

Management international
International Management
Gestión Internacional

Mot de la rédaction
Word from the editor
Palabras de la redacción

Bachir Mazouz and Patrick Cohendet

Volume 18, Number 2, Winter 2014

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1024189ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1024189ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)

1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Mazouz, B. & Cohendet, P. (2014). Mot de la rédaction / Word from the editor / Palabras de la redacción. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 18(2), v–xiii.
<https://doi.org/10.7202/1024189ar>

MOT DE LA RÉDACTION

Nous avons le plaisir de vous inviter à la lecture de ce nouveau numéro de MI qui se caractérise par le nombre, la richesse et la diversité des articles sélectionnés. Comme beaucoup de lecteurs l'ont remarqué, les numéros de MI contiennent de plus en plus d'articles, et la qualité de ceux-ci ne cesse de croître. Ce phénomène traduit une attraction de plus en plus grande de la revue qui reçoit un nombre croissant de soumissions. Il est certain que la montée de la revue dans les classements, et notamment celui de la FNEGE, explique en grande partie cette tendance. Le mérite de l'accroissement de la qualité des papiers revient naturellement en premier lieu aux auteurs, mais il nous faut souligner le travail remarquable de la communauté des évaluateurs de MI. De très nombreux auteurs nous font en effet régulièrement remarquer que la qualité des évaluations faites sur les papiers soumis à la revue est remarquable. C'est pour nous l'occasion de remercier très vivement la communauté des évaluateurs de MI qui est l'un des meilleurs atouts de la revue. Enfin ce numéro, composé de 14 articles se caractérise aussi par sa diversité. Presque tous les thèmes du management international sont abordés (Stratégie internationales, ressources humaines, responsabilité sociale, gestion de la connaissance, logistique, propriété intellectuelle, etc. De même différents articles présentés font appel à un ensemble très varié de méthodologies (théorie de jeux, économétrie, analyses qualitatives) etc.). Tout en nous félicitant de ces évolutions, nous vous souhaitons une excellente lecture, et nous vous renouvelons nos meilleurs vœux pour 2014 !

Dans l'ordre de publication, les articles sont les suivants :

Dans leur article, « Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations : Proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises », Aurore Haas et Sakura Shimada (Université Paris-Dauphine) présentent un cadre de référence et des pistes d'action pour mettre en œuvre les politiques de diversité des organisations. Les auteurs ouvrent tout d'abord une discussion sur l'émergence et l'évolution du concept de diversité, aux Etats-Unis et en France. Puis, à partir d'une analyse de la littérature sur les pratiques de diversité en France, la contribution propose une typologie originale du management de la diversité en trois volets : (i) la lutte contre les discriminations, (ii) la valorisation des différences, et (iii) le renforcement du collectif sous une identité commune.

L'article « Responsabilité sociale d'une entreprise publique : une formalisation du jeu des acteurs », de Myriam Donsimoni (Université de Savoie) et Daniel Labaronne (Université Montesquieu Bordeaux IV), étudie le comportement de managers d'une entreprise publique, l'Office Chérifien des Phosphates, et d'élus locaux engagés dans une relation de RSE. La contribution vise à caractériser les fondements théoriques de ce type de relation et les stratégies de ces acteurs. À partir d'une formalisation en termes de la théorie des jeux, les auteurs analysent l'influence des managers de l'OCP sur l'action des élus. Ils montrent que cette influence s'exerce soit par la coopération, soit par le contrôle, et qu'elle

peut déboucher sur de l'asymétrie informationnelle générée par les élus. Ce travail donne l'occasion de mieux comprendre l'attitude des managers de l'OCP confrontés à cette situation biaisée pour en tirer des enseignements managériaux.

Xavier Deroy (NEOMA business school, Campus de Reims Lirsa), dans sa contribution « La gestion du changement confrontée aux événements : Le cas du Comité des Champs Élysées », s'interroge sur la signification à attribuer à la gestion du changement lorsqu'elle se confronte aux figures de l'événement. L'auteur nous propose un cadre théorique qui circonscrit l'étendue d'une gestion planifiée du changement en distinguant deux types d'événements. Les micro-événements correspondent à un flux continu de différenciations situées hors du champ d'un changement planifié. Les macro événements interviennent épisodiquement du top management pour organiser le changement. Ils interprètent le passé et orientent normativement le futur du changement institutionnel. La gestion du changement du Comité des Champs Élysées montre l'interaction entre micro et macro événements et la tension entre des logiques de banalisation et de prestige.

La contribution de Tan Voithan et D'Arcy Dornan (La Rochelle Business School – CEREGE) « Ressources humaines en réception hôtelière au Vietnam : une grille de lecture socio-culturelle » se propose de répondre à un double objectif : (1) établir un état des lieux du profil général des employés du service de réception, de leurs compétences et de leurs plans de carrière, et (2) permettre aux praticiens, nationaux et internationaux, d'appréhender le marché de travail hôtelier vietnamien. Cette recherche permet aux auteurs de mettre en avant dans un premier temps les compétences clés pour le poste de réceptionniste hôtelier et de formuler dans un second temps des recommandations stratégiques en matière de formation et gestion des ressources humaines dans l'industrie hôtelière au Vietnam.

