

Management international International Management Gestión Internacional

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

Bachir Mazouz et Patrick Cohendet

Volume 24, numéro 1, 2020

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1069090ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1069090ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

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

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Mazouz, B. & Cohendet, P. (2020). Mot de la rédaction / Word from the Editor / Palabras de la redacción. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 24(1), vi–xi.
<https://doi.org/10.7202/1069090ar>

Ce nouveau numéro de Management International est constitué de 10 articles issus de la procédure régulière d'évaluation de la revue. Ces 10 articles sont présentés ci-dessous. Le numéro est complété par un texte d'opinion d'Aziz Mouline «Après dix ans d'autonomie, quel nouveau modèle économique pour les universités françaises?», un texte d'opinion de Pascal Gaudron sur «La grande course des Centres Hospitaliers Universitaires Français pour rester dans le groupe des leaders de la recherche et de l'innovation médicales» et enfin un compte rendu de lecture du livre «*La casse du siècle, à propos des réformes de l'hôpital public*, de P-A. Juven, F. Pierru, F. Vincent, (Raisons d'agir Éditions, 2019), par Pascal Gaudron.

En souhaitant à l'ensemble de nos lecteurs, à tous les auteurs et à tous les évaluateurs de Mi une excellente année 2020, nous vous invitons à une excellente lecture des articles de ce numéro!

Marie-Claire Loison, Loïc Belze, Géraldine Hottegingre, dans leur contribution «Réforme européenne de l'audit légal et structure de marché : position des cabinets d'audit» mobilisent la théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources afin de comprendre la position des cabinets d'audit au regard des options politiques envisagées. Après avoir rappelé que la Commission européenne a récemment mené une réforme de l'audit légal afin d'améliorer la compétitivité du marché, les auteurs montrent à partir d'une analyse de contenu des réponses à une consultation qu'en dépit d'une segmentation de marché existante, toutes les tailles de cabinet adoptent des positions similaires, excepté sur les consortiums d'audit. Les différences d'accès aux ressources entre types de cabinet, notamment en capital humain, permettent de comprendre ces positions qui pérennisent la concentration de l'offre.

Dans l'article «Entre idéal du projet et consensus idéal, différentes approches de la gouvernance démocratique des organisations à but non-lucratif», Patrick Valeau, Hassen Parak, Frédéric Annette, Jérôme Boncler, rappellent que la gouvernance des organisations à but non lucratif est fondée sur le principe démocratique «*un homme, une voix*». Les trente entretiens menés par les auteurs restituent un continuum allant de l'«*idéal du projet*» au «*consensus idéal*». L'idéal du projet rejoint la fonction disciplinaire de la gouvernance dans le cadre de laquelle les présidents défendent la réalisation efficiente du projet validée par la majorité. Le consensus idéal correspond à la fonction cognitive suivant laquelle les présidents laissent le projet évoluer en fonction des différents points de vue exprimés au sein de l'assemblée afin d'obtenir l'adhésion de tous.

Bastien Bezzon et Rachel Levy, dans «Le rôle des différentes proximités pour construire des relations d'affaires dans un cluster. Le cas du SPL *Mecanic Vallée*», cherchent à étudier l'impact des différentes formes de proximités (géographique, organisationnelle, cognitive et sociale) pour expliquer l'existence de relations d'affaires au sein d'un cluster. Une attention particulière est portée à l'influence de la proximité sociale via les relations personnelles pour expliquer l'émergence des relations d'affaires. Nous proposerons une étude du Système Productif Local *Mecanic Vallée*, basée sur une méthode mixte proposant des résultats quantitatifs issus d'un modèle logit binaire, complété par des études de cas qualitatives.

L'article «Légitimer une politique de diversité dans un environnement difficile : L'étude de cas d'une Grande École de Management française» de Magalie Marais, Cédrine Joly, Maryline Meyer, Mélanie Jaeck, Myriam Kessari, Meena Andiappan, et Lucas Dufour, explore comment une politique de diversité est légitimée en termes moral, pragmatique et cognitif dans un environnement difficile (exigences contradictoires en matière de diversité). Une étude de cas d'une École de Management française est conduite par le recueil de données primaires – 92 entretiens avec des parties prenantes et observation – et de données secondaires. Les auteurs constatent que les perceptions de la légitimité d'une politique de diversité sont ambivalentes lorsque la légitimité est évaluée sur plusieurs dimensions. La légitimation d'une politique de diversité nécessiterait un management pas-a-pas, sélectionnant et combinant diverses stratégies de légitimation au cours du temps.

