

Management international International Management Gestión Internacional

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

Patrick Cohendet and Bachir Mazouz

Volume 15, Number 3, Spring 2011

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1005430ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1005430ar>

[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. & Mazouz, B. (2011). Mot de la rédaction. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 15(3), v–x.
<https://doi.org/10.7202/1005430ar>

MOT DE LA RÉDACTION

À l'occasion de la parution de ce nouveau numéro de MI, nous avons le plaisir de vous annoncer que la demande de soutien de Management International auprès du FQRSC (Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture) a été approuvée, pour une période de trois ans. Management International a été retenue, à la suite du concours 2011 de soutien aux revues de recherche organisé par le FQRSC, comme une des revues méritant, par sa qualité et son apport à la communauté de recherche, d'être soutenue dans son développement. Le Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture se consacre au développement du système de recherche et d'innovation québécois en sciences sociales et humaines, en arts et en lettres. Le Fonds soutient financièrement la recherche et la formation des chercheurs dans ces secteurs en plus de favoriser la diffusion et le transfert des connaissances. Il établit aussi les partenariats nécessaires à l'avancement des connaissances scientifiques portant sur des problématiques sociétales.

Le soutien obtenu du FQRSC est une marque importante de reconnaissance pour la revue. Cette reconnaissance vient souligner la progression constante de la qualité des articles scientifiques publiés, la rigueur et la richesse du travail qu'effectuent l'ensemble des évaluateurs de la revue, et la justesse des orientations données par le comité éditorial et le comité scientifique de la revue. Ce soutien récompense aussi le travail remarquable du secrétariat qui a permis notamment de raccourcir les délais d'évaluation des articles, et d'améliorer de manière sensible le site de la revue.

Management International a aussi le plaisir à l'occasion de la parution de ce numéro d'accueillir un nouveau partenaire, l'EM Strasbourg. L'Ecole de Management Strasbourg est reconnue comme la Business School de l'Université de Strasbourg. Ce modèle calqué sur les références internationales lui permet de combiner les apports académiques et le soutien de l'université tout en s'appuyant sur de solides partenaires du secteur consulaire, d'E.M.Strasbourg-Partenaires, fort de 160 entreprises partenaires, et de celui du réseau de ses 11 000 diplômés. Nous sommes heureux et fiers de cette nouvelle collaboration qui s'ajoute aux partenariats déjà en place de Paris Dauphine et de Skema Business School.

Dans ce numéro de MI, nous avons retenu les articles suivants :

Jean-Yves Agard (CEREBEM – Bordeaux Business School) et Norma Mevel Pla (ESSCA Ecole de Management, LUNAM Université) dans leur contribution « Sélection et expatriation : de Prométhée à Protée » examinent un aspect important de la mobilité internationale, celui des processus de sélections des cadres expatriés. Les auteurs se placent dans le cadre d'une approche interactionniste symbolique. Dans un premier temps, ils montrent comment au sein d'une dynamique entre « auto » et « exo » identités, les représentations identitaires stéréotypées participent à la construction d'une « identité attribuée ». Celle-ci servira généralement au fondement rationnel d'une décision

d'affectation vouée à l'échec. Dans un deuxième temps, selon une approche centrée sur l'individu, les auteurs montrent que la possibilité d'une affectation à l'international agit de façon prédominante comme une promesse implicite d'une carrière réussie. Ainsi, d'une conception de trajectoire « prométhéenne », le cadre finalement expatrié, fera l'expérience des multiples phases d'un parcours « protéen ».