Ramzi Benkraiem (Audencia Nantes School of Management) et Anthony Miloudi (Groupe Sup de Co La Rochelle – CRIEF), dans leur contribution « L'internationalisation des PME affecte-t-elle l'accès au financement bancaire ? », étudient les relations entre l'accès au financement bancaire et un ensemble de variables économiques et financières de PME. Les auteurs mettent plus particulièrement l'accent sur le lien entre l'internationalisation des PME et leur capacité à obtenir des crédits. Plusieurs résultats sont à mettre en perspective. En particulier, la taille et la tangibilité des actifs sont positivement reliées à l'endettement bancaire, ce qui montre l'importance des garanties présentées dans l'octroi du financement. En revanche, l'internationalisation est négativement reliée à ce même type d'endettement, ce qui traduit les difficultés de financement des PME lorsqu'elles désirent s'ouvrir aux marchés internationaux.

Frédérique Chédotel, (Université Rennes 1, CREM, UMR CNRS 6211) et Aristide Vignikin (Université du Maine, VALLOREM, EA 6296), dans l'article « Quel lien entre la

mémoire des organisations et l'efficacité de l'improvisation ? Résultats d'une enquête longitudinale» traitent du concept d'improvisation organisationnelle pour comprendre comment il est possible d'agir en temps réel dans un contexte d'incertitude et de pression temporelle. Les recherches actuelles soulèvent la question de la mémoire organisationnelle : face à des situations inédites, il s'agit de capitaliser des connaissances, pour explorer des solutions en temps réel. Comment une organisation peut-elle mobiliser ce répertoire de connaissances pour improviser efficacement ? A partir des situations d'improvisation, comment peut-elle le renforcer ? Pour répondre à ces questions, l'article s'appuie sur les résultats de l'étude de cas longitudinale de deux ONG confrontées à une urgence humanitaire.

Dans l'article « La recherche herméneutique en management face à la juridictionnalisation de l'activité scientifique : analyse du problème et exploration de réponses », Anne Joyeau et Philippe Robert-Demontrond (Université de Rennes 1, CREM) ont pour objectifs : 1) de pointer le développement actuel d'un « tournant éthique » en sciences sociales, impliquant celles de gestion; 2) de montrer que ce tournant est pris en des termes qui relèvent d'une juridictionnalisation de la recherche - dans la continuité du modèle de gouvernance progressivement mis en place dans les sciences biomédicales; 3) de poser les bases d'un débat critique sur cette orientation. Les auteurs montrent que l'importation et l'application de ce système posent, pour les recherches herméneutiques en particulier, très largement utilisées en management, plus de problèmes qu'elles n'apportent de solutions. Ils proposent en final plusieurs pistes alternatives.

Olivier Mével (Université de Bretagne Occidentale), Thierry Morvan et Nélida Morvan (Université de Rennes1), dans leur contribution « L'émergence des PSL est-elle constitutive de la formation d'un mur logistique au cœur même des relations Industrie-Commerce en France : le cas des filières alimentaires fraîches et ultra-fraîches en Bretagne », abordent la question des enjeux et des conséquences liées à l'irruption d'un troisième acteur au sein d'un canal actuellement dominé par le distributeur. Leur article est basé sur une approche empirique du terrain à un niveau régional au début des années 1990, en rapprochant très directement, la question liée à l'émergence des Prestataires de Services Logistiques (PSL) au sein de chaînes logistiques multi-acteurs à celle ayant trait à la formation d'un mur logistique au cœur même des relations industrie-commerce en France.

La contribution de Frédéric Le Roy et Famara Hyacinthe Sanou (Université de Montpellier 1 – ISEM), « Stratégie de coopération et performance de marché : une étude empirique », étudie l'impact des stratégies compétitives sur les performances de marché, comparativement à celui des stratégies agressives et coopératives. Les auteurs partent du constat que très peu de travaux établissent une relation entre les stratégies de coopération et la performance de l'entreprise, et qu'aucun de ces travaux ne met à jour l'impact des stratégies de coopération sur la performance comparativement à l'impact des

stratégies agressives et coopératives. Les résultats de l'étude qui est présentée dans la contribution montrent que les stratégies agressives, coopératives et compétitives sont significativement distinctes; de même que la performance de marché dépend de la stratégie adoptée par la firme vis-à-vis de ses concurrents.

Céline Bérard (Université Lyon 2, COACTIS), dans son article « Les démarches décisionnelles incrémentales dans les systèmes complexes : Le cas des politiques publiques dans le système de la propriété intellectuelle » se propose d'analyser les démarches décisionnelles mises en œuvre dans un système complexe, en se centrant sur le développement de nouvelles politiques publiques. L'analyse est étayée par des entretiens individuels qui ont été menés auprès de quarante décideurs politiques, dans le cadre d'une expérimentation portant sur le système de la propriété intellectuelle. Les résultats montrent que, dans ce système, les décideurs suivent des démarches décisionnelles qui rejoignent les modèles d'incrémentalisme disjoint ou logique. Ces démarches peuvent toutefois varier sur trois aspects : l'existence ou non d'activités diplomatiques externes, le recours ou non à des cas décisionnels similaires, la nature des objectifs poursuivis.