La contribution de Julie Hermans et Cyrine Ben-Hafiedh, «Focus régulateur des équipes entrepreneuriales : le cas de la phase de croissance initiale dans une entreprise durable» vise à explorer l'émergence d'une orientation stratégique dans une équipe entrepreneuriale, ou focus régulateur d'équipe, et à mettre en évidence des facteurs qui contribuent à son dynamisme pendant la phase de croissance initiale d'une entreprise durable. En considérant le modèle de régulation hiérarchique qui distingue les niveaux système, stratégique et tactique, nos collègues montrent que la combinaison des focus est réalisée au niveau tactique, lorsque les membres de l'équipe ont atteint une compréhension partagée au niveau stratégique. De plus, des changements au niveau stratégique peuvent accompagner des changements au niveau des objectifs (niveau système), en faisant pression sur des objectifs idéaux précédemment partagés.

Dans l'article «Effets de pairs dans la recherche d'information en santé sur internet», Novice Patrick Bakehe, en se basant sur des données de l'enquête sur les usages des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) par les ménages et citoyens camerounais en 2015, estime les effets des pairs et les multiplicateurs sociaux qui se manifestent dans la recherche d'information en santé sur Internet. À partir d'une approche spatiale des moindres carrés généralisés en deux étapes (GS2SLS), l'auteur trouve un multiplicateur social de 12,66. Ce multiplicateur montre que les politiques publiques pourraient réussir à réduire la fracture d'usage d'Internet-santé en mettant en place une initiative qui ne ciblerait qu'un nombre restreint d'individus.

Ayman Alkhanbouli, Christophe Estay et Dimitrios Tsagdis, dans «Modèles d'affaires et modèles d'affaires innovants au sein des zones franches : une approche qualitative», **considèrent que si un modèle d'affaires (MA) résume comment une entreprise crée et capture de la valeur, on peut alors soutenir qu'un modèle d'affaires innovant (MAI) se réfère à l'innovation d'une ou plusieurs parties d'un modèle d'affaires.** Cet article explore à la fois les MA et les MAI des zones franches (ZF) aux Émirats Arabes Unis. Dans l'ensemble, les MAI en ZF ont tendance à être d'une complexité limitée. La plupart d'entre eux sont la conséquence de changements, dans une ou plusieurs parties du modèle, avec des retombées rares sur le reste du modèle. Par ailleurs, les modèles innovants remarquables sont souvent plus ouverts.

La contribution de Pascal Nguyen et Samia Belaounia, « Distance culturelle et moyen de paiement : une analyse des acquisitions françaises à l'étranger », vise à étudier l'effet de la distance culturelle sur le choix du moyen de paiement dans les fusions-acquisitions internationales. Les résultats de leur étude fondés sur un échantillon d'acquéreurs français montrent que la distance culturelle accroît la probabilité d'un paiement en espèces. Ce n'est pas le cas avec la distance géographique ni avec la distance linguistique. Les auteurs montrent également que la dimension culturelle la plus importante est l'aversion à l'incertitude et que la distance culturelle joue un rôle plus grand lorsque l'intégration de la société cible dans la structure organisationnelle de l'acquéreur apparaît plus délicate. Ces résultats indiquent que le paiement en espèces constitue le moyen de mieux contrôler la cible, notamment lorsque le risque de désaccord est important.

Dans l'article, « L'appropriation des politiques d'égalité professionnelle par les acteurs : éléments de contexte et conditions », Clotilde Coron et Frédérique Pigeyre questionnent la mise en œuvre d'une politique d'égalité professionnelle femmes hommes. Fondé sur une étude de cas menée dans une grande entreprise française et mobilisant la perspective appropriative des dispositifs de gestion, leur travail vise à identifier les facteurs structurant

l'appropriation de cette politique. Au-delà du degré de professionnalisation des acteurs, plusieurs éléments structurent fortement l'implication des acteurs et donc l'implémentation de la politique : conceptions de l'égalité professionnelle, jeux d'acteurs, articulation entre processus RH et mesures d'égalité professionnelle, et contraintes budgétaires. Cela invite à revenir sur la perspective appropriative pour l'enrichir des dimensions économique-financière et processuelle.

