

Management international International Management Gestión Internacional

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

Bachir Mazouz and Patrick Cohendet

Volume 23, Special Issue, 2019

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1068531ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1068531ar>

[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. (2019). Mot de la rédaction / Word from the Editor / Palabras de la redacción. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 23, vi–xi. <https://doi.org/10.7202/1068531ar>

Ce dernier numéro de l'année 2019, se compose de 13 articles ayant suivi comme pour tout article de *Mi* une procédure rigoureuse d'évaluation : 10 d'entre eux ont été soumis à *Mi* dans le cadre régulier et 3 articles ont été soumis dans le cadre du dossier spécial faisant suite à la 6ème édition de la International Research Meeting in Business and Management ; (IRMBAM-2015) tenu les 2-3 juillet à IPAG Business School Nice — France. Tout en vous souhaitant une excellente lecture, toute l'équipe de *Mi* tient à vous souhaiter de très belles fêtes de fin d'année et à vous présenter ses meilleurs vœux pour la nouvelle année.

Dans l'article, « Stratégies de réduction des biais de la décision collaborative à distance, vers une auto-régulation émotionnelle. Revue, clarification de la littérature et extension », Delphine Van Hoorebeke part du constat selon lequel à l'heure des nouvelles technologies, les décisions sont devenues collaboratives à distance. Éléments clés de la décision, les stratégies de réduction de biais cognitifs aident à la gestion des phénomènes qui perturbent la prise de décision optimale. Or, ces stratégies sont peu étudiées dans la prise de décision collaborative à distance. Ainsi, une clarification des écrits sur le sujet révèle une dimension universelle et spécifique à ce type de décisions : l'émotion. La contribution montre que cette clarification permet la construction d'une stratégie de réduction des biais avec ses outils managériaux pour un consensus de groupe à distance allégé en biais au travers d'une auto-régulation émotionnelle.

La contribution de Natacha Tréhan et Cyril Pourrat, « Éclairage sur l'influence du pouvoir dans la dynamique de coopération client-fournisseur dans le cas d'une dominance fournisseur » considère que la coopération combine des forces paradoxales : la compétition et la coopération. Si de nombreux travaux antérieurs ont étudié les forces incitant les concurrents à coopérer, peu de travaux étudient les facteurs poussant à la compétition, en particulier, l'influence du pouvoir dans le cas de la coopération client-fournisseur. Afin de combler ce manque, les auteurs ont réalisé une étude de cas longitudinale menée dans le secteur des télécoms. Cette étude porte sur la coopération entre l'opérateur Orange et son fournisseur de terminaux Apple. L'étude montre qu'une dominance fournisseur couplée à une confiance faible favorise la prépondérance de la compétition dans la coopération client-fournisseur.

Kais Gannouni et Lovanirina Ramboarison-Lalao dans « Étude des effets du genre sur le leadership chez les managers de demain : une comparaison entre pays masculins et féminins selon Hofstede » examinent les effets du sexe et du genre sur le leadership, auprès de 371 futurs managers. Les résultats montrent qu'il n'y a pas de différence significative de leadership entre les hommes et les femmes. Pour les hommes, mais pas pour les femmes, la masculinité et la féminité sont corrélées au leadership. Dans les pays masculins, la masculinité est plus élevée chez les hommes avec une corrélation significative entre la masculinité et le leadership. À l'inverse, dans les pays féminins, la féminité est plus élevée chez les femmes avec une corrélation significative entre féminité et leadership. Les implications des résultats sont discutées.

Dans la contribution « Antécédents de la représentation féminine dans les conseils d'administration : analyse exploratoire au niveau des conseils d'administration dans une perspective socialisée », Rey Dang, L'hocine Houanti, Frédéric Teulon, Linh-Chi Vo soulignent que la littérature en management tend à expliquer la représentation des femmes dans les conseils d'administration (WOCB) en s'appuyant principalement sur une perspective économique rationnelle. L'étude proposée par les auteurs étudie est différente dans le sens où elle se fonde sur une perspective socialisée basée sur le modèle ASA (attraction-sélection-attribution) de Schneider (1987), le cadre de démographie organisationnelle de Pfeffer (1983) et la théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner (1986). Les auteurs utilisent un échantillon composé de sociétés françaises répertoriées dans l'indice SBF 120 pour la période 2006-2010 pour analyser l'impact des antécédents suivants du WOCB : les caractéristiques démographiques des administrateurs masculins, le capital humain et le capital social.

