

# Management international International Management Gestión Internacional

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

Bachir Mazouz et Patrick Cohendet

Volume 22, numéro 1, automne 2017

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1053682ar>  
DOI : <https://doi.org/10.7202/1053682ar>

[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. (2017). Mot de la rédaction / Word from the Editor / Palabras de la redacción. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 22(1), vi–viii.  
<https://doi.org/10.7202/1053682ar>

Ce numéro de Mi est composé de deux parties. Tout d'abord un dossier thématique sur le thème de la « Créativité Organisationnelle » coordonné par nos collègues Guy Parmentier (Univ. Grenoble Alpes/ CERAG), Bérangère L. Szostak (Université de Lorraine/BETA, Université de Lyon/ CoActis) et Charles-Clemens Rüling (Grenoble Ecole de Management et IREGE/ Université Savoie Mont Blanc). À l'issue d'une sélection très rigoureuse, nos rédacteurs invités ont permis d'aboutir à un dossier de grande qualité composé de 5 articles. Ces articles analysent en profondeur les principales facettes de la créativité organisationnelle qui s'impose aujourd'hui comme l'un des impératifs majeurs des organisations internationales. Nous tenons à remercier très vivement nos collègues pour leur professionnalisme qui fait particulièrement honneur à Mi.

Cette première partie consacrée à la créativité organisationnelle est complétée par un dossier de 5 articles qui ont été sélectionnés dans le cadre du fonctionnement régulier de Mi. Ces articles sont les suivants :

Dans leur contribution « Performance et défense de l'unité familiale : La valeur du capital émotionnel », Christian Cadiou, Kristen Cadiou et Farrel N'Goma s'intéressent à l'unité, un particularisme de l'entreprise familiale, en raison de la logique émotionnelle qu'elle recèle. Dans un but de compréhension de la valeur en contexte familial, les auteurs étudient un phénomène complexe, celui du risque de rupture de l'intégrité d'un groupe. À titre d'exemple, l'entrisme de LVMH au capital d'Hermès a eu pour conséquence un renforcement de la défense de l'unité familiale d'Hermès. La menace d'une prise de contrôle rampante a élevé l'unité au rang de priorité. Les auteurs montrent que sa préservation détruit certes de la valeur financière, mais pérennise le modèle et met en évidence l'impact de la valeur socio-émotionnelle.

Pascal Lièvre, Laurent Mériade, Damien Talbot et Jing Tang, nous proposent à travers leur article « Une relecture du *Ba* d'Ikujiro Nonaka par l'Ecole de la proximité : Le cas d'un échec de conversion de connaissances entre la France et la Chine » de combler la relative imprécision du concept de *Ba* proposé par Nonaka et Konno (1998). Ce concept vise à expliciter les conditions fondamentales qui président à la conversion des connaissances dans les projets d'innovations. Pour ce faire, les auteurs proposent de faire appel aux travaux de l'Ecole de la proximité. Ils montrent, grâce à l'étude d'un cas d'échec de coopération entre des acteurs français et chinois de la santé, qu'un *Ba* insuffisamment développé fait obstacle à la conversion des connaissances entre les acteurs, obstacle qu'ils nous analysent ici comme une absence de proximités. Des enrichissements théoriques sont ensuite proposés, puisqu'apparaissent des complémentarités entre les concepts de proximités et de *Ba*.

L'article de C. Lakshman, Olivier Dupouët et Tatiana Bouzdine-Chameeva, « Pratiques de GRH et architecture du capital intellectuel : favoriser l'ambidextrie chez les multinationales », aborde la question de l'ambidextrie organisationnelle dans une perspective de ressources humaines reste limitée. Les auteurs nous proposent une étude sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans une grande multinationale qui mobilise à la fois l'ambidextrie structurelle et contextuelle. Ils

présentent une étude approfondie de cette multinationale française. Leurs résultats suggèrent qu'une configuration du capital intellectuel avec des niveaux relativement élevés de capital humain, social et organisationnel est essentielle pour favoriser l'ambidextrie. Ils constatent également que la combinaison d'un système renforçant le capital humain et d'un système administratif supporte l'ambidextrie.