Nos collègues François Deltour (École des Mines de Nantes, LEMNA), Mehdi Farajallah (Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir), Virginie Lethiais (Telecom Bretagne,, Université de Bretagne Occidentale et Université de Rennes 1), dans leur contribution « L'équipement des PME en systèmes ERP : une adoption guidée par les priorités stratégiques ? », cherchent à tester l'influence des priorités stratégiques des PME sur leur choix d'utiliser ou non un système ERP, dans la mesure où pour les PME, investir dans un progiciel de gestion intégré - ERP - correspond à un investissement informatique majeur, assimilable à une décision stratégique. Une investigation auprès de 1977 PME montre que la recherche de réactivité est le seul positionnement stratégique augmentant la probabilité d'adopter un ERP. Les stratégies d'affaires centrées sur les caractéristiques des produits n'ont, elles, pas d'influence. De plus, l'investigation confirme que la taille, l'appartenance à un groupe ainsi que la maturité informatique des PME favorisent leur adoption des ERP.

L'article "Understanding Technology Adoption from the "Multiple Cultures Perspective" : The Case of a Successful Post-Implementation Recovery" de Betty Beeler (École Supérieure de Commerce de Saint-Etienne) et Guy Saint-Leger (IAE Lyon, Université Jean Moulin) vise à explorer la pertinence de l'approche "multiple cultures perspective" dans le contexte de l'adoption de technologie. Selon cette approche, le comportement des individus est guidé par des valeurs diverses et parfois contradictoires. Selon le contexte, certaines de ces valeurs peuvent jouer un rôle plus important que d'autres. Les auteurs illustrent leur argumentation à travers l'exemple de la mise en place désastreuse d'un système ERP au sein d'un fabricant français d'équipements automobiles qui a été corrigée et améliorée par le changement dans l'ordre des valeurs chez certains des « end-users ». Les résultats de

l'étude montrent comment une vision moins déterministe de la résistance culturelle aux systèmes ERP peut aider les organisations à atteindre leurs objectifs.

Guillaume Chanson (Université Paris 1 – PRISM/ISO), dans l'article « Externalisation et théorie des coûts de transaction : analyser un phénomène dynamique avec une théorie statique ? », nous propose une dynamisation de la théorie des coûts de transaction grâce à la notion de coûts de transition. L'auteur procède à un approfondissement conceptuel de la notion de coûts de transaction. Rappelant que par définition, l'externalisation d'une fonction suppose sa réalisation interne préalable, l'auteur souligne que la théorie des coûts de transaction williamsonienne repose essentiellement sur une comparaison des coûts de structures de gouvernance alternatives. L'étude de prises de décision réelles (aboutissant à des externalisations ou des maintiens en interne) au sein de maisons d'édition scolaire permet d'éclairer cette dynamisation en précisant les coûts relatifs à une externalisation et en interrogeant l'influence des coûts de transaction ex-ante.

Dans, « Modes d'implantation des PME à l'étranger : le choix entre filiale 100 % et coentreprise internationale », nos collègues Carole Jean-Amans et Mahamat Abdellatif (LGCO, Université de Toulouse – UPS), ont pour objectif d'analyser les décisions de s'engager sur les marchés étrangers sous la forme d'entreprises conjointes ou de filiales totalement détenues dans le contexte des PME. Leur recherche s'appuie sur une série d'entretiens semi-directifs conduits sur la période de juillet 2010 à septembre 2010 auprès de 10 PME françaises internationalisées. Les auteurs ont adopté une analyse quali-quantitative comparée (AQQC), méthode initiée par Ragin (1987) et bien adaptée pour étudier un petit nombre de cas, particulièrement dans une démarche comparative. Ils montrent que l'implantation d'une filiale industrielle dans un pays culturellement perçu éloigné de la France se fait par recours à un partenariat local, tandis que les filiales totalement détenues sont le fait de PME s'inscrivant dans un modèle d'internationalisation rapide.

WORD FROM THE EDITOR

We are pleased to invite you to read this new issue of IM, which contains many enriching, diverse articles. As many readers have noticed, IM issues contain more and more articles, and the quality of these articles is ever improving. This phenomenon has made the journal more attractive, as evidenced by a growing number of submissions. Evidently, the journal's rise in the rankings, notably in that of the FNEGE (national foundation for the teaching of business management), largely explains this trend. Naturally, the credit for the improving quality of the papers belongs to the authors first and foremost, but we must recognize the remarkable work carried out by the community of reviewers at IM. Many authors have told us that the quality of the reviews of the papers submitted to the journal is remarkable. We would like to take this opportunity to thank the community of reviewers at IM—one of the journal's greatest assets. Finally, with 14 articles, this issue is also diverse. Nearly all international management themes are discussed (international strategies, human resources, social responsibility, knowledge management, logistics, intellectual property, etc. Furthermore, various articles presented call upon a diverse set of methodologies (game theory, econometrics, qualitative analyses, etc.). As we congratulate ourselves for these improvements, we hope you enjoy your reading. Happy New Year!