Isabelle Bories-Azeau, Claude Fabre et Anne Loubès (Montpellier, France) nous proposent dans leur contribution, « le capital social dans un réseau communautaire de PME : un rôle-clé pour l'émergence et l'institutionnalisation du réseau », un regard original sur le développement des réseaux d'entreprise qui s'imposent aujourd'hui comme une forme d'organisation majeure du système productif contemporain. Les auteurs s'appuient sur la théorie du capital social pour construire une grille permettant d'identifier les facteurs du développement des réseaux d'entreprises. La recherche porte sur l'étude d'un réseau français de trente PME, toutes spécialisées dans la filière du travail des métaux. Les résultats obtenus enrichissent la compréhension des conditions et des formes d'émergence, de construction et de mobilisation du capital social. A un moment où les pouvoirs publics s'interrogent sur les conditions de réussite des réseaux d'entreprises labellisés, les résultats de cette contribution fournissent également un éclairage complémentaire et nouveau sur la construction de ce type de réseaux d'entreprises, et sur leurs modes possibles d'accompagnement.

Dans l'article « l'évolution de la structure de financement des organisations muséales : éclairages sur le rôle des *endowment funds* », Fabrice Hervé, Rémi Mencarelli et Mathilde Pulh (Université de Bourgogne, France) partent du constat selon lequel certaines des grandes institutions muséales européennes voient la part de leur financement privé augmenter considérablement, au détriment de la part du financement public. Cette situation rompt avec une longue tradition où le financement public était largement dominant. Cette évolution s'accompagne de la possibilité offerte aux musées de gérer leur capital financier et d'investir sur les marchés financiers à travers des *endowment funds*. L'objectif de l'article est d'analyser cette perspective en examinant de manière privilégiée le système muséal américain où les *endowments* sont la règle. La contribution qui nous est proposée permet de mieux comprendre ce que recouvre la signification de la notion d' *endowment funds*, d'appréhender ses modalités de mise en œuvre et de saisir les bénéfices et les risques auxquels les musées européens s'exposent.

Frédéric Lavoie, Marlei Pozzebon (HEC Montréal, Canada) et Lauro Gonzalez (FGV-EAESP, Brésil) dans leur contribution « Challenges for Inclusive Finance Expansion: the Case of CrediAmigo, a Brazilian MFI » explorent la possibilité de répliquer les méthodologies de microcrédit développées et pratiquées au Brésil. Leur article examine

les conditions dans lesquelles la microfinance et le micro-crédit, deux stratégies d'«inclusion financière», peuvent accroître l'inclusion sociale. Les auteurs s'appuient sur une étude de cas qualitative portant sur le cheminement de CrediAmigo, une institution brésilienne de microfinance (IMF). Cette étude est probablement la première à présenter une perspective intégrée sur des questions cruciales touchant à la réplication de méthodologies de microcrédit au Brésil. L'un des objectifs des résultats obtenus est d'aider des gestionnaires d'IMF et des législateurs à adopter des mesures facilitant l'expansion de la microfinance au Brésil.

Meryem Bellouma (Université de Nabeul, Tunisie) dans sa contribution «The Impact of Working Capital Management on Profitability: The Case of Small and Medium- Sized Export Companies in Tunisia» s'interroge sur la gestion du fond de roulement, en tant que composante clef de la décision financière. L'auteur se place dans le contexte de PME exportatrices tunisiennes. En rappelant qu'une gestion optimale du fond de roulement est atteinte à travers une conciliation entre la profitabilité et la liquidité, l'auteur nous propose une vérification empirique des effets de la gestion du fond du roulement sur la profitabilité de 386 PME exportatrices en Tunisie observées de 2001 à 2008. Les résultats des modèles à effets fixes et aléatoires montrent une relation négative entre la profitabilité de l'entreprise et les différentes composantes du fond de roulement. L'une des principales conclusions de ce travail est que les PME exportatrices tunisiennes augmentent leur profitabilité en réduisant leur cycle de conversion du cash à travers la restriction du nombre de jours de recouvrement des créances clients et la limitation de la période de stockage.