Sébastien Brion et Gilles Garel dans l'article « Comment innover en combinant des forces opposées ? Le cas des start-up internes au sein d'un grand groupe industriel français », partant du constat que les grandes entreprises à succès ont tendance à favoriser l'innovation incrémentale au dépend d'innovations plus radicales, soulignent que l'ambidextrie organisationnelle propose des designs organisationnels compatibles avec la gestion combinée de ces forces contradictoires. Toutefois, les auteurs avancent que cette littérature postule un équilibre de ces forces sans préciser leur nature ni l'intensité de leur influence. L'étude présentée dans cet article de quatre start-up internes destinées à développer des innovations de ruptures au sein d'une entreprise dominée par des innovations incrémentales met en lumière la façon dont certaines forces sont susceptibles plus que d'autres de soutenir ce type d'innovation. Cette recherche propose une analyse approfondie des mécanismes d'équilibrage dans des contextes fortement contraints.

Isabelle Maque et de Leire San-Jose, dans « Comprendre et résoudre les retards de paiement : le rôle des routines organisationnelles », constatant que la législation européenne n'a pas réduit significativement les retards de paiement, introduisent le concept de routine organisationnelle pour comprendre les retards de paiement et leur persistance et se focaliser sur leur réduction. L'étude de cas d'une grande entreprise et de ses fournisseurs espagnols illustre les routines organisationnelles (du crédit inter-entreprises) et leurs dynamiques dans la relation. Le déséquilibre de la routine de la grande entreprise et l'équilibre de celle des PME expliquent les retards de paiement. Le potentiel de réduction des retards de paiement est à rechercher dans la dynamique interne des routines et la compréhension des participants.

Bonne lecture !

This issue of IM comprises two parts. First, a feature on the theme “Organizational Creativity” was coordinated by our colleagues Guy Parmentier (Univ. Grenoble Alpes/CERAG), Bérandère L. Szostak (Université de Lorraine/BETA and Université de Lyon/CoActis), and Charles-Clemens Rüling (Grenoble Ecole de Management and IREGE/Université Savoie Mont Blanc). Following a rigorous selection process, our guest editors produced a high-quality feature composed of five articles. These articles analyze in depth the main facets of organizational creativity, which is of the utmost importance in international organizations today. We would like to thank our colleagues for their professionalism, which is a credit to IM.

The second part consists of a regular feature containing five articles. They are the following:

In their contribution, “Performance and Defense of the Family Unit: The Value of Emotional Capital,” Christian Cadiou, Kristen Cadiou, and Farrel N’Goma examine the emotional characteristic of unity, a particularity of the family business. With the goal of understanding the concept of value in a family context, the authors study a complex phenomenon—the risk of the rupture of the integrity of a group. For example, LVMH’s entryism in terms of the capital of Hermès led to a strengthening of the defense of the family unit of Hermès. The threat of a creeping takeover made the unit a priority. The authors show that its preservation destroys financial value but perpetuates the model and highlights the impact of socioemotional value.

The article “A Re-Reading of the *Ba* of Ikujiro Nonaka by the School Of Proximity. The Case of a Failure of Knowledge Conversion Between France and China,” by Pascal Lièvre, Laurent Mériade, Damien Talbot, and Jing Tang seeks to fill the relative lack of precision of the concept of *Ba* proposed by Nonaka and Konno (1998), which aims to explain the basic conditions governing the conversion of knowledge in innovation projects. To do this, the authors propose to use the work of the School of Proximity. They show, thanks to the study of a case of failure of cooperation between French and Chinese health actors, that an inadequately developed *Ba* is an obstacle to the conversion of knowledge between actors, an obstacle that they analyze as an absence of proximities. Theoretical enrichments are then proposed, since complementarities between the concepts of proximities and *Ba* appear.

