

# Management international International Management Gestión Internacional

## Mot de la rédaction Word from the Editor Palabras de la redacción

Bachir Mazouz et Patrick Cohendet

Volume 25, numéro 2, 2021

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1077780ar>  
DOI : <https://doi.org/10.7202/1077780ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

### Éditeur(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

### ISSN

1206-1697 (imprimé)  
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

### Citer ce document

Mazouz, B. & Cohendet, P. (2021). Mot de la rédaction / Word from the Editor / Palabras de la redacción. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 25(2), 7–11.  
<https://doi.org/10.7202/1077780ar>

## Mot de la rédaction

Ce nouveau numéro de **Mi** se compose d'un dossier thématique de 7 articles sur la responsabilité sociale de l'entreprise coordonné par nos collègues Chantal Hervieux et Bouchra M'Zali. Ce dossier thématique est complété par 4 articles qui sont issus de la procédure régulière d'évaluation de **Mi**.

Le dossier thématique sur « La Responsabilité Sociale de l'entreprise comme système ordonné dans un environnement chaotique » a pour origine une série de conférences sur le sujet coordonnées par Chantal Hervieux et Bouchra M'Zali dont la première a eu lieu en 2009 au Maroc pour regrouper des chercheurs de différentes disciplines et de diverses régions du monde, et particulièrement des chercheurs des pays émergents, autour de ce nouveau paradigme dominant en sciences de gestion. Alors que la première conférence portait d'une lecture générale de la RSE en tant que démarche volontaire des entreprises, progressivement les autres conférences ont mis en évidence la nécessité de voir la RSE comme une démarche réduisant le risque et au déploiement de ces innovations sociales. Comme le soulignent nos collègues, les articles de ce dossier thématique illustrent en quoi la RSE se normalise. Les actions de l'entreprise sont aujourd'hui ancrées dans un contexte où la RSE est normal et où elle devient un outil pour gérer son contexte.

Nous tenons à remercier vivement les rédactrices en chef invitées du dossier sur la responsabilité sociale de l'entreprise » pour avoir mené à terme avec enthousiasme et professionnalisme ce dossier qui traite d'un des sujets majeurs aujourd'hui dans le domaine du management.

Les 4 articles qui complètent ce dossier thématique (et qui portent tous aussi sur le thème de la responsabilité sociale de l'entreprise) sont les suivants :

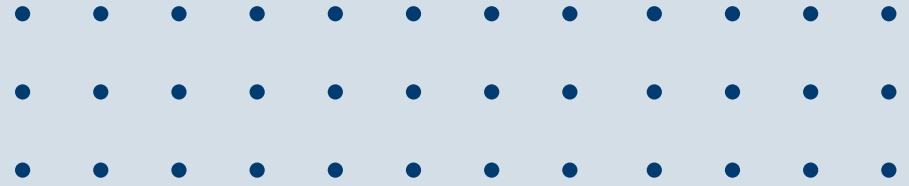
Dans la contribution « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et réponse sociétale : cas des PME tunisiennes », Ahmed Turki part du constat qu'après la révolution de janvier 2011 les PME tunisiennes ont été sollicitées pour développer de nouvelles formes de réponses destinées à la société. La recherche présentée dans cette communication vise à analyser les réponses sociétales apportées par les PME tunisiennes ainsi que leur processus de développement. Afin d'atteindre cet objectif, notre collègue a mené une étude qualitative a été menée sur 10 PME. Les résultats montrent que les réponses sociétales sont essentiellement de nature sociale. Aussi, celles-ci sont

développées en adoptant soit une approche tactique soit une approche stratégique. L'approche tactique s'oriente vers la manipulation des parties prenantes à travers la mise en place des actions sociétales sans négociation avec les parties concernées. Quant à l'approche stratégique, elle vise une mise en oeuvre conjointe des actions sociétales.