In publication order, the articles are the following:

In their article "Diversity Management Policies Within Organizations: A Proposed Typology for the Use of Researchers and Firms," Aurore Haas and Sakura Shimada (Université Paris-Dauphine) present a framework and courses of action for organizations to implement diversity policies. The authors begin by discussing the emergence and evolution of the concept of diversity in the United States and France. Based on an analysis of the literature on diversity practices in France, the contribution proposes an original diversity management typology in three parts: (i) campaigning against discrimination, (ii) embracing difference, and (iii) reinforcing collective identity.

The article "The Social Responsibility of Public Enterprises: Formalizing Actors' Games," by Myriam Donsimoni (Université de Savoie) and Daniel Labaronne (Université Montesquieu Bordeaux IV), studies the behaviour of managers of a public enterprise, the Office Chérifien des Phosphates (OCP), and of local elected officials involved in a corporate social responsibility relationship. The contribution aims to characterize the theoretical foundations of this type of relationship and these actors' strategies. Based on a game theory formalization, the authors analyze the influence of OCP managers on the actions of the elected officials. They show that this influence is exercised through either cooperation or control and that it can result in informational asymmetry generated by the elected officials. This work allows us to deepen our understanding of the attitude of OCP managers facing this unfair situation in order to draw managerial lessons.

Xavier Derooy (NEOMA Business School, Reims Campus, Lirsa), in his contribution "Change Management Confronted with Events: The Case of the Comité des Champs-Élysées," questions the meaning to be attributed to change management when it is confronted with the figures of events. The author proposes a theoretical framework that circumscribes the extent of planned change management by distinguishing two types of events. Micro-events correspond with a continuous differentiation flux located outside the scope of a planned change. Macro-events intervene occasionally from top management to organize the change. They interpret the past and normatively orient the future of institutional change. The change management of the Comité des Champs Élysées shows the interaction between micro and macro-events and the tension between the logics of trivialization and prestige.

The aim of the contribution by Tan Vothanh and D'Arcy Dornan (La Rochelle Business School—CEREGE), "Human Resources in the Hotel Industry in Vietnam: A Sociocultural Reading Grid," is two-fold: (i) to establish an overview of the general profile of hotel service employees, of their skills and of their career plans, and (ii) to enable national and international practitioners to understand the Vietnamese hotel industry job market. This research enables the authors to highlight the key skills for the position of hotel receptionist and to formulate strategic recommendations in terms of training and human resources management in the hotel industry in Vietnam.

In their contribution "Does the Internationalization of SMEs Affect Access to Bank Financing," Ramzi Benkraiem (Audencia Nantes School of Management) and Anthony Miloudi (Groupe Sup de Co La Rochelle—CRIEF) study the relationships between the access to bank financing and a set of economic and financial variables of SMEs. More specifically, the authors emphasize the connection between the internationalization of SMEs and their ability to obtain funds. Several findings are put into perspective. Particularly, the size and tangibility of the assets are positively related to bank debt, showing the importance of the guarantees presented in the granting of financing. In contrast, internationalization is negatively related to this same type of debt, conveying the financing difficulties of SMEs when they want to open up to international markets.

In the article "The Connection Between Organizational Memory and the Effectiveness of Improvisation, Results of a Longitudinal Study," Frédérique Chédotel (University of Rennes 1, CREM, UMR CNRS 6211) and Aristide Vignikin (University of Maine, VALLOREM, EA 6296) discuss the concept of organizational improvisation to understand how it is possible to act in real time in a context of uncertainty and time pressure. Current studies raise the question of organizational memory: in the face of new situations, the idea is to capitalize knowledge in order to explore solutions in real time. How can an organization mobilize this knowledge repertoire to improvise effectively? Based on improvisation situations, how can it reinforce it? To answer these questions,

the article relies on the results of the longitudinal case study of two NGOs confronted with a humanitarian emergency.

The aims of the article “Hermeneutic Research in Management Faced with the Jurisdictionalization of Scientific Activity: Analyzing the Problem and Searching for Answers,” by Anne Joyeau and Philippe Robert-Demontrond (University of Rennes 1, CREM), are to i) direct the current development of an ethical turn in the social sciences, including those of management, ii) show that this turn is taken in terms that reveal a jurisdictionalization of the research—in the continuity of the governance model progressively put into place in the biomedical sciences, and to iii) build the foundations of a critical debate on this orientation. The authors show that the importing and application of this system brings more problems than solutions for the hermeneutic studies in particular, which are widely used in management. Finally, they proposed several alternatives.

