

Atlas AFMI- 2013 : Ancrages culturels et dynamiques du Management International
ATLAS AFMI 2013 Cultural and Dynamic Roots of International Management
Atlas/AFMI 2013: Anclajes culturales y dinámicos de la Gestión Internacional

Patrick Cohendet

Volume 18, Special Issue, 2014

Ancrages culturels et dynamiques du Management International
Cultural and Dynamic Roots of International Management
Anclajes culturales y dinámicos de la Gestión Internacional

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1027862ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1027862ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)
1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Cohendet, P. (2014). Atlas AFMI- 2013 : Ancrages culturels et dynamiques du Management International / ATLAS AFMI 2013 Cultural and Dynamic Roots of International Management / Atlas/AFMI 2013: Anclajes culturales y dinámicos de la Gestión Internacional. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 18, 9–20. <https://doi.org/10.7202/1027862ar>

Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2014

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

Ancrages culturels et dynamiques du Management International



Ce nouveau numéro de Mi porte sur le thème « **Ancrages culturels et dynamiques du Management International** ». Ce numéro est tout d'abord constitué d'un dossier thématique de 8 articles sur ce thème qui sont issus d'une sélection rigoureuse des communications présentées au cours de la conférence annuelle 2013 de Atlas/AFMI organisée à Montréal et accueillie par HEC Montréal en association avec *Management international*. Ce dossier thématique est complété par 4 articles qui n'avaient pas été présentés à la conférence que nous avons retenus à la suite d'une procédure classique d'évaluation selon les pratiques de la revue. Ces articles portent toutefois sur le même thème que celui de la conférence et contribuent à conférer à ce nouveau numéro de Mi toute sa cohérence.

Le thème de la conférence Atlas-AFMi 2013 : Le thème « Ancrages culturels et dynamiques du Management International » a été proposé à l'Association Atlas-AFMi par Jean-Pierre Dupuy professeur à HEC Montréal pour constituer le thème central de la conférence de Juillet 2013 à Montréal. En collaboration avec Jean-François Chanlat, professeur à Paris Dauphine et membre du comité éditorial de Mi, Jean Pierre Dupuy a proposé de structurer la thématique de la conférence autour de la perspective suivante :

Dans un environnement de plus en plus ouvert, confrontant la diversité des acteurs économiques à des défis multiples, politico-réglementaires, socio-économiques, technologiques et écologiques, l'analyse des opportunités comme celle des risques et des menaces conduit à s'interroger sur l'homogénéité comme sur l'hétérogénéité des espaces qui s'ouvrent aux flux d'échanges et d'investissements et des conséquences qui en découlent pour les stratégies, les processus techniques, relationnels et organisationnels qu'ils mettent en œuvre. L'une ou l'autre traduit l'importance de l'impact des cultures, tant institutionnelles (nationales et, même, régionales), organisationnelles (culture propre à chaque organisation), sectorielles (marquées par les spécificités de leurs activités) que fonctionnelles (liées aux compétences et pratiques des « métiers » qu'elles exercent et des responsabilités qu'elles assument). Une telle diversité conduit à s'attacher aussi aux convergences comme aux divergences qu'elles déterminent.

En conséquence, chaque organisation – grande ou petite, publique ou privée, recherchant ou non le profit... -, concernée à un titre ou à un autre par l'ouverture internationale, va devoir tenir compte des contextes différents où elle opère ou désire opérer et devra s'y faire accepter et s'y intégrer de la manière la plus harmonieuse possible, en tant qu'acteur responsable perçu positivement par son environnement

immédiat ou distant (RSE), sans pour autant renier son éthique, tout en cherchant à trouver un juste équilibre avec et entre les différentes réalités locales concernées.

Chaque organisation, en effet, qui s'engage et se développe hors frontières, et, qui, même, se trouve aussi confrontée, dans son espace d'origine, à de nouveaux acteurs venus de l'extérieur, présente des particularités qui tiennent à son histoire, à sa gouvernance, aux valeurs dont elle se réclame, à ses activités et à leur évolution, à sa taille, à son expérience internationale... tout autant qu'à son espace géographique d'origine, comme aux espaces dans lesquels elle s'est déjà, d'ores et déjà, développée, ou compte se développer. Tous ces facteurs vont jouer un rôle déterminant dans la valorisation de ses avantages compétitifs (comme l'innovation), de ses modalités de déploiement (comme ses choix de structure ou sa logistique) et, bien sûr, dans la définition, la mise en œuvre et le pilotage de sa stratégie d'internationalisation.

Chaque organisation doit aussi prendre en compte les parties prenantes, publiques et privées, directement associées à ses opérations (clients, fournisseurs, partenaires...) ou susceptibles de les affecter directement (autorités du pays d'origine comme des pays cibles, régulateurs internationaux, etc.) ou indirectement (ONG, médias et leaders d'opinion, etc.). C'est avec celles-ci qu'elle devra interagir dans ses différents espaces de déploiement existants ou d'expansion future. De chacune, elle doit identifier les caractéristiques, les attentes, mais aussi les personnalités clés, les modalités de fonctionnement internes, comme les processus de prise de décision. Leur intelligence facilitera les différentes interactions que cette organisation aura à envisager au fil de son développement international, dans le cadre de l'établissement et de la pérennisation de relations régulières, comme face à des situations de crise, liées à la détérioration de l'environnement comme aux effets de ses propres initiatives ou d'incidents liés à ses activités.

C'est cette diversité culturelle que l'on peut observer, tant au niveau macroéconomique, de l'environnement géoéconomique - mondial, intercontinental, national ou régional -, méso-économique de secteurs « globalisés » ou internationalisés à des degrés variés, que micro-économique, au niveau des organisations qui s'y déploient, quelles que soient leur nature et leurs finalités; diversité qui devra être maîtrisée par leurs différentes fonctions. De fait, au-delà du marketing et des ventes, comme des achats, souvent encore à l'origine des dynamiques d'internationalisation, ce sont désormais la plupart des fonctions qui doivent prendre la mesure d'un espace élargi et d'acteurs nouveaux, pour adapter, harmoniser

et rendre compatibles, autant que faire se peut, leurs processus de fonctionnement (comme la gestion des ressources humaines ou la gestion financière et comptable), pour optimiser leurs résultats, à travers une redéfinition de leur localisation, comme la redistribution géographique corrélative des responsabilités et des rôles (pouvant toucher aussi bien la chaîne de production que l'exposition fiscale), pour tenir compte, enfin, de la circulation quasi-instantanée de l'information et de la transparence accrue, impulsée par l'évolution accélérée des technologies, qui obligent à gérer l'image ou la marque à une échelle de plus en plus large. C'est peut-être à ce niveau des fonctions que l'impact de ces différentes spécificités culturelles, comme de ces nouvelles contraintes internes et externes d'intégration et de coordination, pourrait être le plus difficile à prendre en compte : en étant la résultante de la diversité dont il est le produit, bien sûr, mais aussi de la rapidité des transformations qu'il traduit.