L'article «Do intercultural teams need “requisite variety” to be effective?» d'Anne Bartel-Radic (Université de Savoie, France) et Nicolas Lesca (Université de Grenoble, France) a pour objectif d'analyser l'impact de la 'variété requise' d'une équipe interculturelle sur sa performance. Dans cette perspective, les auteurs analysent cinq configurations successives d'une équipe interculturelle dans un groupe international, en s'appuyant sur une étude de cas qualitative et longitudinale. Les résultats montrent que la variété requise est une condition nécessaire à la performance de l'équipe. Or, la variété requise n'est pas facilement actionnable, et des processus d'équipe modèrent le lien entre la variété requise et la performance de l'équipe. L'une des conclusions importantes de ce travail est que l'équipe doit aussi avoir suffisamment de temps pour passer les phases de formation, turbulences et normalisation avant que la variété requise ne puisse avoir un impact positif sur la performance.

Bonne lecture !

Patrick Cohendet et Bachir Mazouz,
Rédacteurs en chef

WORD FROM THE EDITOR

On the occasion of this new issue of IM, we are pleased to inform you that International Management's grant application to the FQRSC (*Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture*) has been approved, for a period of three years. International Management was selected in the 2011 research journal funding competition organized by the FQRSC, as one of the journals deserving of support in its development because of its quality and its contribution to the research community. The *Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture* is dedicated to the development of research and innovation in Quebec's social sciences, arts and humanities. The Fonds financially supports research and new researcher training in these sectors in addition to promoting knowledge dissemination and transfer. It also establishes the partnerships necessary to advance scientific knowledge on societal problems.

The grant obtained from the FQRSC is an important mark of recognition for the journal, honouring the steady progress in the quality of the scientific articles published, the rigour and worthiness of the work carried out by all the reviewers who assist the journal, and the soundness of the policy directions given by the journal's editorial and scientific committees. This grant also rewards the remarkable work of the secretarial staff that in particular has enabled us to shorten turnaround time to review articles, and to considerably improve the journal's website.

International Management also has the pleasure at this time to welcome a new partner, the EM Strasbourg. L'Ecole de Management Strasbourg is recognized as the Business School of the University of Strasbourg. This model patterned on international benchmarks, enables the school to combine academic contributions and university support while at the same time relying on solid partners in the consular sector, in E.M.Strasbourg-Partenaires, with its 160 partner organizations, and in the network of its 11,000 graduates. We are pleased and proud of this new collaboration that adds to the partnerships already in place with Paris Dauphine and the Skema Business School.

In this issue of IM, we have selected the following articles:

Jean-Yves Agard (CEREBEM – Bordeaux Business School) and Norma Mevel Pla (ESSCA Ecole de Management, LUNAM University) in their contribution "Selection and Expatriation: From Prometheus to Proteus" examine an important aspect of international mobility, that of the selection processes for expatriate executives. The authors place themselves in the framework of a symbolic interactionist approach. First, they show how within a dynamic between "self" and "exo-" identities, the stereotyped identity affiliation representations contribute to the construction of an "attributed identity." This will generally serve as a rational foundation for a posting decision that is doomed to failure. Second, based on an approach focused on the individual, the authors show that the possibility of an international posting acts predominantly as an implicit promise of a suc-

cessful career. Thus, from an idea of a "promethean" trajectory, the finally expatriated executive will experience multiple phases of a "protean" career path.

Isabelle Bories-Azeau, Claude Fabre and Anne Loubès (Montpellier, France) propose in their contribution, Social Capital in a SME Community Network: A Key Role for the Emergence and Institutionalization of the Network," an original look at the development of company networks that today are a major organizational form in the contemporary production system. The authors use social capital theory to construct a grid with which to identify the factors involved in the development of company networks. The research deals with the study of French network of thirty SMEs, all specialized in metal filing cabinets. The findings enrich the understanding of the conditions and forms involved in the emergence, construction and mobilization of social capital. At a time when public authorities are reflecting on the conditions for success of quality-certified company networks, the findings of this article also shed new light on the construction of this type of company network, and on the possible coaching models open to them.