Olivier Mével (University of Western Brittany), Thierry Morvan and Nélide Morvan (University of Rennes 1), in their contribution “Is the Emergence of LSPs Constitutive of the Formation of a Logistical Wall at the Very Heart of Industry-Commerce Relations in France: The Case of the Fresh and Ultra-Fresh Food Chains in Brittany,” discuss the issues and consequences related to the irruption of a third actor within a channel currently dominated by distributors. Their article is based on a field empirical approach on a regional level in the early 1990s and directly associates the question related to the emergence of Logistical Service Providers (LSPs) within multi-actor logistical chains to that related to the formation of a logistical wall at the very heart of industry-commerce relations in France.

The contribution of Frédéric Le Roy and Famara Hyacinthe Sanou (Montpellier 1 University—ISEM), “Market Coopetition and Performance Strategy: An Empirical Study,” assesses the impact of coopetitive strategies on market performances as compared to that of aggressive and cooperative strategies. The authors begin with the observation that very little work establishes a relationship between coopetition strategies and corporate performance and that none of this work reveals the impact of coopetition strategies on performance as compared with the impact of aggressive and cooperative strategies. The results of the study presented in the contribution show that aggressive, cooperative and coopetitive strategies are significantly distinct and that market performance depends on the strategy firms adopt vis-à-vis their competitors.

Céline Bérard (Université Lyon 2, COACTIS), in her article “Incremental Decision-Making Processes in Complex Systems: The Case of Public Policies in the Intellectual Property System,” aims to analyze the decision-making processes at work in a complex system by focusing on the development of new public policies. The analysis is based on individual interviews conducted with forty policy-makers within the framework of an experiment on the intellectual property system. The results show that in this system, the decision makers follow decision-making processes that are similar to

disjointed or logical incrementalist models. These processes may, however, vary regarding three aspects: whether external diplomatic activities exist, whether similar decision-making cases are available, and the nature of the objectives pursued.

Our colleagues François Deltour (École des Mines de Nantes, LEMNA), Mehdi Farajallah (École Nationale de Commerce et de Gestion d’Agadir), Virginie Lethiais (Telecom Bretagne, University of Western Brittany and University of Rennes 1), in their contribution “SMEs Equipped with ERP Systems: A Choice Guided by Strategic Priorities?” aim to test the influence of the strategic priorities of SMEs on their decision whether to use an ERP system to the extent that, for SMEs, investing in an integrated management software package, ERP, constitutes a major IT investment, comparable to a strategic decision. An investigation of 1,977 SMEs shows that reactivity research is the only strategic positioning augmenting the probability of adopting an ERP. Business strategies focused on the products’ characteristics do not influence the decision. In addition, whether or not SMEs adopt an ERP depends on their size, their belonging to a group, and their IT maturity.

The article “Understanding Technology Adoption from the ‘Multiple Cultures Perspective’: The Case of a Successful Post-Implementation Recovery” by Betty Beeler (École Supérieure de Commerce de Saint-Etienne) and Guy Saint-Leger (IAE Lyon, Jean Moulin University), aims to explore the pertinence of the “multiple cultures perspective” in the context of technology adoption. According to this approach, the behaviour of individuals is guided by diverse and sometimes contradictory values. According to the context, some of these values may play a more important role than others. The authors illustrate their arguments through the example of the disastrous setting up of an ERP system within a French automobile parts manufacturer that was corrected and improved due to certain “end-users” changing the order of their values. The results of the study show how a less determinist vision of cultural resistance to ERP systems can help organizations meet their objectives.

Guillaume Chanson (Université Paris 1—PRISM/ISO), in the article “Externalization and Transaction Cost Theory: Analyzing a Dynamic Phenomenon with a Static Theory?” proposes a more dynamic transaction cost theory based on the notion of transition costs. The author proceeds to explore the notion of transaction costs in depth. Emphasizing that, by definition, a function can be externalized only once it has been realized internally, the author points out that Williamson’s transaction cost theory is based essentially on a comparison of alternative governance structure costs. The study of real instances of decision making (resulting in externalizations or internalizations) within academic publishing houses sheds light on this development by specifying the costs related to externalization and by questioning the influence of ex-ante transaction costs.

In “SME Introduction Methods Abroad: The Choice Between a Wholly Owned Subsidiary and an International Joint

Venture,” our colleagues Carole Jean-Amans and Mahamat Abdellatif (LGCO, Université de Toulouse—UPS), aim to analyze the decisions to expand to foreign markets as joint ventures or as wholly owned subsidiaries within the context of SMEs. Their research is based on a series of semi-directed interviews conducted among ten French international SMEs between July and September 2010. The authors adopted a qualitative comparative analysis (QCA), a method initiated by Ragin (1987) that is well-adapted for studying a small number of cases, particularly in a comparative process. They show that establishing an industrial subsidiary in a country perceived as culturally far from France requires a local partnership, while wholly owned subsidiaries are established in keeping with a rapid internationalization model.