Si, vue de loin, d'un autre point de la galaxie où on voudrait se placer, notre « petite planète » présente un camaïeu aux dégradés harmonieux, sur place, la réalité serait plutôt celle d'un archipel contrasté à l'extrême -aux occupants présentant les types et les moeurs les plus variés, aux climats d'une constante instabilité, dont aucune île ne serait identique à une autre-; même si les relations qui les rapprochent ne cessent de se multiplier et de s'intensifier. Cette réalité engage ceux qui y naviguent et qui y abordent à comprendre les sillages divergents et convergents auxquels ils mêlent le leur, les courants qui les entraînent, les écueils et les tempêtes qui les menacent. A eux de s'armer et de s'amariner pour les traverser sans encombre, en gardant leur cap, en sauvegardant leur équipage et, dans la mesure du possible, en arrivant à bon port pour négocier leur cargaison ou pour y planter leur pavillon sous les meilleurs auspices.

Les articles de ce numéro : Ce numéro de Mi s'ouvre tout d'abord par un dossier thématique portant sur le thème de la conférence Atlas-Afmi de Montréal (Ancrages culturels et dynamiques du Management International) composé des 8 articles suivants retenus après une procédure d'évaluation rigoureuse :

Florent Pestre (Université Paris-Sud) dans sa contribution, « Les stratégies de RSE locale, globale et transnationale dans l'entreprise multinationale », étudie la question opérationnelle de la construction des stratégies de RSE dans le contexte international. Sa réflexion théorique porte sur les caractéristiques, avantages et inconvénients des logiques locale, globale et transnationale de la RSE. La recherche s'appuie sur cinq études de cas d'entreprises multinationales françaises : l'observation porte sur les différentes phases de formation et de mise en œuvre des stratégies de RSE, analysées selon une approche dynamique des relations siège-filiales. Les résultats examinent les éléments communs aux différentes stratégies et montrent l'importance d'un management différencié de ces stratégies de RSE locale, globale et transnationale au sein de l'entreprise compte tenu des spécificités inhérentes à chacune de ces logiques.

Sihem Ben Mahmoud-Jouini (Professeure associée, HEC) et Florence Charue-Duboc, (Directeur de recherche, CNRS-Ecole Polytechnique), dans l'article « Le déploiement d'innovations inter-filiales au sein d'une multinationale » partent de la constatation que la littérature en Management International a mis en évidence, d'une part, la capacité des filiales d'une multinationale à développer des innovations locales et d'autre part, le paradoxe dans lequel elles se trouvent entre adaptation locale et intégration globale. Pour analyser comment dépasser ce paradoxe, nos collègues étudient le déploiement d'innovations inter-filiales qu'elles définissent comme l'enchaînement des commercialisations d'une innovation par des filiales situées dans des contextes locaux différenciés, et nécessitant de ce fait à chaque fois son adaptation. A partir d'une analyse longitudinale de cinq déploiements d'innovations dans une multinationale, les auteures mettent en évidence quatre facteurs critiques à ces déploiements. Elles relient ces facteurs à des dispositifs de construction et de partage de connaissances en insistant sur les connaissances tacites et ancrées, puis discutent sur cette base le modèle théorique de transfert de connaissances proposé par Tallman et Chacar (2011) et en précisent les conditions de mise en œuvre.

Dans la contribution, « Les clusters régionaux comme forme de gouvernance territoriale : l'étude du « cercle vertueux » IDE – spillovers technologiques – pouvoirs publics en Pologne », Fabrice Roth (Centre de recherche Magellan – Université Jean Moulin Lyon 3) et Viatcheslav Avioutsikii (OCRE – EDC Paris) analysent une forme de gouvernance territoriale liée aux clusters, fondée sur l'interaction entre les IDE, les *spillovers* technologiques et l'action des pouvoirs publics en Pologne. Les résultats montrent que l'importance *économique du territoire* constitue un des facteurs majeurs qui déterminent les choix des investisseurs étrangers, et que par ailleurs, les IDE sont sensibles à la présence d'entités scientifiques dans les clusters et aux efforts des autorités.

Josée St-Pierre, (Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières), Lucile Defays, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières, Danièle Benezech (CREM UMR 6211, CIAPHS EA 2241, Université Rennes 1), et Chantal Garcia (CREM UMR 6211, CIAPHS EA 2241, Université Rennes 1) dans leur article « le rôle du capital humain dans l'établissement de collaborations internationales des pme » analysent en profondeur les collaborations internationales qui sont de plus en plus reconnues pour favoriser l'intégration des PME à l'économie mondiale. Celles-ci leur permettent de combler leur manque de ressources internes mais aussi de s'approprier des connaissances sur les marchés étrangers. Il existe cependant des obstacles à leur élaboration, qui peuvent être surmontés grâce à l'expérience internationale des entreprises. L'étude de PME québécoises montre que les compétences en affaires internationales de même que l'orientation internationale des employés, plutôt que les seules compétences du propriétaire-dirigeant, favorisent l'établissement de telles collaborations. Ces résultats montrent l'importance de

considérer le capital humain du dirigeant ainsi que celui de son personnel, dans l'étude des déterminants des stratégies d'internationalisation des PME.

Dans l'article « ASMA : Un dispositif d'Analyse Séquentielle et Multidimensionnelle des Alliances », Benjamin Lehiany & Paul Chiambaretto (Centre de Recherche en Gestion Ecole polytechnique/CNRS) soulignent que les nouveaux défis relatifs aux alliances stratégiques appellent à renouveler notre approche de cette forme de coopération aux multiples dimensions. Afin de générer de nouvelles hypothèses de recherche sur les dynamiques concurrentielles et coopératives, ils insistent sur le fait que l'analyse qualitative doit se doter d'outils spécifiquement conçus pour l'étude des alliances. Dans leur article, les auteurs développent un dispositif d'analyse longitudinale qui intègre les trois dimensions traditionnelles de la stratégie – le marché, les structures de marché et le hors-marché – en plus d'une dimension propre aux alliances, les relations inter-marchés à l'origine d'effets de portefeuilles d'alliances. Les modalités d'utilisation de l'outil baptisé ASMA – Analyse Séquentielle et Multidimensionnelle des Alliances – sont détaillées dans la contribution et suivies d'une application dans le secteur ferroviaire européen. Par rapport aux méthodes qualitatives traditionnelles, le dispositif ASMA permet de mettre évidence la dynamique des effets de portefeuilles d'alliances qui résultent de la multiplication des points de contacts entre partenaires et concurrents. Plus précisément, cet outil permet de mettre en lumière les synergies et conflits générés par les actions concurrentielles au sein d'un portefeuille d'alliances. Les auteurs concluent que l'ASMA contribue ainsi à l'étude de la dynamique concurrentielle des alliances stratégiques dans des configurations de concurrence multi-marchés.