Anass Mawadia, Ariel Eggrickx et Philippe Chapellier, dans leur contribution « La créativité organisationnelle : un apport pour le bricolage collectif », soulignent que déployer un ERP dans des petites filiales constitue un défi : ressources limitées, ERP standard et règles groupe versus flexibilité des filiales. Résultat inattendu sur le plan empirique et théorique, les filiales développent des formes de bricolage collectif multi-niveaux (intra et inter-filiales, interpays et interactivités), générant des solutions micro-créatives réutilisables. Ce contexte constitue une opportunité pour enrichir la théorie du bricolage collectif en mobilisant la théorie de la créativité organisationnelle. Les résultats montrent les conditions favorables à une dynamique d'auto-renforcement entre le bricolage collectif, le réservoir créatif et les capacités créatives, une dynamique démultipliant le potentiel du bricolage collectif.

This new issue of *Management International* comprises 10 articles selected during the journal's regular review procedure. These 10 articles are presented below. The issue is complemented by an opinion piece by Aziz Mouline, "Après dix ans d'autonomie, quel nouveau modèle économique pour les universités françaises?" (After Ten Years of Autonomy, What Is the New Economic Model for French Universities?); an opinion piece by Pascal Gaudron on "La grande course des Centres Hospitaliers Universitaires Français pour rester dans le groupe des leaders de la recherche et de l'innovation médicales" (The Great Race of French University Hospitals to Remain in the Group of Medical Research and Innovation Leaders); and Pascal Gaudron's review of the book *La casse du siècle, à propos des réformes de l'hôpital public*, by P.-A. Juven, F. Pierru, and F. Vincent (Raisons d'agir Éditions, 2019).

We would like to wish our readers, authors, and reviewers here at *Mi* an excellent 2020 and hope you find the articles in this issue excellent as well.

In their contribution, "European Reform of Statutory Audit and Market Structure: The Position of Audit Firms," Marie-Claire Loison, Loïc Belze, and Géraldine Hottegingdre observe that the European Commission recently reformed the statutory audit market in order to improve its competitiveness. They employ resource dependence theory to understand the position of audit firms with regard to the policy options considered. By using content analysis to examine consultation responses, the authors show that, despite the existing market segmentation, all sizes of firms adopt similar positions, except on the topic of audit consortia. The differences in firms' access to resources, particularly with respect to human capital, help to explain these positions, which perpetuate supply concentration in the market.

In the article "Between the Ideal of the Project and Ideal Consensus: Different Approaches to Democratic Governance in Non-Profit Organizations," Patrick Valeau, Hassen Parak, Frédéric Annette, and Jérôme Boncler state that the governance of non-profit organizations is based on the democratic principle of "one man, one voice." The authors' 30 interviews revealed a range from the "ideal of the project" to the "ideal consensus." The ideal of the project connects the disciplinary function of the governance in which the presidents defend the efficient realization of the project supported by the majority. The ideal consensus corresponds to a cognitive approach to governance according to which the presidents allow the project to evolve according to the different points of view expressed within the assembly in order to obtain the commitment of all.

The aim of "The Role of Different Proximities to Build Business Relationships in a Cluster: The Case of the Local Productive System: *Mecanic Vallée*," by Bastien Bezzon and Rachel Levy, is to study the impact of different forms of proximity (geographic, organizational, cognitive, and social) in order to explain the existence of business relationships inside a cluster. A focus will be made on the influence of social proximity through personal relationships to explain the emergence of business relationships. The authors propose a case study of the local productive system *Mecanic Vallée* based on a mixt

methodology which proposes quantitative results of a binary logit model completed by qualitative case studies of firms.

The paper "Legitimizing a Diversity Policy in a Challenging Environment: A Case Study of a French Business School," by Magalie Marais, Cédrine Joly, Maryline Meyer, Mélanie Jaeck, Myriam Kessari, Meena Andiappan, and Lucas Dufour, explores how a diversity policy is legitimized along moral, pragmatic, and cognitive dimensions in a challenging environment (conflicting demands with regard to diversity). In this case study-based paper, the authors use evidence gathered from 92 interviews with members of key stakeholder groups, observation, and secondary data sources in a French business school. They find that perceptions about the legitimacy of a diversity policy may be ambivalent when legitimacy is evaluated along several dimensions. They conclude that legitimizing a diversity policy requires step-by-step management, with the organization selecting and combining various legitimization strategies over time.