In the article "The Evolution of the Funding Structure of Museum Organizations: Perspectives on the Role of Endowment Funds," Fabrice Hervé, Rémi Mencarelli and Mathilde Pulh (Université de Bourgogne, France) begin with the observation that certain large European museum institutions see their share of private funding increase considerably, to the detriment of the public funding share. This situation breaks with the long-running tradition in which public funding was largely dominant. This evolution comes with the possibility offered to museums to manage their own financial capital and to invest in financial markets through endowment funds. The aim of the article is to analyze this perspective by examining the U.S museum system in which endowments are the rule. The contribution enables us better understand the full meaning of the notion of endowment funds, to learn about how they work and how they are implemented, and the benefits and risks to which European museums are exposed.

Frédéric Lavoie, Marlei Pozzebon (HEC Montréal, Canada) and Lauro Gonzalez (FGV-EAESP, Brazil) in their contribution "Challenges for Inclusive Finance Expansion: The Case of CrediAmigo, a Brazilian MFI," explore the possibility of replicating the microcredit methodologies developed and practiced in Brazil. Their article examines the conditions in which microfinance and microcredit, two "financial inclusion" strategies, can increase social inclusion. The authors rely on a qualitative case study pertaining to the journey of CrediAmigo, a Brazilian microfinance institution (MFI). This study is probably the first to present an integrated perspective on critical questions regarding the replication of microcredit methodologies in Brazil. One of the goals is that the findings will assist MFI managers and legislators to adopt measures facilitating the expansion of microfinance in Brazil.

Meryem Bellouma (University of Nabeul, Tunisia) in her contribution “The Impact of Working Capital Management on Profitability: The Case of Small and Medium-Sized Export Companies in Tunisia” reflects on working capital management, as a key component in financial decisions. The author looks at Tunisian SME exporters. Noting that optimum working capital management is achieved through reconciliation of profitability and liquidity, the author proposes an empirical verification of the effects of working capital management on the profitability of 386 SME exporters in Tunisia observed between 2001 and 2008. The results of the fixed and random effects models show a negative relation between a company’s profitability and the different components of working capital. One of the main conclusions of this study is that Tunisian SME exporters increase their profitability by reducing their cash conversion cycle in two ways: restricting the number of days of accounts receivable and inventories to increase their profitability.

The article “Do Intercultural Teams Need ‘Requisite Variety’ to be Effective?” by Anne Bartel-Radic (Université de Savoie, France) and Nicolas Lesca (Université de Grenoble, France) aims to analyze the impact of “requisite variety” in an intercultural team on its performance. The authors analyze five successive configurations of an intercultural team in an international group, using a qualitative and longitudinal case study. The results show that requisite variety is a necessary condition for team performance. However, requisite variety is not readily actionable, and team processes moderate the link between requisite variety and team performance. One significant conclusion of this work is that teams must also have enough time to go through the phases of training, turbulence and normalization before requisite variety can have a positive impact on performance.

Enjoy your reading!

Patrick Cohendet and Bachir Mazouz,
Editors-in-chief

PALABRAS DE LA REDACCIÓN

En ocasión de la aparición de este nuevo número de *Gestión Internacional*, tenemos el placer de anunciar que la solicitud de apoyo financiero para nuestra revista, tramitada en el FQRSC (Fondo quebequense para la investigación de la sociedad y la cultura), ha sido aprobada por un período de tres años. *Gestión Internacional* ha sido seleccionada por el FQRSC en el marco de su concurso 2011 de revistas de investigación y se la destacó como una de las revistas cuyo desarrollo merece ser fomentado debido a la calidad y al aporte que brinda a la comunidad de investigadores. El FQRSC se dedica al desarrollo del sistema de investigación y de innovación quebequense en materia de ciencias sociales y humanas, de artes y de letras. El Fondo brinda su apoyo financiero a la investigación y a la formación de investigadores en esos sectores, favorece la difusión y la transferencia de conocimientos y establece las colaboraciones necesarias para el progreso del conocimiento científico que aborda problemáticas societales.