François GOXE (Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines) et Marjolaine PARIS (Unité de Recherches Migrations et Société (URMIS) de l'Université Paris Diderot), dans l'article « Impacts de l'expatriation en pays à risques sur les hiérarchies organisationnelles et sociales : Mobilité sociale d'expatriés de pays développés et en développement au Nigeria », montrent que les managers expatriés accumulent divers capitaux lors d'une expatriation dans un pays à risques. Cependant, le développement de ces capitaux dépend notamment du pays d'origine des expatriés et de leur statut social avant l'expatriation. Les expatriés issus de pays émergents et des classes moyennes de pays développés voient leurs niveaux de capitaux augmenter plus fortement que les autres proportionnellement à leur dotation de départ, mais sont confrontés à un « plafond de verre » qui limite leur mobilité ascendante au sein de l'entreprise comme de la communauté des « managers globalisés ».

Dans la contribution, « Modèles de spécialisation et convergence économique : les cas du Brésil, de la Chine et de l'Inde », Marine Hadengue, Department of Mathematics and Industrial Engineering, Polytechnique Montréal, Thierry Warin, Department of International Business, HEC Montréal se proposent de mesurer la convergence économique pour

trois pays émergents : le Brésil, la Chine et l'Inde. Lorsque le niveau de productivité dans une industrie augmente, son taux de croissance diminue montrant une convergence vers la frontière technologique représentée par les États-Unis. Une première contribution de l'article est de proposer une nouvelle définition de la convergence, sur la base de la productivité du travail. Une deuxième contribution est que nous utilisons des données au niveau de l'industrie pour mesurer la convergence. Les chercheurs concluent sur l'importance de chercher à réduire les biais de l'utilisation de données commerciales recueillies au niveau national.

Dans l'article « l'intégration et la coordination des activités au sein de l'usine mondiale : le cas de Renault Trucks », Christopher Melin (IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3) souligne que ses firmes multinationales sont amenées à mettre en place des systèmes de production flexibles (*usine mondiale*) afin de répondre aux nouvelles exigences des consommateurs. Cet objectif induit un éclatement des activités de la chaîne de valeur impliquant des relations intra- et inter-organisationnelles. La notion de coordination de ces activités dispersées à travers le monde devient alors cruciale. Afin de comprendre comment les firmes multinationales coordonnent leurs relations intra- et inter-organisationnelles au sein de l'*usine mondiale*, une recherche-action avec Renault Trucks (filiale du groupe Volvo) a été menée. Une analyse dysfonctionnelle de 29 entretiens nous permet de mettre en avant les principaux défis à relever dans le pilotage des relations intra- et inter-organisationnelles au sein de l'usine mondiale. Par ailleurs, l'élaboration d'un outil de diagnostic avec les acteurs de l'entreprise autorise à introduire la notion d'autonomie dans la mise en place de mécanismes de coordination des relations intra- et inter-organisationnelles au sein de l'usine mondiale.

Ce dossier thématique de 8 articles issus de la conférence Atlas-AFMi 2013, a été complété par 4 articles soumis à Mi et portant sur un thème proche.

Dans la contribution « Cultures régionales des filiales dans l'entreprise multinationale et capacités d'influence liées à la langue : une étude de cas », Eric Davoine, Oliver Christian Schroeter, et Julien Stern, Chercheurs de la Chaire Ressources Humaines et Organisation, Université de Fribourg / Suisse, traitent de l'importance des cultures régionales des filiales suisses d'une multinationale française, en utilisant le cadre théorique de construction négociée de la culture. L'étude de cas présentée permet d'apporter un éclairage original sur différents enjeux liés à la langue, souvent perçue comme un facilitateur ou facteur de proximité culturelle, pour le transfert de pratiques de management dans l'entreprise multinationale. Dans le contexte franco-suisse, la langue apparaît comme la clé d'un ensemble de capacités d'influence (power capabilities) liées à des ressources, des processus et des significations.

Dans leur contribution, « La diversité culturelle dans les délocalisations : apports nuancés de deux littératures », Carine Peeters, Sébastien Point, Patricia Garcia-Prieto†, et Andrés

Davila, traitent de La délocalisation d'activités à l'étranger qui est une pratique de plus en plus répandue dans les entreprises, avec pour conséquence d'accroître les différences culturelles auxquelles les entreprises sont confrontées. À partir d'une analyse qualitative de 76 articles sur la période 1996-2009 provenant de 26 revues internationales de gestion, les auteurs montrent que la culture est uniquement présentée comme une menace pour les entreprises qui délocalisent, et ce, en dépit d'une littérature sur la diversité nettement plus positive sur le sujet. Leur article propose des pistes de réflexion développant une perspective plus nuancée des différences culturelles dans le contexte des délocalisations.

Anne Bartel-Radic, (Institut d'Études Politiques, Grenoble 2, et CNRS, CERAG) souligne dans sa contribution « La compétence interculturelle est-elle acquise grâce à l'expérience internationale ? » que les compétences interculturelles sont difficiles à évaluer, et les facteurs permettant de les développer, mal connus. L'étude proposée par l'auteur opérationnalise une conceptualisation multidimensionnelle de la compétence interculturelle, incluant traits de personnalité et connaissances. Une enquête auprès de 443 personnes de 27 pays, et à l'expérience internationale très variable, montre que les personnes ayant le plus d'expériences internationales sont aussi celles dont les compétences interculturelles sont les plus élevées. Mais l'impact de l'expérience internationale sur la compétence interculturelle atteint seulement 5%. L'expérience internationale ne peut donc pas être utilisée comme « proxy » pour la compétence interculturelle. Les résultats révèlent également l'existence d'effets de seuil liés aux voyages à l'étranger.

Marielle A. Payaud (*IAE Lyon – École universitaire de management*) dans sa contribution « Management stratégique BoP : une modélisation à l'épreuve d'une recherche-intervention chez Nestlé Cameroun », a pour objectif de tester sur le terrain la pertinence et la validité d'un *framework* intégré et systémique de management des stratégies BoP proposé dans des articles antérieurs. La recherche-intervention est la méthode la plus appropriée pour valider de tels *frameworks*. Une recherche-intervention de deux mois a ainsi été conduite chez Nestlé- Cameroun. Après avoir explicité la définition des stratégies BoP, et synthétisé la modélisation de type dialogique (stratégie/ anthropologie), l'article présente l'étude de cas via les deux usages (compréhensif et heuristique) attendus du *framework*, et enfin discute des apprentissages croisés obtenus : l'apport de la recherche intervention pour Nestlé-Cameroun, l'apport de la recherche-intervention pour la modélisation.

Nous vous souhaitons une excellente lecture !

Cultural and Dynamic Roots of International Management



This new issue of IM pertains to the theme “Ancrages culturels et dynamiques du Management International.” (Cultural and Dynamic Roots of International Management) This issue begins with a thematic feature of eight articles on this theme that survived a rigorous selection of the papers presented during Atlas/AFMI’s 2013 annual conference, organized in Montreal and held by HEC Montréal in association with *International Management*. Four articles that were not presented at the conference but that we selected following a regular review procedure in keeping with the journal’s practices. These articles, however, pertain to the same theme as that of the conference and help ensure the coherence of this new issue of IM.