PALABRAS DE LA REDACCIÓN

Tenemos el placer de invitarle a leer este nuevo número de GI, el cual se caracteriza por la cantidad, la riqueza y la variedad de los artículos seleccionados. Como muchos lectores lo han notado, los números de GI traen cada vez más artículos y la calidad de los mismos mejora continuamente. En consecuencia, esta situación implica una mayor atracción para los investigadores que nos envían sus artículos con el objetivo de ser seleccionados. Por cierto, una mejor clasificación de la revista en los rankings, y especialmente en el de la FNEGE, explica en gran parte esta tendencia. Pero el mérito de un incremento en la calidad de los trabajos corresponde antes que nada a los autores y al trabajo sobresaliente de nuestra comunidad de evaluadores. Numerosos autores nos hacen llegar con frecuencia sus comentarios acerca de la calidad de las evaluaciones que se llevan a cabo en la revista. Es por ello que ésta es la ocasión ideal para expresar nuestro agradecimiento a toda la comunidad de evaluadores, uno de los puntos fuertes de GI. Para terminar, este número contiene 14 artículos y también se caracteriza por su diversidad. En él se abordan casi todos los temas de la gestión internacional (estrategias internacionales, recursos humanos, responsabilidad social, gestión del conocimiento, logística, propiedad intelectual...). Los artículos presentan, a su vez, toda una variedad de metodologías (teoría del juego, econometría, análisis cualitativos...). Satisfechos de la manifiesta evolución de GI, aprovechamos para desearle una excelente lectura y nuestros mejores augurios para 2014.

En el orden de publicación, los artículos son los siguientes :

«*Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations : Proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises*» (Las políticas de gestión de la diversidad en las organizaciones : propuesta de tipología para uso de los investigadores y de las empresas), de Aurore Haas y Sakura Shimada (Université Paris-Dauphine). Es este artículo se presenta un cuadro de referencia y de vías de acción para poner en marcha las políticas de diversidad en las organizaciones. Los autores abren una discusión sobre la emergencia y la evolución del concepto de diversidad en Francia y Estados Unidos. Después, a partir de un análisis de la literatura sobre las prácticas de la diversidad en Francia, el trabajo propone una tipología original de la gestión de la diversidad en tres partes : (i) la lucha contra la discriminación, (ii) la valoración de las diferencias, y (iii) el refuerzo de lo colectivo en una identidad común.

«*Responsabilité sociale d'une entreprise publique : une formalisation du jeu des acteurs*» (responsabilidad social de una empresa pública; una formalización del juego de los actores), de Myriam Donsimoni (Université de Savoie) y Daniel Labaronne (Université Montesquieu Bordeaux IV). Los autores estudian el comportamiento de los administradores de empresa pública -*Office Chérifien des Phosphates*- y de los representantes electos locales que mantienen una relación de RSE. El artículo apunta a la caracterización de los fundamentos teóricos de ese tipo de relación y las estrategias de dichos

actores. A partir de una formalización en términos de teoría de los juegos, los autores analizan la influencia que tienen los administradores de la OCP en la acción de los representantes electos. Ellos muestran que esa influencia se ejerce ya sea por la medio de la cooperación, ya sea por medio del control, y que la misma puede desembocar en una asimetría informacional generada por los representantes electos. Este trabajo brinda la oportunidad de comprender mejor la actitud de los administradores de la OCP que se confrontan a esta situación para extraer informaciones de gestión.

«*La gestion du changement confrontée aux événements : Le cas du Comité des Champs Élysées*» (La gestión del cambio frente a los eventos : el caso del Comité de los Campos Elíseos) de Xavier Deroy (NEOMA business school, Campus de Reims Lirsa). En su artículo, el autor se interroga acerca de la significación que se puede atribuir a la gestión del cambio cuando esta se enfrenta a las figuras del evento. Él propone un marco teórico que circunscribe toda la extensión de una gestión del cambio planificada, distinguiendo dos tipos de eventos : micro eventos, los cuales corresponden a un flujo continuo de diferenciaciones situadas en el exterior de un cambio planificado; y macro eventos, los cuales los cuales intervienen de manera episódica desde el *top management* para organizar el cambio. Con ellos se interpreta el pasado y se orienta normativamente el futuro del cambio institucional. La gestión del cambio del *Comité des Champs Élysées* muestra la interacción entre micro y macro eventos y la tensión entre las lógicas de banalización y de prestigio.

«*Ressources humaines en réception hôtelière au Vietnam : une grille de lecture socio-culturelle*» (Recursos Humanos en la recepción hotelera en Vietnam : una grilla de lectura sociocultural), de Tan Vo Thanh y D'Arcy Dornan (La Rochelle Business School – CEREGE). Este trabajo tiene un doble objetivo : (1) establecer el estado de cosas en el perfil general de los empleados del servicio de recepción, sus competencias y sus planes de carrera, y (2) permitir a quienes practican la hotelería, nacionales e internacionales, aprehender el mercado de trabajo vietnamita. Esta investigación permite a los autores poner en primer plano, y en un primer momento, las competencias claves para el puesto de recepcionista de hotel y, en un segundo momento, formular recomendaciones estratégicas en materia de formación y de gestión de los recursos humanos en la industria hotelera vietnamita.