El apoyo del FQRSC es una prueba importante del reconocimiento del que goza nuestra publicación. Dicho reconocimiento pone de relieve el progreso constante de la calidad de los artículos científicos que publicamos, el rigor y la riqueza del trabajo efectuado por el conjunto de evaluadores y la pertinencia de las orientaciones propuestas por el comité de edición y el comité científico. También es una recompensa para el trabajo sobresaliente del secretariado, el cual ha permitido acortar los plazos de evaluación de los artículos y mejorar sensiblemente la página de la revista.

En esta oportunidad, también tenemos el placer de dar la bienvenida a *Gestión Internacional* a un nuevo colaborador: la EM de Estrasburgo. A la Escuela de Gestión de Estrasburgo se la reconoce como la Business School de l'Université de Strasbourg. Este modelo que reproduce las referencias internacionales le permite combinar el aporte académico y el apoyo universitario, gozando al mismo tiempo de una importante implicación del sector comercial, o sea los E.M.Strasbourg-Partenaires, representados por 160 empresas asociadas y una red de 11 000 graduados. Estamos orgullosos y felices de contar con esta nueva colaboración que se suma a las ya existentes, las de Paris Dauphine y de Skema Business School.

Los artículos seleccionados para el presente número de *Gestión Internacional* son los siguientes:

«Selección y expatriación: de Prometeo a Proteo», de Jean-Yves Agard (CEREBEM – Bordeaux Business School) y Norma Mevel Pla (ESSCA Ecole de Management, Université LUNAM). En este artículo se examina un aspecto importante de la movilidad internacional: el del proceso de selección de los cuadros expatriados. Los autores se sitúan para ello en el marco de un enfoque interaccionista simbólico. En la primera parte – y dentro de la dinámica entre la «auto identidad» y la «exo identidad» – los autores muestran cómo las representaciones de identidad estereotipadas participan en la construcción de una

«identidad atribuida». Ésta, generalmente, servirá de fundamento racional para una decisión de afectación del cuadro condenada al fracaso. En la segunda parte, y con un enfoque centrado en el individuo, los autores muestran que la posibilidad de afectación de un cuadro a nivel internacional actúa de manera predominante como una promesa implícita de una carrera exitosa. De esa manera, y desde una concepción de trayectoria «prometeica», el cuadro expatriado realizará una experiencia de las múltiples facetas de un recorrido «proteico». ¹NdT: Proteo, personaje mitológico con la facultad de cambiar de forma, simboliza lo multifacético. Prometeo, personaje mitológico que roba el fuego de los dioses para darlo a los hombres, simboliza el progreso, el avance.

“El capital social en una red comunitaria de PyME: un papel clave para la emergencia y la institucionalización de la red”, de Isabelle Bories-Azeau, Claude Fabre y Anne Loubès (Montpellier, Francia). En artículo propone una mirada original sobre el desarrollo de las redes de empresa que se imponen actualmente como una forma de organización mayor del sistema productivo contemporáneo. Los autores se basan en la teoría del capital social para construir un cuadro de análisis que permite identificar los factores de las redes de empresas. La investigación se centra en el estudio de una red francesa de treinta PyME, especializadas en el sector de trabajo sobre metales. Los resultados obtenidos facilitan la comprensión de las condiciones y de las formas de emergencia, construcción y movilización del capital social. En un momento como éste, en el que los poderes públicos se interrogan acerca de las condiciones de éxito de las redes de empresas “labelizadas”, los resultados de este artículo brindan una explicación renovada y complementaria del tema de las construcciones de este tipo de redes de empresas y de los posibles modos de acompañamiento de las mismas.