The theme of Atlas-AFMI’s 2013 conference: The theme “Ancrages culturels et dynamiques du Management International” was proposed to Atlas-AFMI by Jean-Pierre Dupuy, professor at HEC Montréal, to constitute the central theme of the conference of July 2013 in Montreal. In collaboration with Jean-François Chanlat, professor at Paris Dauphine and member of IM’s editorial board, Jean Pierre Dupuy proposed that the conference’s set of themes be structured around the following perspective:

In an increasingly open environment, where diverse economic stakeholders are confronted with multiple policy, socio-economic, technological, and ecological challenges, the analysis of opportunities such as risks and threats lead to a rethinking of the homogeneity and heterogeneity of the areas that are open to the fluxes of trade and investments and of the resulting consequences for the strategies and technical, relational, and organizational processes they implement. One or the other conveys the importance of the impact of cultures, whether they are institutional (national and even regional), organizational (each organization has its own culture), sectorial (characterized by the specificities of their activities), or functional (related to the skills and practices of the trades they exercise and the responsibilities they assume). Such a diversity leads also to an interest in the convergences and divergences they determine.

Therefore, each organization, large or small, public or private, whether or not it seeks profit, whether it is concerned in one way or another by international openness, will have to take into account the various contexts in which it operates or wants to operate and will have to be accepted and integrate as harmoniously as possible, as a responsible stakeholder perceived positively within its immediate and broader environment (CSR), without renouncing its ethics, while seeking a balance with and between the various local realities concerned.

Each organization, in fact, that operates and develops internationally and is confronted with, in its original area, new stakeholders from abroad, is characterized by particularities that reflect its history, governance, values, activities and their evolution, size, international experience, etc., as much as by its original geographical area and the areas where it has already developed or intends to develop. All these factors will play a determining role in the valorization of these competitive advantages (such as innovation) and modes of development (such as its choices of structure and its logistics) and, of course, in the definition, implementation, and management of its internationalization strategy.

Each organization must also take into account stakeholders, public and private, directly associated with its operations (clients, suppliers, partners, etc.) or susceptible to affect them directly (authorities of the country of origin and target countries, international policymakers, etc.) or indirectly (NGOs, media, opinion leaders, etc.). It is with them that organizations will have to interact in the various areas of development that already exist and of future expansion. Of each one, they must identify the characteristics, expectations, key people, and internal modes of operation, such as decision-making processes. Their intelligence will facilitate the various interactions that organizations will have to envisage during their international development, within the framework of the establishment and solidification of regular relations, in the face of crises related to the deterioration of the environment and to the effects of their own initiatives and of incidents related to their activities.

It is this cultural diversity that we can observe, on a macroeconomic level, of the global, intercontinental, national, and regional geoeconomic environments, on a mesoeconomic level, of globalized or internationalized sectors to varying degrees, and on a microeconomic level, in terms of organizations that develop thus, regardless of their nature or aims. This diversity will have to be mastered by their various functions. In fact, beyond marketing and sales, as well as purchasing, often still the source of the dynamics of internationalization, it is now most functions that must take stock of a larger area and new stakeholders, to adapt, harmonize, and render compatible, as much as possible, their business processes (such as human resources, financial, and accounting management), to optimize their results, by redefining their localization, such as the correlative geographical redistribution of the responsibilities and roles (relating to the production line, as well as tax exposure), to finally take into account the quasi-instantaneous circulation of information

and increased transparency, driven by the accelerated progress of technologies, which makes managing image and brand on an increasingly large scale mandatory. Perhaps it is at this level of functions that the impact of these various cultural specificities, as well as these new internal and external constraints of integration and coordination, could be the most difficult to take into account: by being the result of the diversity of which it is the product, of course, but also of the rapidity of the transformations it spurs.

While, seen from afar, from another part of the galaxy, our little planet would resemble a monochrome of harmonious shades, it is actually more like an archipelago contrasted to the extreme with inhabitants of diverse types and morals and with constantly unstable climates, where all islands are different, even though the relations that bind them do not cease to multiply or intensify. This reality compels those who navigate and collide in this environment to understand the diverging and converging wakes, the currents that carry them, and the reefs and storms that threaten them. It is up to them to arm themselves and find their sea legs to safely and steadfastly stay the course, while saving their crew, and, as much as possible, complete their voyage to negotiate their cargo or raise their flag under the best auspices.

The articles in this issue: This issue of IM begins with a thematic feature on the theme of Atlas/AFMI's conference in Montreal ("Ancrages culturels et dynamiques du Management International"), comprising the following eight articles selected during a rigorous reviewing procedure:

In his contribution, "Les stratégies de RSE locale, globale et transnationale dans l'entreprise multinationale" (Local, global, and transnational CSR strategies in the multinational enterprise), Florent Pestre (Paris-Sud University) studies the operational issue of CSR strategy construction in the international context. His theoretical reflection pertains to the characteristics, advantages, and disadvantages of the local, global, and transnational logics of CSR. The paper is supported by five case studies of French multinational enterprises: The observation concerns the various formation and implementation phases of CSR strategies, analyzed according to a dynamic approach to headquarters-subsidiary relationships. The results examine the common elements of various strategies by showing the importance of a differentiated management of these local, global, and transnational CSR strategies within the enterprises, taking into account the specificities inherent in each of these logics.

In the article "Le déploiement d'innovations inter-filiales au sein d'une multinationale" (Inter-subsidiary innovation deployments within multinationals), Sihem Ben Mahmoud-Jouini (associate professor, HEC) and Florence Charue-Duboc (research director, CNRS-École Polytechnique) start from the observation that the literature on international management has emphasized, on the one hand, the ability of subsidiaries of multinationals to develop local innovations and, on the other hand, the paradox in which they find themselves between local adaptation and global integration. To analyze

how to go beyond this paradox, our colleagues study the deployment of inter-subsidiary innovations, which they define as the marketing of an innovation by subsidiaries located in differentiated local contexts; and hence requiring some adaptation every time the innovation is implemented. Based on a longitudinal analysis of five innovation deployments in a multinational, the authors emphasize four factors critical to these deployments. They link these factors to construction and knowledge-sharing tools by insisting on tacit and embedded knowledge, discuss the knowledge transfer theoretical model proposed by Tallman and Chacar (2011), and specify the conditions of implementation.

In the contribution "Les clusters régionaux comme forme de gouvernance territoriale: l'étude du 'cercle vertueux' IDE – spillovers technologiques – pouvoirs publics en Pologne" (Regional clusters as a form of territorial governance: the study of the virtuous circle of FDI—technological spillovers—governments in Poland), Fabrice Roth (Centre de recherche Magellan – Jean Moulin Lyon 3 University) and Viatcheslav Avioutskii (OCRE – EDC Paris) analyze a form of territorial governance related to clusters, founded on the interaction between FDI, the technological spillovers and the action of governments in Poland. The results show that the economic importance of the territory constitute one of the major factors that determine the choices of foreign investors. They also show that FDI is sensitive to the presence of scientific entities in the clusters and to the governments' efforts.