The contribution by C. Lakshman, Olivier Dupouët, and Tatiana Bouzdine-Chameeva, “HRM Practices and Intellectual Capital Architecture: Fostering Ambidexterity in MNCs,” explores the question of organizational ambidexterity from a human resources perspective, which remains non-existent. The authors contribute by providing an empirical understanding of HRM practices at a large MNC encompassing both structural and contextual ambidexterity. Their *revelatory case* design provides an in-depth investigation of a French MNC. Findings suggest that an intellectual capital configuration with relatively high levels of human, social, and organizational capital is essential for fostering ambidexterity. Additionally, both a human-capital enhancing HR system and an administrative HR system aids ambidexterity. They discuss the intellectual

capital architecture, HR practices, theoretical contributions, limitations, and directions for further research.

In their article, “How to Innovate by Combining Opposing Forces? The Case of Internal Start-Ups Within a Large French Industrial Group,” Sébastien Brion and Gilles Garel observe that successful large firms tend to favour incremental innovation at the expense of more radical innovations. They highlight that organizational ambidexterity offers organizational designs that are compatible with management of these contradictory forces. However, this literature postulates a balance of these forces without specifying their nature, nor the intensity of their influence. The study of four internal start-ups in charge of the development of innovation breakthroughs within a company dominated by incremental innovations highlights how some forces are more likely than others to support this type of innovation. This research proposes an in-depth analysis of the balancing mechanisms in highly constrained contexts.

The contribution “Understanding and Solving Late Payment: The Role of Organizational Routines,” by Isabelle Maque and Leire San-Jose, states that European legislation has so far failed to alleviate late payment and introduces the concept of organizational routine. It thus contributes to understanding late payment and its persistence and focuses on more effective ways of alleviating it. The case study between a large Spanish company and its Spanish SME suppliers gives an exemplary illustration of organizational (trade credit) routines and their dynamics in a two-sided business relationship. The large company’s imbalanced routine and the SMEs’ balanced routine explain late payment. Potential for change and the alleviation of late payment is to be found in routines’ internal dynamics and in participants’ understanding.

Enjoy your reading!

El presente número de nuestra revista GI se compone de dos partes. En primer lugar, de un dossier temático sobre la “Creatividad Organizacional”, coordinado por nuestros colegas Guy Parmentier (Univ. Grenoble Alpes/ CERAG), Bérange L. Szostak (Universidad de Lorraine/BETA, Universidad de Lyon/ CoActis) y Charles-Clemens Rüling (Grenoble, Escuela de Gestión y IREGE/Universidad Savoie Mont Blanc). Con el resultado obtenido en un proceso de selección muy riguroso, nuestros redactores invitados elaboraron un dossier de grande calidad que contiene 5 artículos. Dichos artículos analizan en profundidad las principales facetas de la creatividad organizacional la cual se impone en la actualidad como uno de los imperativos mayores en las organizaciones internacionales. Queremos agradecer muy especialmente a nuestros colegas por su profesionalismo, acorde con las exigencias de nuestra revista.

Esta primera parte dedicada al tema de la Creatividad Organizacional consta de un dossier de 5 artículos seleccionados en el marco del funcionamiento regular de GI. Estos artículos son los siguiente:

En su trabajo “Rendimiento y defensa de la unidad familiar: El valor del capital emocional”, Christian Cadiou, Kristen Cadiou y Farrel N’Goma se interesan en una particularidad de la empresa familiar: la unidad y la lógica emocional que la misma implica. Con el objeto de comprender el valor en el contexto familiar, los autores estudian un fenómeno complejo, el del riesgo de ruptura de la integridad de un grupo. A título de ejemplo, el “entrismo” o infiltración de LVMH en el capital de Hermès tuvo como consecuencia el fortalecimiento de la defensa de la unidad familiar de Hermès. La amenaza de una toma de control insidiosa, rampante, hizo que la unidad ocupe el primer rango de las prioridades. Los autores muestran que preservar dicha unidad redujo en algo el valor financiero, pero permitió perpetuar el modelo, mostrando así el impacto del valor socio emocional.