«*L'internationalisation des PME affecte-t-elle l'accès au financement bancaire ?*» de Ramzi Benkraiem (Audencia Nantes School of Management) y Anthony Miloudi (Groupe Sup de Co La Rochelle – CRIEF). Los autores estudian las relaciones entre el acceso al financiamiento bancario y un conjunto de variables económicas y financieras de PyMEs. Los autores ponen énfasis especialmente en el nexo entre la internacionalización de las PyMEs y su capacidad para obtener créditos. Se ponen en perspectiva varios resultados. El tamaño y la tangibilidad de los activos, en particular, estarán relacionados positivamente con el endeudamiento

bancario, lo que demuestra la importancia de las garantías para el otorgamiento del crédito. En cambio, la internacionalización estará relacionada negativamente con ese mismo tipo de endeudamiento, lo que expone las dificultades de financiamiento de las PyMEs cuando tratan de abrirse a mercados internacionales.

«*Quel lien entre la mémoire des organisations et l'efficacité de l'improvisation ? Résultats d'une enquête longitudinale*» (¿Qué relación hay entre la memoria de las organizaciones y la eficacia de la improvisación? : resultados de una investigación longitudinal.) de Frédérique Chédotel, (Université Rennes 1, CREM, UMR CNRS 6211) y Aristide Vignikin (Université du Maine, VALLOREM, EA 6296). Los autores tratan el concepto de improvisación organizacional para entender cómo es posible actuar en tiempo real en un contexto de incertidumbre y de presión temporal. Las investigaciones actuales plantean la cuestión de la memoria de las organizaciones : frente a situaciones inéditas, se trata de capitalizar conocimientos para explorar soluciones en tiempo real. ¿Cómo puede una organización movilizar ese repertorio de conocimientos para improvisar de manera eficaz? A partir de las situaciones de improvisación, ¿cómo puede reforzarla? Para responder a esos interrogantes, los autores se apoyan en los resultados de los estudios longitudinales de los casos de dos ONG enfrentadas a una situación de urgencia humanitaria.

«*La recherche herméneutique en management face à la juridictionnalisation de l'activité scientifique : analyse du problème et exploration de réponses*» (La investigación hermeneútica en gestión frente a la jurisdiccionalización de la actividad científica : análisis del problema y examen de respuestas) de Anne Joyeau y Philippe Robert-Demontrond (Université de Rennes 1, CREM). Los objetivos de los autores son : 1) señalar el desarrollo actual de un «viraje ético» en ciencias sociales, incluyendo las de la gestión; 2) de mostrar que ese viraje o cambio se está haciendo en términos que derivan de una jurisdiccionalización de la investigación, en continuidad con el modelo de gobernanza que se fue imponiendo en las ciencias biomédicas; 3) echar las bases de un debate crítico acerca de esa orientación. Los autores demuestran que la importación y la aplicación de ese sistema aporta muchos problemas y muy pocas soluciones a las investigaciones hermeneúticas tan difundidas en gestión. Al final, los autores proponen algunas ideas alternativas.

«*L'émergence des PSL est-elle constitutive de la formation d'un mur logistique au cœur même des relations Industrie-Commerce en France : le cas des filières alimentaires fraîches et ultra-fraîches en Bretagne*» (¿La emergencia de las PSL es constitutiva de la formación de un muro logístico en el núcleo de las relaciones entre industria y comercio en Francia? : el caso de los sectores alimenticios fresco y ultra fresco de Bretaña.), de Olivier Mével (Université de Bretagne Occidentale), Thierry Morvan y Nélida Morvan (Université de Rennes1). En este artículo, los autores abordan la cuestión de implicaciones y consecuencias relacionadas con la irrupción

de un tercer actor en un canal actualmente dominado por el distribuidor. Su trabajo se basa en un enfoque empírico de terreno a nivel regional y a comienzos de 1990, acercando de manera muy directa la cuestión relacionada con la emergencia de los Prestatarios de Servicios Logísticos (PSL) en las cadenas logísticas de actores múltiples a la cuestión relacionada con la formación de un muro logístico en el núcleo de las relaciones entre industria y comercio en Francia.

«*Stratégie de coompetition et performance de marché : une étude empirique*» (Estrategia de «coompetencia» y desempeño del mercado : un estudio empírico), de Frédéric Le Roy y Famara Hyacinthe Sanou (Université de Montpellier 1 – ISEM). En este trabajo se examina el impacto de las estrategias «coompetitivas» en el funcionamiento del mercado, comparándolo al de las estrategias agresiva y cooperativa. Los autores parten de la constatación que muy pocos trabajos establecen una relación entre las estrategias de «coompetencia» y el desempeño de la empresa y que ninguno trata el impacto de esas estrategias en comparación con el impacto de las estrategias agresiva y cooperativa. Los resultados del trabajo muestran que las estrategias agresivas, cooperativas y «coompetitivas» son significativamente diferentes entre sí y que el desempeño del mercado depende de la estrategia adoptada por la empresa frente a sus competidores.