Karin Niehoff et Piotr Laskowski dans « La différence de prix entre des actions assorties d'un droit de vote et sans droit de vote en période de crise et en plein essor » partent du principe que lorsqu'une société anonyme émet des actions assorties d'un droit de vote et des actions sans droit de vote, leurs prix diffèrent normalement en raison de la valeur du droit de vote et du dividende préférentiel des actions sans droit de vote. Cette différence de prix devrait être influencée par le cycle économique. Les auteurs analysent la différence de prix en Allemagne et en Italie entre 2003 et 2013, mais ne trouvent presque aucune influence. Cependant, l'influence de la structure de la propriété et de l'évolution du marché sur la différence de prix est différente en période de crise et de plein essor.

L'article de Francesc Relano et Elisabeth Paulet « Isomorphisme *post-mortem* ? La crise de Fagor d'une perspective comparative » se place sous l'angle théorique de l'isomorphisme en vue de savoir s'il existe une éventuelle convergence de pratiques managériales entre coopératives et entreprises capitalistes, notamment dans un processus de crise et faillite. L'originalité de l'approche se résume en trois points : une dimension comparative internationale dans le secteur industriel, une étude à deux niveaux distincts (financier et ressources humaines), et un prolongement de l'analyse traditionnelle des faillites pour se focaliser dans la phase d'après-crise. La conjonction de ces éléments montre bien que Fagor Electrodomesticos n'était pas une entreprise tout à fait comme les autres.

Pascale Bueno Merino, Marc Feuilloley†, et Samuel Grandval dans leur article « l'analyse du modèle d'affaires par les normes IAS-IFRS : Le rôle de la ligne spécifique du compte de résultat » insistent sur l'importance, pour les analystes financiers, d'étudier la ligne spécifique intégrée au compte de résultat présente selon les normes IAS-IFRS. En effet, la ligne spécifique, définie par son caractère non obligatoire, permet de mieux saisir l'originalité d'un modèle d'affaires et de révéler des lieux de rupture stratégique. Cette information se révèle très utile pour faciliter l'élaboration de recommandations aux investisseurs. Pour justifier du rôle de la ligne spécifique, les auteurs ont mené une étude approfondie de huit secteurs d'activité européens. Au plan théorique, cette recherche permet de compléter la typologie

des thématiques saillantes de modèle d'affaires proposée par la littérature académique.

La contribution de Damien Coadour, Josselin Droff, et Renaud Bellais, « Transferts de technologie et risques de fuite de connaissances liés aux activités de formation : une évaluation dans le cadre des industries souveraines », vise à évaluer les risques de fuite de connaissances associés à la formation dans le cadre des contrats de transfert de technologie. Aujourd'hui, les États veulent maîtriser les technologies souveraines. En conséquence, les entreprises exportatrices ont adapté leurs offres pour répondre aux demandes des clients et donc dispenser une formation. Après avoir recueilli la perception des formateurs engagés dans ces contrats, une typologie des formateurs et de leurs comportements typiques dans les différentes situations professionnelles est proposée. Le tout conduit à des recommandations pour atténuer les fuites de connaissances.

Vincent Helfrich, Philippe Schäfer, Dimbi Ramonjy, et François Petit analysent la pratique de la recherche-intervention (RI) en Gestion, dans leur article « Vecteurs et produits d'une fertilisation croisée dans une recherche-intervention ». Le terrain de l'étude repose sur l'étude de deux RI basées sur la mise en œuvre, selon l'ISO 26000, de démarches de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. Les auteurs proposent une grille d'analyse des mécanismes interactifs (vecteurs) et cognitifs (produits) de la fertilisation en RI, à destination des chercheurs et des gestionnaires. Celle-ci leur permet de proposer une typologie des prototypes de fertilisation de la RI, afin d'aider au pilotage de projets futurs, en favorisant la fertilisation croisée, identifiée comme critère de succès d'une RI.