Josée St-Pierre (Research Institute for SMEs, Université du Québec à Trois-Rivières), Lucile Defays (Research Institute for SMEs, Université du Québec à Trois-Rivières), Danièle Benezec (CREM UMR 6211, CIAPHES EA 2241, University of Rennes 1), and Chantal Garcia (CREM UMR 6211, CIAPHES EA 2241, University of Rennes 1), in their article, "Le rôle du capital humain dans l'établissement de collaborations internationales des pme" (The role of human capital in establishing SMEs' international collaborations), analyze in depth the international collaborations that are increasingly known to foster the integration of SMEs within the global economy. They enable them to make up for their lack of internal resources but also to gain knowledge about foreign markets. There are, however, obstacles to their elaboration that may be overcome by enterprises' international experience. The study of Quebec SMEs shows that employees' skills in international business and international experience, rather than only the skills of the owner-managers, foster such collaborations. These results demonstrate the importance of considering managers' human capital, as well as that of their personnel, in the study of determinants of SMEs' internationalization strategies.

In the article "ASMA: Un dispositif d'Analyse Séquentielle et Multidimensionnelle des Alliances" ("Multidimensional Strategic Sequences applied to Alliances" (MSSA), a tool for analyzing alliances), Benjamin Lehiany and Paul Chiambaretto (Management Research Center of the Ecole

polytechnique/CNRS) emphasize that the new challenges regarding strategic alliances call for a renewal of our approach to this form of multidimensional cooperation. In order to generate new research hypotheses on competitive and cooperative dynamics, they insist on the fact that qualitative analyses must be conducted with tools especially conceived for studying alliances. In their article, the authors develop a longitudinal analysis tool that integrates the three traditional dimensions of strategies—the market, market structures, and off-market—in addition to a dimension for alliances, the inter-market relations at the root of the effects of alliance portfolios. The uses of the tool called MSSA—Multidimensional Strategic Sequences applied to Alliances—are detailed in the contribution and followed by an application in the European railway sector. Compared to traditional qualitative methods, the MSSA tool emphasizes the dynamic of the effects of alliance portfolios that result from the multiplication of contact points between partners and competitors. More specifically, this tool reveals the synergies and conflicts generated by competitive actions within an alliance portfolio. The authors conclude that MSSA contributes thus to the study of the competitive dynamic of strategic alliances in multi-market competition configurations.

François Goxe (Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines) and Marjolaine Paris (Unité de recherches “Migrations et société” (URMIS), Université Paris Diderot), in the article “Impacts de l’expatriation en pays à risques sur les hiérarchies organisationnelles et sociales: Mobilité sociale d’expatriés de pays développés et en développement au Nigeria” (The impacts of expatriation in at-risk countries on organizational and social hierarchies: the social mobility of expatriates from developed and developing countries in Nigeria), show that expatriated managers accumulate various assets during an expatriation to an at-risk country. However, the development of this capital depends notably on expatriates’ country of origin and their social status prior to expatriation. The levels of assets of expatriates from emerging countries and from the middle class of developed countries increase more than others proportionately to their original allocation, but they are confronted with a glass ceiling limiting their ascending mobility within the enterprise and the community of globalized managers.

In the contribution “Modèles de spécialisation et convergence économique: les cas du Brésil, de la Chine et de l’Inde” (“Patterns of Specialization and (Un)conditional Convergence: The Cases of Brazil, China and India”), Marine Hadengue (Department of Mathematics and Industrial Engineering, Polytechnique Montréal) and Thierry Warin (Department of International Business, HEC Montréal) measure the convergence for three emerging countries: Brazil, China, and India. As the level of productivity in an industry increases, the growth rate decreases, showing a convergence toward the productivity frontier represented by the United States. The article’s first contribution is to redefine convergence based on labour productivity. The second contribution is to use data for an industry to measure convergence. The

researchers conclude by emphasizing the importance of seeking to reduce the biases of using commercial data collected at the national level.

In the article “L’intégration et la coordination des activités au sein de l’usine mondiale: le cas de Renault Trucks” (Integrating and coordinating activities within global factories: the case of Renault Trucks), Christopher Melin (IAE Lyon, Jean Moulin Lyon 3 University) emphasizes that multinationals are compelled to set up flexible production systems (*usine mondiale*) to respond to consumers’ new expectations. This objective disperses value chain activities, creating intra- and inter-organizational relationships. The notion of coordinating these activities, which are spread around the world, then becomes crucial. To understand how multinationals coordinate their intra- and inter-organizational relationships within global factories, an action study with Renault Trucks (subsidiary of the Volvo Group) was conducted. A dysfunctional analysis of 29 interviews introduces the main challenges to overcome in the managing of intra- and inter-organizational relationships within global factories. In addition, creating a diagnostic tool with a multinational’s stakeholders clears the way for introducing the notion of autonomy in the introduction of mechanisms coordinating intra- and inter-organizational relationships within a global factory.

This thematic feature of eight articles given at Atlas-AFMI’s 2013 conference is completed by four articles that were submitted to IM and pertain to a similar theme.

In the contribution “Cultures régionales des filiales dans l’entreprise multinationale et capacités d’influence liées à la langue: une étude de cas” (Regional cultures of subsidiaries within multinationals and power capabilities related to language: a case study), Eric Davoine, Oliver Christian Schroeter, and Julien Stern (Chaire Ressources Humaines et Organisation, University of Fribourg, Switzerland) discuss the importance of regional cultures in the Swiss subsidiaries of a French multinational using the theoretical framework of the negotiated construction of culture. The case study presented sheds new light on various issues related to language, which is often seen as a facilitator or cultural proximity factor, for transferring management practices in multinationals. Within the Franco-Swiss context, language appears to be the key to a set of power capabilities related to resources, processes, and meanings.

In their contribution, “La diversité culturelle dans les délocalisations: apports nuancés de deux littératures” (“Cultural diversity in offshoring: a nuanced contribution of two literatures”), Carine Peeters, Sébastien Point, Patricia Garcia-Prieto†, and Andrès Davila discuss offshoring activities, an increasingly widespread practice in firms that enhances the cultural differences the firms face. Based on a qualitative analysis of 76 articles on the period between 1996 and 2009 from 26 international management journals, the authors show that culture is presented as a threat only for firms that offshore, despite a much more positive literature on diversity. Their article proposes that avenues for further

reflection develop a more nuanced perspective of cultural differences in the context of offshoring.

In her contribution “La compétence interculturelle est-elle acquise grâce à l’expérience internationale?” (Is intercultural competence acquired through international experience?) Anne Bartel-Radic (Institut d’Études Politiques, Grenoble 2, and CNRS, CERAG) emphasizes that intercultural competence is difficult to assess and their factors of development are little known. This study operationalizes a multidimensional conceptualization of intercultural competence, including personality traits and knowledge. An interview of 443 people in 27 countries with diverse international experience shows that the people with the most international experiences boast the highest level of intercultural competence. However, the impact of international experience on intercultural competence attains only 5%. International experience, therefore, cannot be used as a “proxy” for intercultural competence. The results also reveal the existence of threshold effects related to trips abroad.