«La evolución de la estructura de financiación de las organizaciones museales: aclaraciones sobre el rol de los *endowment funds*», de Fabrice Hervé, Rémi Mencarelli y Mathilde Pulh (Université de Bourgogne, Francia). El estudio parte de la constatación de que en algunas de las grandes instituciones museales europeas la parte correspondiente a la financiación privada aumenta considerablemente en detrimento de la parte correspondiente a la financiación pública. Esta constatación provoca una ruptura con una larga tradición en la que predominaba la financiación pública. Esta evolución viene con la posibilidad de los museos de gestionar su capital financiero y de invertir en los mercados financieros mediante los *endowment funds*. El objetivo del artículo es analizar esta perspectiva, examinando de manera privilegiada el sistema museal estadounidense en el que los *endowment* son la regla. Así, los autores nos proponen una lectura que nos permite comprender mejor toda la significación de la noción de *endowment funds*, así como aprehender las modalidades de puesta en

marcha de los mismos y entender los beneficios y los riesgos a los que se exponen los museos europeos.

«Desafío para la expansión de las finanzas inclusivas: el caso de CrediAmigo, una IMF brasileña», de Frédéric Lavoie, Marlei Pozzebon (HEC Montréal, Canadá) y Lauro Gonzalez (FGV-EAESP, Brasil). Los autores estudian la posibilidad de replicación de las metodologías de microcrédito desarrolladas y practicadas en Brasil. En el artículo se examinan las condiciones en las cuales la microfinanza y el microcrédito, dos estrategias de «inclusión financiera», pueden acrecentar la inclusión social. Los autores se basan en un estudio de caso cualitativo que aborda la trayectoria de CrediAmigo, una institución brasileña de microfinanza (IMF). Este artículo es, probablemente, el primero en presentar una perspectiva integrada sobre temas cruciales relacionados con la replicación de metodologías de microcrédito en Brasil. Uno de los objetivos de los resultados es ayudar a los gestores de IMF y a los legisladores a adoptar medidas que faciliten la expansión de las microfinanzas en Brasil.

²NdT: institución de microfinanzas

«El impacto de la gestión del capital de explotación en la rentabilidad: el caso de pequeñas y medianas empresas de exportación en Túnez», de Meryem Bellouma (Université de Nabeul, Túnez). En el artículo se examina la gestión del capital de explotación en cuanto componente clave de la decisión financiera, desde el punto de vista de las PyME exportadoras tunecinas. Recordándonos que una gestión óptima del capital de explotación se logra por medio de una conciliación entre rentabilidad y liquidez, el artículo propone la verificación empírica de los efectos de la gestión del capital de explotación sobre la rentabilidad en 386 PyME exportadoras de Túnez observadas entre 2001 y 2008. Los resultados de los modelos con efectos fijos y aleatorios muestran una relación negativa entre la rentabilidad de la empresa y los diversos componentes del capital de explotación. Una de las principales conclusiones de este trabajo es que las PyME exportadoras tunecinas aumentan la rentabilidad reduciendo el ciclo de conversión del efectivo por medio de la restricción de la cantidad de días de cobro del crédito-cliente y la limitación del período de almacenaje.

«¿Los equipos interculturales necesitan la “variedad requerida” para ser eficaces?», de Anne Bartel-Radic (Université de Savoie, Francia) y Nicolas Lesca (Université de Grenoble, Francia). El objetivo de los autores es analizar el impacto de la “variedad requerida” de un equipo intercultural en su desempeño y rendimiento. Desde esta perspectiva, se analizan cinco configuraciones sucesivas de un equipo intercultural en un grupo internacional, basándose en un estudio de caso cualitativo y longitudinal. Los resultados demuestran que la variedad requerida es una condición necesaria para el desempeño del equipo. Ahora bien, la variedad requerida no es fácilmente “accionable” y los procesos de equipos moderan la relación entre la variedad requerida y el desempeño del mismo. Una de las conclusiones importantes de este trabajo es que el equipo debe tener suficiente tiempo como para pasar por las etapas de formación,

turbulencia y normalización antes que la variedad requerida pueda tener un impacto positivo en su desempeño y rendimiento.

¡Les deseamos una excelente lectura!

Patrick Cohendet y Bachir Mazouz,
Jefes de redacción