Dans la contribution « Comment adresser les problèmes pernicieux de manière créative avec le *design thinking*? », Valérie Chanal et Valéry Merminod rappellent que le *design thinking* (DT) se présente comme une méthode de créativité collective particulièrement adaptée à la résolution des problèmes pernicieux. Cependant les travaux sur le DT prennent peu en compte le caractère ouvert des problèmes pernicieux. Les auteurs développent un modèle de la capacité d'une équipe créative à adresser un problème pernicieux basé sur une étude qualitative comparative de quatre projets DT. Cette recherche suggère de développer une démarche permettant une problématisation progressive, la création d'un climat de confiance et la production de résultats de recherche intermédiaires pour alimenter le débat.

Cyrille Michel Bertrand Onomo, Marius Ayou Bene, et François Seck Fall analysent le lien entre propriété étrangère, investissement et performance des entreprises dans un contexte subsaharien, dans leur article « Propriété étrangère, investissement et performance des entreprises en Afrique : Cas du Cameroun ». Leur étude a été réalisée à partir d'un échantillon de 168 entreprises camerounaises sur la période 2007 à 2009. Ce lien est estimé à l'aide d'un modèle à équations simultanées qui, en présence d'un problème d'endogénéité, donne des résultats plus robustes que les modèles usuels. Les résultats montrent que la participation étrangère agit négativement sur la rentabilité des actifs et positivement sur l'investissement. Toutefois ce lien n'est pas linéaire : au-delà de 25 %, la participation étrangère agit positivement sur la rentabilité des actifs et négativement sur l'investissement.

Frederik Claeyé, dans « Le management en Afrique : authenticité, échanges culturels et hybridité », considère que l'hypothèse généralement partagée d'une opposition qui existe entre l'universalité et la contingence lui paraît être fallacieuse. L'auteur développe dans cet article un argument en faveur d'une troisième piste, celle de l'hybridité, qu'il base sur la théorie postcoloniale. La recherche menée s'intéresse aux interactions interculturelles et à leurs impacts sur les modes de management des entreprises africaines comme prisme de lecture, afin de contribuer aux réflexions théoriques et conceptuelles sur le caractère et les attributs d'une notion de management africain. L'auteur suggère qu'une théorie du management en Afrique est par définition hybride et reflète le résultat des rencontres interculturelles.

La contribution de Kim Seong-Young, « Encastrément concurrentiel sur le marché, diversité de l'environnement institutionnel et performance de l'entreprise » examine l'impact de l'encastrement du marché concurrentiel sur la performance des entreprises multinationales (EMNs) en utilisant un échantillon de 53 EMN d'hypermarchés de 28 pays entre 2007 et 2014. Notre collègue a constaté que l'encastrement du marché concurrentiel avait une relation en forme de U avec les performances des multinationales, et que l'effet positif était plus fort lorsque l'environnement institutionnel coercitif du marché des pays étrangers dans lequel opère une entreprise multinationale est plus diversifié. Les résultats empiriques suggèrent qu'il est important de comprendre la structure du marché concurrentiel entre plusieurs rivaux pour expliquer les conséquences d'un contact multi-marché.

This last issue of 2019 comprises 13 articles, which, as all *Mi* articles, underwent a rigorous review. Ten of them were submitted as part of the regular issue, while the three others make up the special feature on the sixth edition of the International Research Meeting in Business and Management (IRMBAM—2015), held on July 2 and 3 at IPAG Business School Nice, France. We hope you enjoy reading this issue, and the entire team at *Mi* wish you all the very best for the Holidays.

In the article “Bias Reduction Strategy of Collaborative Remote Decision Towards an Emotional Self-Regulation. Review, Clarification and Extension,” Delphine Van Hoorebeke observes that in the age of new technologies, decisions have become not only collective, but also collaborative and computer-mediated. Key to decision-making, debiasing strategies help in the management of the phenomena which disrupt optimal decision-making. So, clarification of the literature on this subject reveals a universal and specific dimension in computer-mediated collaborative decisions: emotion. Emotion allows for the construction of a strategy of reduction of the biases of this type of decision with its managerial tools, to reach mediated bias-free group consensus through emotional auto-regulation.