The aim of the contribution “Management stratégique BoP: une modélisation à l’épreuve d’une recherche-intervention chez Nestlé Cameroun” (BoP strategic management: a modelling resistant to an interventional study within Nestlé Cameroon), by Marielle A. Payaud (IAE Lyon School of Management), is to field-test the pertinence and validity of an integrated and systemic management framework of PoP strategies proposed in prior articles. The interventional study is the most appropriate method for validating such frameworks. Thus, a two-month interventional study was conducted within Nestlé Cameroon. After explaining the definition of BoP strategies and synthesizing the dialogical type of modelling (strategy/anthropology), the article presents the case study via both uses (comprehensive and heuristic) expected from the framework and discusses the common learning obtained: the contribution of the interventional study for Nestlé Cameroon and the contribution of the interventional study for the modelling.

We hope you enjoy your reading!



Anclajes culturales y dinámicos de la Gestión Internacional

Este nuevo número de GI está centrado en el tema «Anclajes culturales y dinámicos de la Gestión Internacional». El número está constituido, en primer lugar, por un dossier temático de 8 artículos que tratan el tema central y que fueron elegidos rigurosamente entre las disertaciones presentadas durante la conferencia anual 2013 de Atlas/AFMI, la cual tuvo lugar en Montreal, en la HEC Montreal y fue organizada con la colaboración de nuestra revista, *Gestión internacional*. En segundo lugar, el dossier temático se completa con 4 artículos que no fueron presentados en esa conferencia, pero que nuestra revista seleccionó con los estrictos procedimientos habituales de evaluación. Dichos artículos tratan el mismo tema que los de la conferencia, contribuyendo así a la total coherencia de este nuevo número.

El tema de la Conferencia Anual Atlas-AFMI 2013: el tema «Anclajes culturales y dinámicos de la Gestión Internacional» fue propuesto a la asociación Atlas-AFMI por Jean-Pierre Dupuy, profesor de la HEC Montreal, para que ésta lo adopte como tema central de la conferencia de Montreal de julio 2013. En colaboración con Jean-François Chanlat, profesor en la Universidad Paris Dauphine y miembro del comité editorial de GI, Jean Pierre Dupuy propuso estructurar la temática de la conferencia en torno a la perspectiva siguiente:

En un entorno cada vez más abierto, en el cual la diversidad de los actores económicos se enfrenta a un sinnúmero de retos político regulatorios, socioeconómicos, tecnológicos y ecológicos, el análisis de las oportunidades como el de los riesgos y peligros lleva a interrogarse sobre la homogeneidad y la heterogeneidad de los espacios que se abren para los intercambios y las inversiones, sobre las consecuencias que derivan de ello, y sobre las estrategias, los procesos técnicos, relacionales y organizacionales que activan. Unos u otros reflejan la importancia del impacto de las culturas, ya sean institucionales (nacionales, e incluso, regionales), organizacionales (específicas de cada organización), sectoriales (basadas en las especificidades de sus actividades), ya sean funcionales (relacionadas con las competencias y prácticas de los «oficios» que ejercen y de las responsabilidades que asumen). Diversidades como esas también llevan a relacionarse tanto con las convergencias como con las divergencias que ellas mismas determinan.

En consecuencia, cada organización – grande o pequeña, pública o privada, con o sin fines de lucro..., con diferente apertura a lo internacional, deberá tener en cuenta los contextos diferentes en los que opera, o desea operar, y deberá hacerse aceptar e integrarse a dicho contexto de la manera

más armoniosa posible, en su calidad de actor responsable percibido positivamente por su entorno inmediato o distante (RSE), sin por ello renegar su ética, y buscando obtener un equilibrio justo con, y entre, las diferentes realidades locales implicadas.

En efecto, cada organización que se compromete y se desarrolla en el exterior –o incluso que se encuentra, dentro de su propio espacio geográfico de origen, frente a nuevos actores que vienen del exterior- presenta particularidades que derivan de sus historia, gobernanza, valores, actividades y evolución, tamaño, experiencia internacional,... así como de su espacio geográfico de origen, o de los espacios en los que ya se desarrolló o cuenta desarrollarse. Todos esos factores cumplirán un rol preponderante en la valorización de sus ventajas competitivas (como la innovación), de sus modalidades de despliegue (como sus elecciones de estructura o su logística) y, por supuesto, en la definición, la puesta en marcha y la conducción de su estrategia de internacionalización.

Toda organización también debe tener en cuenta a las partes interesadas, públicas o privadas, directamente relacionadas con sus operaciones (clientes, proveedores, asociados...), y a aquellas susceptibles de afectarlas directamente (autoridades del país de origen y del país meta, reguladores internacionales, etc.), o indirectamente (ONG, medias y líderes de opinión, etc.). Es con ellas que deberá interactuar en los diferentes espacios de despliegue, existentes o en vías de expansión. La organización debe identificar, en cada una de ellas, las características y las expectativas, y también las personalidades clave, las modalidades internas de funcionamiento, los procesos de toma de decisión. Comprenderlas facilitará las diversas interacciones que una organización tendrá que considerar durante su desarrollo internacional, en el marco de su establecimiento y del mantenimiento de sus relaciones regulares, así como en situaciones de crisis relacionadas con la deterioración del entorno, con los efectos de sus propias iniciativas o con incidentes ligados a sus actividades.

Es esta diversidad cultural que se puede observar, ya sea en el plano macroeconómico del entorno geoeconómico - mundial, intercontinental, nacional o regional - en el mesoeconómico, el de los sectores «globalizados» o internacionalizados en grados diversos, y en el plano microeconómico, el del nivel de las organizaciones que allí se despliegan, cualquiera sea su naturaleza y sus fines; diversidad que deberá ser controlada por sus diferentes funciones. De hecho, más allá del mercadeo y de las ventas y las compras

–ambas, frecuentemente son el origen de las dinámicas de internacionalización- a partir de ahora son la mayoría de las funciones las que deben servir para medir un espacio expandido y actores nuevos, para adaptar, armonizar y hacer compatibles, en la medida de lo posible, sus procesos de funcionamiento (como la gestión de los recursos humanos o la gestión financiera y contable); para optimizar sus resultados, por medio de una redefinición de su localización, como la redistribución geográfica correlativa de las responsabilidades y de los roles (relacionada tanto con la cadena de producción como con la exposición fiscal); para tener en cuenta la circulación casi instantánea de la información y una transparencia mayor, impulsada por la evolución acelerada de las tecnologías, las que obligan a administrar la imagen o la marca a una escala cada vez más grande. Tal vez sea a nivel de las funciones que el impacto de las diferentes especificidades culturales (y de sus exigencias internas y externas de integración y de coordinación) podría ser más difícil de tener en cuenta: siendo la resultante de la diversidad de la cual es el producto, pero también de la rapidez de las transformaciones que trae aparejada.