«*Les démarches décisionnelles incrémentales dans les systèmes complexes : Le cas des politiques publiques dans le système de la propriété intellectuelle*» (Las actividades decisionales incrementales en los sistemas complejos : el caso de las políticas públicas en el sistema de la propiedad intelectual), de Céline Bérard (Université Lyon 2, COACTIS). La autora se propone analizar las actividades decisionales que obran en un sistema complejo, centrándose en el desarrollo de nuevas políticas públicas. El análisis está sostenido por entrevistas individuales a cuarenta responsables de decisiones políticas en el marco de una experiencia sobre el sistema de propiedad intelectual. Los resultados muestran que, en ese sistema, los responsables de las decisiones siguen vías decisionales que se emparentan con el incrementalismo disjuncto o lógico. Estas actividades, sin embargo, pueden variar en tres de sus aspectos : en la existencia o no de actividades diplomáticas externas, en el recurso o no a casos decisionales similares y, finalmente, en la naturaleza de los objetivos que se busca alcanzar.

«*L'équipement des PME en systèmes ERP : une adoption guidée par les priorités stratégiques?*» (El equipamiento de las PyMEs con sistemas ERP : ¿una adopción guiada por prioridades estratégicas?), de François Deltour (École des Mines de Nantes, LEMNA), Mehdi Farajallah (Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir), y Virginie Lethiais (Telecom Bretagne, Université de Bretagne Occidentale et Université de Rennes 1). Los autores intentan probar la influencia de las prioridades estratégicas de las PyMEs en su elección de utilizar o no utilizar un sistema ERP, en la medida en que, para las PyMEs, invertir en un software de gestión integrada- ERP – significa una inversión informática mayor, asimilable a una decisión

estratégica. Una investigación que se llevó a cabo en 1977 PyMEs muestra que la búsqueda de reactividad es el único posicionamiento estratégico que aumenta la probabilidad de adoptar un ERP. Las estrategias de negocios centradas en las características de los productos no tienen influencia. Además, la investigación confirma que el tamaño, la pertenencia a un grupo y la madurez informática de las PMyEs favorecen la adopción de un ERP.

“Understanding Technology Adoption from the “Multiple Cultures Perspective” : The Case of a Successful Post-Implementation Recovery” (Entender la adopción tecnológica desde la « perspectiva de culturas múltiples » : el caso de una exitosa recuperación post-implementación), de Betty Beeler (École Supérieure de Commerce de Saint-Etienne) y Guy Saint-Leger (IAE Lyon, Université Jean Moulin). El trabajo apunta a examinar la pertinencia del enfoque “*multiple cultures perspective*” en el contexto de adopción de tecnología. Según este enfoque, el comportamiento de los individuos está guiado por valores diversos e incluso contradictorios. Según el contexto, algunos de esos valores pueden jugar un rol más importante que otros. Los autores ilustran su argumentación con un ejemplo de la implementación desastrosa de un sistema ERP en un fabricante francés de equipamiento para automóviles, implementación que fue corregida y mejorada por un cambio en el orden de los valores de algunos de sus « *end users* ». Los resultados del estudio muestran que una visión menos determinista de la resistencia cultural a los sistemas ERP puede ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos.

« Externalisation et théorie des coûts de transaction : analyser un phénomène dynamique avec une théorie statique ? » (Externalización et teoría de los costos de transacción : analizar un fenómeno dinámico con una teoría estática), de Guillaume Chanson (Université Paris 1 – PRISM/ISO). El autor nos propone una dinamización de la teoría de los costos de transacción gracias a la noción de costos de transición. El autor procede a una profundización conceptual de la noción de costos de transacción. Sin olvidar que, por definición, la externalización de una función supone su realización interna previa, el autor destaca que la teoría de los costos de transacción “williamsoniana” reposa esencialmente en una comparación de los costos de las estructuras de gobernanza alternativas. El estudio de la toma de decisiones reales (que desembocan en externalizaciones o permanecen internas) en editoriales de libros escolares permite aclarar esa dinámica, precisando los costos relativos a una externalización e interrogando la influencia de los costos de transacción ex-ante.

« Modes d’implantation des PME à l’étranger : le choix entre filiale 100 % et coentreprise internationale » (Modos de implantación de PyMEs en el extranjero : la elección entre filiales 100 % y coempresas internacionales), de Carole Jean-Amans y Mahamat Abdellatif (LGCO, Université de Toulouse – UPS). Los autores se proponen analizar las decisiones de instalarse en mercados extranjeros en forma de empresas conjuntas o de filiales 100 %, en el contexto de PyMEs. La investigación se apoya en una serie de entrevistas

semidirectivas efectuadas entre julio y septiembre 2010 en 10 PyMEs francesas internacionalizadas. Adoptan, asimismo, un análisis cualitativo y cuantitativo comparado (AQQC), método iniciado por Ragin (1987) y bien adaptado para estudiar una pequeña cantidad de casos, especialmente en un trabajo comparativo. Ellos demuestran que la implantación de una filial industrial en un país culturalmente percibido como lejano de Francia se realiza recurriendo a un asociado local, mientras que las filiales 100 % son efectuadas por PyMEs que se inscriben en un modelo de internacionalización rápida.