Nathalie Gimenes dans son article « Mettre en oeuvre la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) au cœur du *business model* (BM) : expérimentation d'un processus de création de valeurs au sein de Janssen France » suggère une nouvelle représentation conceptuelle de la RSE au cœur du BM. La mise en oeuvre de la RSE est traitée sous l'angle d'un processus par lequel les valeurs sociales, sociétales, environnementales et économiques du développement durable sont progressivement incorporées à la stratégie et au BM. C'est en menant une recherche-intervention au sein de Janssen France que trois séquences constitutives de ce processus ont été élaborées et expérimentées. En intégrant la RSE dans sa stratégie et au cœur des composantes du BM, notre collègue montre que Janssen France élargit la finalité de ses activités et contribue à des objectifs du développement durable.

L'article de nos collègues Mohammed Benlemlih, Mohammad Bitar, Elias Erragragui, et Jonathan Peillex « Revisiter la relation entre la RSE et le financement par capitaux propres », étudie la relation en U inversée entre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et leur financement par capitaux propres. Les estimations économétriques effectuées sur la base d'un large échantillon de sociétés américaines cotées montrent que la RSE est positivement associée à l'utilisation des fonds propres lorsque les pratiques RSE sont inférieures à un certain niveau. Quand l'engagement RSE dépasse ce niveau, la relation entre la RSE et le choix des capitaux propres devient négative. Les résultats de nos collègues lorsqu'ils utilisent les différentes dimensions individuelles de la RSE et plusieurs approches pour corriger une éventuelle endogénéité sont robustes et contribuent au débat sur la structure du capital des entreprises socialement responsables et fournissent de nouvelles contributions empiriques et managériales.

Emna Brahem, Florence Depoers, et Faten Lakhel dans leur contribution « Contrôle familial et responsabilité sociale des entreprises : l'effet modérateur du conseil d'administration » examinent l'effet du contrôle familial sur la



responsabilité sociale des entreprises (RSE) sur un échantillon de sociétés cotées en France. Suivant la perspective socio-émotionnelle et sur la base de régressions quantiles, leurs résultats montrent que l'identité familiale et l'implication de la famille dans le capital et la gestion influencent positivement la performance RSE, en particulier pour les entreprises à faible engagement RSE. Les résultats montrent également que l'excès de contrôle familial (lorsque les droits de vote sont supérieurs aux droits financiers) impacte négativement la performance RSE. Cette dernière relation est cependant modérée par la taille du conseil d'administration et la diversité de genre.

Bonne lecture !

---

## Word from the Editor

This new issue of *Mi* comprises four regular articles, as well as seven articles making up a thematic feature on corporate social responsibility (CSR), coordinated by our colleagues Chantal Hervieux and Bouchra M'Zali. The thematic feature on corporate social responsibility as an orderly system in a chaotic environment was spawned by a series of lectures on the subject, coordinated by Chantal Hervieux and Bouchra M'Zali. The first lecture on this new, dominant paradigm in management sciences was given in 2009 in Morocco to bring together researchers from different disciplines and regions around the world, particularly emerging countries. While the first lecture took a general approach to CSR as an initiative that companies take voluntarily, the other lectures progressively highlighted the need to see CSR as reducing risk and developing social innovation. As our colleagues point out, the articles in the thematic feature illustrate how CSR is being normalized. Companies' actions are now anchored in a context where CSR is normal and where it becomes a tool for managing the companies' context.

We would like to thank the guest editors of the feature on corporate social responsibility, a major subject in management today, for their enthusiasm and professionalism.

The four regular articles, which also pertain to the theme of corporate social responsibility, are the following:

In the contribution "CSR and Corporate Social Response of Tunisian SMEs," Ahmed Turki observes that the long neglected social dimension has taken on particular importance in the Tunisian context, especially following the revolution of January 2011. Tunisian SMEs are asked to develop social responses. The objective of this research is to analyse the social responses developed by Tunisian SMEs, as well as their process of development. For this, a qualitative study was conducted on 10 Tunisian SMEs. The results show that the social responses are essentially of a social nature. They are developed through a tactical approach or a strategic approach. The tactical approach draws on the manipulation of the stakeholders through the implementation of social actions without negotiation with the stakeholders concerned. The strategic approach aims to establish a reliable climate between SMEs and stakeholders.