Si pudiésemos mirar la Tierra desde lejos, nuestro planeta aparecería como un cuadro con un degradé armonioso. Mirando desde aquí, en cambio, aparece como un cuadro con contrastes extremos -con gente que tiene las costumbres más variadas y con climas constantemente inestables- incluso cuando las relaciones que los acercan se multiplican y se intensifican de manera incesante. Esta realidad involucra a quienes se implican directamente y a quienes tratan de comprender los movimientos divergentes y convergentes que se entremezclan, las corrientes que los van llevando, los obstáculos que se les van presentando. Todos ellos tienen que armarse para atravesarlos sin problemas, guardando su rumbo y sus recursos y, en lo posible, llegando a buen puerto para negociar su cargamento o para establecerse de la mejor manera posible.

Los artículos de este número: Este número de CI se abre con un dossier temático que corresponde al de la conferencia Atlas-Afmi de Montreal (Anclajes culturales y dinámicos de la Gestión Internacional), compuesto por 8 artículos seleccionados por medio de una evaluación rigurosa, y que son los siguientes:

«*Les stratégies de RSE locale, globale et transnationale dans l'entreprise multinationale*» (Las estrategias de RSE local, global y transnacional en la empresa multinacional), de Florent Pestre (Université Paris-Sud). El autor estudia la cuestión operacional de la construcción de las estrategias de RSE en el contexto internacional. Su reflexión teórica se concentra en las características, ventajas e inconvenientes de la lógica local, la global y la transnacional de la RSE. La investigación se basa en 5 estudios de caso de empresas multinacionales francesas. La observación se refiere a las diferentes fases de formación y de puesta en práctica de las estrategias RSE, analizadas con el enfoque dinámico de las relaciones entre casa madre y sucursales. Los resultados

examinan los elementos comunes que tienen las diferentes estrategias y muestran la importancia de una gestión diferenciada de las estrategias de RSE locales, globales y transnacionales de una empresa, dadas las especificidades de cada una de esas lógicas.

«*Le déploiement d'innovations inter-filiales au sein d'une multinationale*» (El despliegue de innovaciones interfiliales en una multinacional), de Sihem Ben Mahmoud-Jouini (Professeuse associée, HEC) y Florence Charue-Duboc, (Directeur de recherche, CNRS-Ecole Polytechnique). En este trabajo se parte de una constatación: la literatura en Gestión Internacional pone en evidencia, de un lado, la capacidad de las filiales de una multinacional para desarrollar innovaciones locales y del otro, la paradoja en la que se encuentran, entre la adaptación local y la integración global. Para analizar la superación de dicha paradoja, nuestras colegas estudian el despliegue de innovación entre filiales que ellas definen como una cadena de comercializaciones de una innovación de las filiales situadas en contextos locales diferenciados, y que por esa razón necesitan cada vez una nueva adaptación. A partir de un análisis longitudinal de cinco despliegues de innovaciones de una multinacional, las autoras muestran cuatro factores críticos en esos despliegues. Relacionan estos factores con dispositivos de construcción y de distribución de conocimientos, insistiendo en los conocimientos tácitos y arraigados, y, en base a esto, discuten el modelo teórico de transferencia de conocimientos propuesto por Tallmann y Chacar (2011), precisando las condiciones de puesta en práctica.

«*Les clusters régionaux comme forme de gouvernance territoriale: l'étude du «cercle vertueux» IDE – spillovers technologiques – pouvoirs publics en Pologne*» (Los clústeres regionales como forma de gobernanza territorial: un estudio del «círculo virtuoso» IDE, *spillovers* tecnológicos y poderes públicos en Polonia), de Fabrice Roth (Centre de recherche Magellan – Université Jean Moulin Lyon 3) y Viatcheslav Avioutskaïi (OCRE – EDC Paris). Los autores analizan una forma de gobernanza territorial relacionada con los clústeres, fundada en la interacción entre los IDE, los *spillovers* tecnológicos y la acción de los poderes públicos en Polonia. El resultado muestra que la importancia económica del territorio constituye uno de los mayores factores que determinan las elecciones de los inversionistas extranjeros y que, por otro lado, los IDE son sensibles a la presencia de entidades científicas en los clústeres y a los esfuerzos de las autoridades.

«*Le rôle du capital humain dans l'établissement de collaborations internationales des pme*» (El rol del capital humano en el establecimiento de colaboraciones internacionales de las PyMEs), de Josée St-Pierre, (Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières), Lucile Defays, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières, Danièle Benezech (CREM UMR 6211, CIAPHS EA 2241, Université Rennes 1 y Chantal Garcia (CREM UMR 6211, CIAPHS EA 2241, Université

Rennes 1. Las autoras analizan en profundidad el hecho de que se reconoce cada vez que las colaboraciones internacionales favorecen la integración de las PyMEs a la economía mundial. Aquellas permiten a las PyMEs llenar sus carencias en materia de recursos internos y también apropiarse de conocimientos sobre mercados extranjeros. Sin embargo, existen obstáculos para su elaboración; obstáculos que pueden ser superados gracias a la experiencia internacional de las empresas. El estudio de PyMEs quebequenses muestra que las competencias en términos de asuntos internacionales así como la orientación internacional de los empleados, mucho más que las del propietario/dirigente, favorecen el establecimiento de dichas colaboraciones. Estos resultados ponen en evidencia la importancia de considerar al capital humano del dirigente y del personal en todo estudio de los determinantes de las estrategias de internacionalización de las PyMEs.

«ASMA: Un dispositif d'Analyse Séquentielle et Multidimensionnelle des Alliances» (ASMA: un dispositivo de análisis secuencial y multidimensional de las alianzas), de Benjamin Lehiany y Paul Chiambaretto (Centre de Recherche en Gestion Ecole polytechnique/CNRS). Los autores señalan que los nuevos desafíos relativos a las alianzas estratégicas nos llevan a renovar en enfoque de esta forma de cooperación multidimensional. Con el objeto de generar nuevas hipótesis de investigación de las dinámicas competitivas y cooperativas, insisten en el hecho de que el análisis cualitativo debe estar dotado de herramientas diseñadas específicamente para el análisis de alianzas. Ambos autores desarrollan un dispositivo de análisis longitudinal que integra las tres dimensiones tradicionales de la estrategia – el mercado, las estructuras de mercado, y lo extra mercado – además de una dimensión propias de las alianzas, las relaciones intermercados que originan efectos de carteras de alianzas. La utilización de esta herramienta, llamada ASMA – Análisis Secuencial y Multidimensional de las Alianzas – está detallada en el artículo así como un ejemplo de su aplicación en un caso del sector ferroviario europeo. Con respecto a los métodos cualitativos tradicionales, el dispositivo ASMA permite poner en evidencia la dinámica de los efectos de carteras de alianzas que resultan de la multiplicación de los puntos de contacto entre asociados y competidores. Más precisamente, esta herramienta permite destacar las sinergias y los conflictos generados por las acciones competitivas en una cartera de alianzas. Los autores sostienen que el ASMA contribuye al estudio de la dinámica competitiva de las alianzas estratégicas en las configuraciones de competencia multimercados

«Impacts de l'expatriation en pays à risques sur les hiérarchies organisationnelles et sociales: Mobilité sociale d'expatriés de pays développés et en développement au Nigeria» (Impacto de la expatriación a países con riesgo sobre las jerarquías organizacionales y sociales: movilidad social de los expatriados provenientes de países desarrollados y en desarrollo a Nigeria), de François GOXE (Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines) y

Marjolaine PARIS (Unité de Recherche Migrations et Société (URMIS) de l'Université Paris Diderot). En este artículo, los autores muestran que los gestores y administradores expatriados acumulan diversos capitales durante una expatriación a un país con riesgos. Sin embargo, el desarrollo de esos capitales depende especialmente del país de origen de los expatriados y de su estatus social antes de la expatriación. En el caso de expatriados originarios de países emergentes, o de clase media de países desarrollados, los niveles de capitales aumentan más que los otros, proporcionalmente a sus dotaciones de salida, pero se enfrentan a un «techo de cristal» que limita esa movilidad ascendente tanto dentro de la empresa como de la comunidad de «gestores globalizados».