In their contribution, "Entrepreneurial Team Regulatory Focus: The Case of Early Growth in a Sustainable Venture," Julie Hermans and Cyrine Ben-Hafaïedh explore the emergence of an entrepreneurial team strategic orientation, or team regulatory focus, and highlight factors that contribute to its dynamism throughout a sustainable venture's early growth. By considering the hierarchical model of regulation that distinguishes between the system (ideal vs. ought goals), strategic (eager vs. vigilant), and tactical (risky vs. conservative) levels, they show that the combination of foci is achieved at the tactical level, when team members have reached a shared understanding at the strategic level. Moreover, changes at the strategic level can accompany changes at the goal level, pressuring ideal goals that were previously shared.

In the article "Peer Effects in Online Health Information Searches," Novice Patrick Bakehe, estimates, based on data from the survey of the uses of Information and Communication Technologies (ICT) by Cameroonian households and citizens in 2015, the effects of peers and social multipliers that manifest themselves in online health information searches. From a two-step generalized least squares spatial approach (GS2SLS), the author finds a social multiplier of 12.66. It shows that public policies could succeed in reducing the Internet-health usage divide by setting up an initiative that would target only a limited number of individuals.

In "Business Model and Business Model Innovation of the Free Zones in the United Arab Emirates: A Qualitative Approach," Ayman Alkhanbouli, Christophe Estay, and Dimitrios Tsagdis claim that if a business model (BM) summarizes how a business creates and captures value, then it can be argued that business model innovation (BMI) refers to innovating one or more elements of a BM. This article explores both BM and BMI of the Free Zones (FZs) in the United Arab Emirates. Overall, BMI in FZs tend to be of limited complexity. Most of them are the result of changes, in one or more parts of the model, with rare spillover effects on the rest of the model. Moreover, noteworthy innovative models tend to be open.

In the contribution "Cultural Distance and Payment Method in French Cross-Border Acquisitions," Pascal Nguyen and Samia

Belaounia **study** the role of cultural distance in the choice of payment method in cross-border acquisitions. Results based on French acquirers show that cultural distance increases the likelihood of payment in cash, which is not the case for geographical distance and linguistic difference. The authors also find that the most significant dimension of culture is uncertainty avoidance and that cultural distance matters most when integration of the target into the acquirer's organizational structure is expected to be challenging. These results suggest that cash payment is a means to achieve greater control over the target, particularly when the risk of dissent is high.

The paper "The Appropriation of Gender Equality Policies: Contextual Elements and Conditions," by Clotilde Coron and Frédérique Pigeyre, deals with the implementation of a gender equality policy. Based on a case study conducted in a large French company and using the appropriative perspective of management tools, it aims to identify the factors structuring the appropriation of this policy. Beyond the degree of professionalization of the actors, several elements structure the involvement of the actors and therefore the policy implementation:

representations of gender equality, actors' games, articulation between HR processes and gender equality measures, and budgetary constraints. This calls on us to revisit the appropriate perspective of management tools and to enrich it with economic, financial, and procedural dimensions.

In their contribution, "Organizational Creativity: A Contribution for Collective Bricolage," Anass Mawadia, Ariel Eggrickx, and Philippe Chapellier observe that deploying an ERP in small subsidiaries is a challenge: limited resources, standard ERP, and group rules versus the flexibility of subsidiaries. An unexpected result on the empirical and theoretical level, subsidiaries develop forms of multi-level collective bricolage (intra and inter-subsiary, inter-country, and inter-activity), generating reusable micro-creative solutions. This context is an opportunity to enrich the theory of collective bricolage by mobilizing the theory of organizational creativity. Results show the favourable conditions for a self-reinforcing dynamic between the collective bricolage, the creative reservoir, and the creative capabilities, a dynamic multiplying the potential of collective bricolage.

Este nuevo número de *Management international* se compone de 10 artículos seleccionados con el procedimiento regular de evaluación de la revista y que presentamos a continuación. El número incluye asimismo un texto de opinión de Aziz Mouline titulado “Après dix ans d’autonomie, quel nouveau modèle économique pour les universités françaises?” (*Después de diez años de autonomía, ¿qué nuevo modelo económico para las universidades francesas?*), un texto de opinión de Pascal Gaudron “La grande course des Centres Hospitaliers Universitaires Français pour rester dans le groupe des leaders de la recherche et de l’innovation médicales” (*La gran carrera de los hospitales universitarios franceses para permanecer en el grupo de líderes en investigación médica e innovación*) y, por último, una reseña de Pascal Gaudron del libro “*La casse du siècle, à propos des réformes de l’hôpital public*, de P-A. Juven, F. Pierru, F. Vincent, (Raisons d’agir Éditions, 2019).