Pascal Lièvre, Laurent Mériade, Damien Talbot y Jing Tang, en su artículo “Una relectura del *Ba* de Ikujiro Nonaka por la Escuela de la Proximidad. El caso de un fracaso de conversión del conocimiento entre Francia y China”, nos proponen de corregir la relativa imprecisión del concepto de *Ba* propuesto por Nonaka y Konno (1998). Este concepto apunta a explicitar las condiciones fundamentales que rigen la conversión del conocimiento en los proyectos de innovación. Para ello, los autores proponen una lectura con el trabajo de la Escuela de la Proximidad. Así demuestran, por medio del estudio de un caso de fracaso de cooperación entre actores franceses y chinos de la salud, que un *Ba* poco desarrollado dificulta la conversión del conocimiento entre los actores, obstáculo que los autores analizan como una ausencia de proximidad. Proponen, para terminar, enriquecimientos teóricos, ya que se verifica una complementariedad entre los conceptos de proximidad y de *Ba*.

El artículo de C. Lakshman, Olivier Dupouët y Tatiana Bouzdine-Chameeva, “Prácticas de GRH y arquitectura del capital intelectual: fomentando ambidestreza en corporaciones multinacionales”, señala que la ambidestreza organizacional desde la perspectiva de los recursos humanos es muy limitada. Los autores nos proponen un estudio de las prácticas de gestión

de los recursos humanos en una gran multinacional con ambidestreza estructural y contextual. El trabajo proporciona una investigación profunda de una multinacional francesa. Los resultados sugieren que una configuración de capital intelectual con niveles relativamente elevados de capital humano, social y organizacional es esencial para favorecer la ambidestreza. Asimismo, ellos comprueban que la combinación de un sistema de GRH que refuerza el capital humano con un sistema administrativo de recursos humanos fomenta la ambidestreza.

Sébastien Brion y Gilles Garel, en su trabajo “¿Cómo innovar combinando fuerzas opuestas? El caso de la creación de empresas internas dentro de un gran grupo industrial francés”, comienzan verificando que las grandes empresas exitosas suelen favorecer la innovación incremental a expensas de innovaciones más radicales. Ellos destacan que la ambidestreza organizacional propone diseños organizacionales compatibles con la gestión combinada de esas fuerzas contradictorias. Sin embargo, los autores señalan que la literatura sobre el asunto postula un equilibrio de los dos tipos de innovación sin especificar su naturaleza, ni la intensidad de su influencia. El estudio presentado en este artículo de cuatro *start-ups* internas encargadas de desarrollar la innovación radical en una empresa dominada por innovaciones incrementales muestra las condiciones y fuerzas que favorecen la innovación radical. Esta investigación propone un análisis profundo de los mecanismos de equilibrio en contextos muy limitados.

Isabelle Maque y de Leire San-Jose, en su trabajo “Comprensión y solución del pago atrasado: el rol de las rutinas organizacionales”, comprueban que la legislación europea no ha logrado disminuir el problema de retraso en los pagos. Introducen el concepto de rutina organizacional para comprender esos retrasos y la persistencia de los mismos, y se centran en su reducción. El estudio de caso entre una gran empresa y sus proveedores españoles ilustra las rutinas organizacionales (del crédito inter empresas) y sus dinámicas en la relación comercial. El desequilibrio de la rutina de la gran empresa y el equilibrio de la rutina de las PyMEs explican el retraso en el pago. El potencial de reducción del retraso de pagos estaría situado, entonces, en la dinámica interna de las rutinas y la comprensión de los participantes.

¡Les deseamos una excelente lectura!