«Modèles de spécialisation et convergence économique: les cas du Brésil, de la Chine et de l'Inde», (Modelos de especialización y convergencia económica: los casos de Brasil, China e India), de Marine Hadengue, Department of Mathematics and Industrial Engineering, Polytechnique Montréal, y Thierry Warin, Department of International Business, HEC Montréal. Los autores se proponen medir la convergencia económica en tres países emergentes: Brasil, China e India. Cuando el nivel de productividad de una industria aumenta, su tasa de crecimiento disminuye, mostrando una convergencia hacia la frontera tecnológica representada por los Estados Unidos. Una primera contribución original de este artículo es la de proponer una nueva definición de la convergencia, sobre la base de la productividad del trabajo. La segunda, que nosotros utilizamos datos a nivel de la industria para medir la convergencia. Los investigadores concluyen que es importante buscar la reducción de utilización de datos comerciales recogidos a nivel nacional.

«L'intégration et la coordination des activités au sein de l'usine mondiale: le cas de Renault Trucks», (La integración y la coordinación de las actividades en la usina mundial: el caso de Renault Trucks), de Christopher Melin (IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3. El autor sostiene que ciertas firmas multinacionales son llevadas a establecer sistemas de producción flexibles (*usina mundial*) con el fin de responder a las nuevas exigencias del consumidor. Este objetivo lleva a una explosión de las actividades de la cadena de valor que implican relaciones intra e inter organizacionales. La noción de coordinación de esas actividades dispersas por el mundo se convierte en un punto crucial. Para poder comprender cómo las firmas multinacionales coordinan relaciones intra e inter organizacionales en la usina mundial, se llevó a cabo una investigación-acción con Renault Trucks (filial del grupo Volvo). Un análisis disfuncional de 29 entrevistas permite poner en primer plano los principales desafíos que se enfrentan en las relaciones intra e inter organizacionales en la usina mundial. Además, la elaboración de una herramienta de diagnóstico con los actores de la empresa autoriza a introducir la noción de autonomía en el establecimiento de mecanismos de coordinación de las relaciones intra e inter organizacionales en la usina mundial.

Este dossier temático de 8 artículos presentados en la conferencia Atlas-AFMi 2013 se completa con otros 4 artículos presentados a GI y en los cuales se trata un tema similar.

«*Cultures régionales des filiales dans l'entreprise multinationale et capacités d'influence liées à la langue: une étude de cas*» (Culturas regionales de las filiales en la empresa multinacional y capacidades de influencia relacionadas con el idioma: un estudio de caso), de Eric Davoine, Oliver Christian Schroeter y Julien Stern, investigadores de la Chaire Ressources Humaines et Organisation, Université de Fribourg / Suisse. Los autores hablan de la importancia de las culturas regionales de las filiales suizas de una multinacional francesa, utilizando el cuadro teórico de construcción negociada de la cultura. Este estudio de caso permite aportar un enfoque original a los diferentes elementos relacionados con el idioma (frecuentemente percibido como un facilitador o factor de proximidad cultural) para la transferencia de prácticas de gestión en la empresa multinacional. En el contexto franco-suizo, el idioma aparece como el elemento clave de un conjunto de capacidades de influencia (*power capabilities*) relacionadas con recursos, procesos y significaciones.

«*La diversité culturelle dans les délocalisations: apports nuancés de deux littératures*» (La diversidad cultural en las deslocalizaciones: aportes matizados de dos literaturas), de Carine Peeters, Sébastien Point, Patricia Garcia-Prieto† y Andrés Dávila. Los autores tratan la deslocalización de actividades en el extranjero, práctica cada vez más difundida en el ámbito de las empresas, y la que tiene como consecuencia un aumento de las diferencias culturales que las empresas deben enfrentar. A partir de un análisis cualitativo de 76 artículos publicados en el período 1996-2009, en 26 revistas internacionales de gestión, los autores muestran que la cultura es únicamente presentada como una amenaza para las empresas que deslocalizan, y ello pese a la literatura sobre la diversidad, la cual es claramente más positiva acerca de ese tema. Su artículo propone caminos para la reflexión desarrollando una perspectiva con matices sobre las diferencias culturales en el contexto de la deslocalización.

«*La compétence interculturelle est-elle acquise grâce à l'expérience internationale?*» (¿La competencia intercultural se adquiere gracias a la experiencia internacional?), de Anne Bartel-Radic, (Institut d'Études Politiques, Grenoble 2, et CNRS, CERAG). La autora señala que las competencias interculturales son difíciles de evaluar y que se conoce mal los factores que permiten desarrollarlas. El estudio que nos propone operacionaliza una conceptualización multidimensional de la competencia intercultural, incluyendo rasgos de personalidad y conocimientos. La investigación basada en una muestra de 443 personas de 27 países diferentes y con experiencia internacional muy variable, muestra que las personas que poseen más experiencias internacionales son las que también poseen competencias interculturales más elevadas. Pero el impacto de la experiencia internacional en la competencia intercultural es de solamente 5%. La

experiencia internacional no puede, en consecuencia, ser utilizada como «proxy» para la competencia intercultural. Los resultados revelan igualmente la existencia de “efectos de límite” con respecto a la influencia de los viajes al extranjero.

«*Management stratégique BoP: une modélisation à l'épreuve d'une recherche-intervention chez Nestlé Cameroun*» (Gestión estratégica BoP: una modelización a prueba de una investigación-intervención en Nestlé Camerún), de Marielle A. Payaud (*IAE Lyon – École universitaire de management*). La autora se propone como objetivo probar en el terreno la pertinencia y la validez de un *framework* integrado y sistémico de gestión de las estrategias BoP propuesto en artículos anteriores. La investigación-intervención es el método más apropiado para validar dichos *frameworks*. Ella efectúa una investigación-intervención de dos meses en Nestlé- Camerún. Una vez explicitada la definición de estrategias BoP, y una vez sintetizada la modelización de tipo dialógico (estrategia/antropología), el artículo presenta el estudio de caso por medio de las dos vías de uso del *framework* (comprensivo y heurístico). Finalmente, la autora habla de los aprendizajes cruzados que se obtuvieron: el aporte de la investigación-intervención para Nestlé-Camerún, y el aporte de la investigación-intervención para la modelización.

Les deseamos una excelente lectura.