Deseándoles a todos los lectores, autores y revisores de *Mi* un muy feliz año 2020, les invitamos a disfrutar de la lectura de los artículos de este número.

Marie-Claire Loison, Loïc Belze y Géraldine Hottegindre, en su artículo “Reforma europea de la auditoría legal y estructura del mercado: posición de las firmas de auditoría”, ponen en juego la teoría de la dependencia de los recursos para comprender la posición de las empresas de auditoría con respecto a las opciones políticas previstas. Después de recordar que la Comisión Europea llevó a cabo recientemente una reforma de la auditoría legal para mejorar la competitividad del mercado, los autores muestran a partir de un análisis de contenido de las respuestas a una consulta que, a pesar de la segmentación del mercado existente, todos los tamaños de empresas adoptan posiciones similares, excepto en los consorcios de auditoría. Las diferencias en el acceso a los recursos entre los tipos de gabinete, especialmente en capital humano, permiten comprender estas posiciones que perpetúan la concentración de la oferta.

En el artículo “Entre el ideal del proyecto y el consenso ideal, diferentes concepciones de la gobernanza democrática de las organizaciones sin fines de lucro”, Patrick Valeau, Hassen Parak, Frédéric Annette y Jérôme Boncler, nos recuerdan que la gobernanza de las organizaciones sin fines de lucro se basa en el principio democrático “un hombre, una voz”. Las treinta entrevistas realizadas por los autores restauran un continuo que va del “ideal del proyecto” al “consenso ideal”. El ideal del proyecto se une a la función disciplinaria de la gobernanza en cuyo marco los presidentes defienden la realización eficiente del proyecto validado por la mayoría. El consenso ideal corresponde a la función cognitiva según la cual los presidentes permiten que el proyecto evolucione de acuerdo con los diferentes puntos de vista expresados dentro de la asamblea para obtener el apoyo de todos.

Bastien Bezzon y Rachel Levy, en “El papel de las diferentes proximidades en la construcción de relaciones comerciales en un clúster. El caso del SPL “Mecanic Vallée””, buscan estudiar el impacto de diferentes formas de proximidad (geográficas, organizativas, cognitivas y sociales) para explicar la existencia de relaciones comerciales dentro de un clúster. Se presta especial atención a la influencia de la proximidad social a través de

las relaciones personales para explicar el surgimiento de las relaciones comerciales. Los autores proponen, igualmente, un estudio del Sistema Productivo Local *Mecanic Vallée*, basado en un método mixto que propone resultados cuantitativos derivados de un modelo Logit binario, complementado con estudios de casos cualitativos.

En el trabajo titulado “Legitimar una política de diversidad en un entorno desafiante: el caso de una gran escuela de gestión francesa” de Magalie Marais, Cédrine Joly, Maryline Meyer, Mélanie Jaeck, Myriam Kessari, Meena Andiappan y Lucas Dufour, se explora cómo se legitima una política de diversidad en términos morales, pragmáticos y cognitivos en un entorno difícil (exigencias contradictorias en términos de diversidad). Se realiza un estudio de caso de una escuela de gestión francesa mediante la recopilación de datos primarios (92 entrevistas con partes interesadas y observación) y de datos secundarios. Los autores señalan que las percepciones de la legitimidad de una política de diversidad son ambivalentes cuando la legitimidad se evalúa en varias dimensiones. Legitimar una política de diversidad requeriría una gestión paso a paso, seleccionando y combinando diversas estrategias de legitimación a lo largo del tiempo.

Julie Hermans y Cyrine Ben-Hafaïedh, en su artículo “Enfoque regulatorio de los equipos empresariales: el caso de los primeros estados de crecimiento en una empresa sostenible” apuntan a explorar la aparición de una orientación estratégica en un equipo emprendedor, o un enfoque regulador del equipo, y a resaltar los factores que contribuyen a su dinamismo durante la fase inicial de crecimiento de un negocio sostenible. Al considerar el modelo regulatorio jerárquico que distingue el sistema, estratégico y táctico, nuestros colegas muestran que la combinación de enfoque se logra a nivel táctico, cuando los miembros del equipo han alcanzado un entendimiento compartido a nivel estratégico. Además, los cambios en el nivel estratégico pueden acompañar los cambios en el nivel de los objetivos (nivel del sistema), al ejercer presión sobre objetivos ideales previamente compartidos.