In her article, "Implementing Corporate Social Responsibility (CSR) at the Heart of the Business Model (BM): Experimentation of a Value Creation Process

Within Janssen France," Nathalie Gimenes suggests a new conceptual representation of CSR at the heart of the BM. The implementation of CSR is discussed in terms of a process by which the social, societal, environmental and economic values of sustainable development are progressively incorporated into the strategy and the BM. It is by conducting research-intervention within Janssen France that three sequences of this process have been developed and tested. By integrating CSR into its strategy and at the heart of the components of the BM, Janssen France broadens the purpose of its activities and contributes to sustainable development objectives.

In the paper "New Evidence on the Relationship Between Corporate Social Responsibility and the Use of Equity Capital," Mohammed Benlemlih, Mohammad Bitar, Elias Erragragui, and Jonathan Peillex study the reverse U-shaped relationship between Corporate Social Responsibility (CSR) and firms' use of equity capital. Using a large sample of U.S. publicly listed companies, the authors provide strong evidence that CSR is positively associated with the use of equity capital when CSR practices are below a certain level. Once the CSR investment exceeds this level, the relationship between CSR and the equity financing becomes negative. Their findings are robust when they use the individual components of CSR, and several approaches to address endogeneity. Overall, the results enrich the debate about capital structure of high CSR firms and suggest that the CSR-capital structure relationship is more complex than what has been demonstrated in previous literature.

In their article, "Family Control and Corporate Social Responsibility: The Moderating Effect of the Board of Directors," Emna Brahem, Florence Depoers, and Faten Lakhel examine the effect of family control on corporate social responsibility (CSR) in French-listed companies. Based on quantile regressions, the results show that family identity and involvement in capital and management positively influence CSR performance, particularly for low-CSR firms. These findings support the socio-emotional perspective of family firms. However, families with excess control engage less in CSR activities for expropriation purposes. Additional analysis shows that board size and gender diversity attenuate the negative effect of excess family control on CSR performance and help mitigate the expropriation risk by family-controlled firms.

Enjoy your reading!

---

## Palabras de la redacción

Este nuevo número de *Mil* consta de un dossier temático con 7 artículos sobre la responsabilidad social corporativa (RSC), coordinado por nuestros colegas Chantal Hervieux y Bouchra M'Zali. Este dossier temático se complementa con 4 artículos seleccionados con el procedimiento de evaluación regular de *Mi*. El dossier temático sobre "La Responsabilidad Social Corporativa como sistema ordenado en un entorno caótico" tiene su origen en una serie de conferencias sobre el tema coordinadas por Chantal Hervieux y Bouchra M'Zali, la primera de las cuales tuvo lugar en 2009, en Marruecos, reuniendo a investigadores de diferentes disciplinas y de diversas regiones del mundo, y en particular investigadores de países emergentes, en torno a este nuevo paradigma dominante en las ciencias de la gestión. Si bien la primera conferencia partió de una lectura general de la RSE como un proceso voluntario de las empresas, paulatinamente las otras jornadas destacaron la necesidad de ver la RSE como un enfoque de reducción de riesgos y el despliegue de estas innovaciones sociales. Como señalan nuestros colegas, los artículos de este dossier temático ilustran cómo la RSE se fue normalizando. Las acciones de la empresa están ahora ancladas en un contexto donde la RSE es normal y se convierte en una herramienta para gestionar su contexto.

Queremos agradecer a los editores invitados del dossier sobre responsabilidad social corporativa por llevar a cabo con entusiasmo y profesionalidad este dossier, que trata uno de los grandes temas del ámbito de la gestión en la actualidad.