En su trabajo “Efectos de los compañeros en la búsqueda de información de salud en línea”, Novice Patrick Bakehe, basándose en datos de la encuesta sobre los usos de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en los hogares y entre los ciudadanos cameruneses en 2015, estima los efectos de los pares y los multiplicadores sociales que se manifiestan en la búsqueda de información sobre salud en Internet. Usando un enfoque espacial (GS2SLS), el autor encuentra un multiplicador social de 12,66. Este multiplicador muestra que las políticas públicas podrían lograr reducir la brecha de salud en Internet mediante la implementación de una iniciativa que apuntara sólo a un número limitado de individuos.

Ayman Alkhanbouli, Christophe Estay y Dimitrios Tsagdis, en “Modelo de negocio e innovación del modelo de negocio de las zonas francas en los Emiratos Árabes Unidos: Un estudio cualitativo”, consideran que si un modelo de negocio (MA) resume cómo una empresa crea y captura valor, entonces se puede argumentar que un modelo de negocio innovador (MAI) se refiere a la innovación de una o más partes de un modelo de

negocio. Este artículo explora tanto MA como MAI en zonas francas (ZF) en los Emiratos Árabes Unidos. En general, los AMI en las ZF tienden a ser de complejidad limitada. La mayoría de ellos son el resultado de cambios, en una o más partes del modelo, con efectos raros en el resto del modelo. Además, los modelos innovadores notables suelen ser más abiertos.

El artículo de Pascal Nguyen y Samia Belaounia, “Distancia cultural y forma de pago en adquisiciones transfronterizas francesas”, apunta a estudiar el efecto de la distancia cultural en la elección del método de pago en las fusiones y adquisiciones internacionales. Los resultados de su estudio basado en una muestra de compradores franceses muestran que la distancia cultural aumenta la probabilidad de pago en efectivo. Este no es el caso con la distancia geográfica o con la distancia lingüística. Los autores también muestran que la dimensión cultural más importante es la aversión a la incertidumbre y que la distancia cultural juega un papel más importante cuando la integración de la empresa objetivo en la estructura organizativa del comprador parece más delicada. Estos resultados indican que el pago en efectivo es el medio para controlar mejor el objetivo, especialmente cuando el riesgo de desacuerdo es alto.

En el trabajo titulado “La apropiación de las políticas de igualdad entre mujeres y hombres por parte de los actores: elementos y condiciones contextuales”, Clotilde Coron y Frédérique Pigeyre se interrogan sobre la implementación de una política de igualdad profesional entre mujeres y hombres. Basándose en

un estudio de caso realizado en una gran empresa francesa y movilizándolo la perspectiva apropiada de los sistemas de gestión, su trabajo apunta a identificar los factores que estructuran la apropiación de esta política. Más allá del grado de profesionalización de los actores, varios elementos estructuran fuertemente la participación de los actores y, por lo tanto, la implementación de la política: concepciones de igualdad profesional, conjuntos de actores, articulación entre procesos de recursos humanos y medidas de igualdad profesional, y restricciones presupuestarias. Esto nos invita a volver a examinar la perspectiva de la apropiación de los sistemas de gestión para enriquecerla con las dimensiones económicas, financieras y de procedimientos.

Anass Mawadia, Ariel Eggrickx y Philippe Chapellier, en su artículo “La creatividad organizativa: una aportación al bricolaje colectivo”, destacan que implementar un ERP en pequeñas filiales es un desafío: recursos limitados, ERP estándar y reglas de grupo versus flexibilidad de las filiales. Resultado inesperado desde un punto de vista empírico y teórico, las filiales desarrollan formas de bricolaje colectivo multiniveles (intra e inter filiales, internacional e interactividades), generando soluciones micro creativas reutilizables. Este contexto constituye una oportunidad para enriquecer la teoría del bricolaje colectivo movilizándolo la teoría de la creatividad organizacional. Los resultados muestran las condiciones favorables para una dinámica de auto refuerzo entre el bricolaje colectivo, el inventario creativo y las capacidades creativas, una dinámica que multiplica el potencial del bricolaje colectivo.