Los 4 artículos que completan este dossier temático (y que también se relacionan con el tema de la responsabilidad social empresarial) son los siguientes:

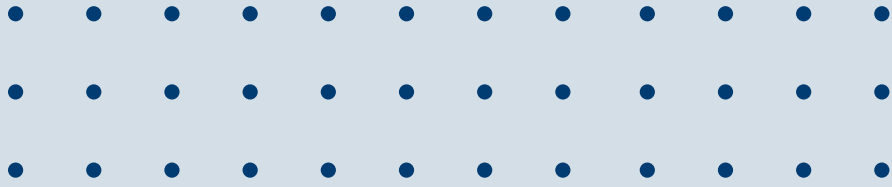
En su artículo "Responsabilidad Social de la Empresa y respuesta social: caso de las PYME tunecinas", Ahmed Turki parte de la constatación que, tras la revolución de enero de 2011, se solicita a las PYME tunecinas que desarrollen nuevas formas de respuesta destinadas a la sociedad. El objetivo de su investigación es analizar las respuestas sociales aportadas por las PYME tunecinas y su proceso de desarrollo. Para alcanzar este objetivo, el autor llevó a cabo un estudio cualitativo sobre 10 PYME. Los resultados muestran que las respuestas sociales son esencialmente de carácter social. Por lo tanto, se desarrollan adoptando un enfoque táctico o estratégico. El enfoque táctico se orienta hacia la manipulación de las partes interesadas mediante el establecimiento de

acciones sociales sin negociación con las partes interesadas. El enfoque estratégico se centra en la aplicación conjunta de las acciones sociales.

Nathalie Gimenes, en su trabajo "La implementación de la responsabilidad social corporativa (RSC) dentro del business model: la experimentación del proceso de creación de valor en Janssen Francia", sugiere una nueva representación conceptual de la RSC en el corazón del BM. La aplicación de la RSC se trata como un proceso por el cual los valores sociales, societales, ecológicos y económicos del desarrollo sostenible se incorporan progresivamente a la estrategia y al BM. Gracias a la investigación y la intervención dentro de Janssen Francia, se han desarrollado y probado tres secuencias constituyentes del proceso. Al integrar la RSC en su estrategia y en el centro de los componentes del BM, Janssen France amplía el propósito de sus actividades y contribuye a los objetivos de desarrollo sostenible.

En el artículo de Mohammed Benlemlih, Mohammad Bitar, Elias Erragragui y Jonathan Peillex, "Revisitar la relación entre la RSC y la financiación mediante equidad", se estudia la relación en forma de U invertida entre la responsabilidad social corporativa (RSC) y su financiación mediante equidad. Sus estimaciones econométricas basadas en una gran muestra de empresas estadounidenses que cotizan en bolsa muestran que la RSC se asocia positivamente con el uso de equidad cuando las prácticas de RSC están por debajo de cierto nivel. Cuando el compromiso de RSC de las empresas supera este nivel, la relación entre RSC y la elección de la equidad como fuente de financiación se vuelve negativa. Sus resultados son sólidos cuando utilizan las diferentes dimensiones individuales de la RSC y varios enfoques econométricos para corregir la posible endogeneidad. Sus resultados contribuyen al debate sobre la estructura de capital de las empresas socialmente responsables y proporcionar nuevas contribuciones empíricas y prácticas.

Emna Brahem, Florence Depoers, et Faten Lakhal, en su trabajo "Control familiar y responsabilidad social corporativa: el efecto moderador del consejo de administración", examinan el efecto del control familiar sobre la responsabilidad social corporativa (RSC) en compañías cotizadas en Francia. Basados en regresiones cuantílicas, sus resultados muestran que la identidad familiar y la participación en el capital y la gestión influyen positivamente en el desempeño de la RSC, en particular para las empresas con baja RSC. Estos hallazgos apoyan



la perspectiva socioemocional de las empresas familiares. Sin embargo, las familias con exceso de control se involucran menos en actividades de RSC con fines de expropiación. Un análisis adicional muestra que el tamaño del directorio y la diversidad de género atenúan el efecto negativo del exceso de control familiar sobre el desempeño de la RSC y ayudan a mitigar el riesgo de expropiación por parte de las empresas controladas por la familia.

¡Les deseamos una excelente lectura!