The contribution by Natacha Tréhan and Cyril Pourrat, “Exploring the Influence of Power in the Dynamics of Customer-Supplier Coopetition in the Case of Supplier Dominance,” shows that coopetition combines paradoxical forces: competition and cooperation. Many previous works have examined the forces driving competitors to cooperate. Little research investigates the factors driving competition, in particular the influence of power in the case of client-supplier coopetition. To fill this gap, a longitudinal case study was conducted in the telecom sector. It concerns the coopetition between the French operator Orange and its device supplier, Apple. The study shows that supplier dominance combined with low trust fosters competition in customer-supplier coopetition.

The article “Examining Gender Effects on Leadership among Future Managers: Comparing Hofstede’s Masculine vs. Feminine Countries,” by Kais Gannouni and Lovanirina Ramboarison-Lalao, examines biological gender and gender-role identity effects on self-perceived leadership among 371 future managers, and compares cultural differences linked to Hofstede’s masculine versus feminine countries of origin. The results show no significant differences in leadership between males and females. For males, masculinity and femininity both correlate with leadership. This is not the case for females. In masculine-cultured countries, masculinity is significantly higher for males, and the results show a significant correlation between masculinity and leadership. Conversely, in feminine-cultured countries, femininity is higher for females, with a significant correlation between femininity and leadership. Implications of the results are discussed.

In the contribution “Antecedents of Female Representation on Corporate Boards: An Exploratory Analysis at Board Level from a Socialized Perspective,” Rey Dang, L’hocine Houanti, Frédéric Teulon and Linh-Chi Vo posit that the literature explaining the representation of women on corporate boards (WOCB) has mainly relied on a rational economic perspective. Their

study differs by relying on a socialized perspective based on Schneider’s (1987) attraction-selection-attrition (ASA) model, Pfeffer’s (1983) organizational demography framework, and Tajfel and Turner’s (1986) social identity theory. The authors used a sample of French companies listed in the SBF 120 index during 2006-2010 to explore the impact of following antecedents of WOCB: male directors’ demographic traits, human capital, and social capital.

The article by Karin Niehoff and Piotr Laskowski, “Price Differences Between Voting and Non-Voting Shares in Crisis and Boom,” is based on the principle that when a company issues both voting and non-voting shares, the prices are usually different, due to the value of the voting right versus the preferred dividend of the nonvoting share. This price difference may well be influenced by the business cycle. The authors analyze the price differences between voting and non-voting shares in Germany and Italy in different business cycles during the period 2003–2013, but find little influence attributable to the business cycle. However, the impact of the ownership structure and the market performance on the prices of voting and non-voting shares do differ in crisis and boom periods.

From the theoretical framework of isomorphism, the aim of “*Post-Mortem Isomorphism? Fagor’s Crisis Seen from a Comparative Perspective*,” by Francesc Relano and Elisabeth Paulet, is to know whether there is a convergence of management practices between cooperatives and capitalist companies in periods of crisis and failure. The originality of the paper can be summarized in three points: an international comparative perspective in the industrial sector, a two-level study (financial dimension and human resources), and a broadening of traditional studies about failures to focus mostly on the post-crisis period. The conjunction of these elements shows indeed that Fagor Electrodomesticos was not a company just like the others.

The purpose of “The Analysis of the Business Model by the IAS-IFRS Norms: The Role of the Specific Line of the Income Statement,” by Pascale Bueno Merino, Marc Feuilloley† and Samuel Grandval, is to emphasize the importance for financial analysts to study the specific line integrated in the income statement presented in accordance with IAS-IFRS norms. Indeed, the specific line, defined by its non-binding nature, is used to better grasp the originality of the business model and to reveal areas of strategic breakthrough. This information is very useful for facilitating the development of recommendations to investors. To justify the role of the specific line, the authors conducted a thorough study of eight European sectors of activity. On a theoretical level, this research enabled them to complete the typology of business model salient themes proposed by the academic literature.

The paper “Technology Transfer and Risks of Knowledge Leakages Through Training Activities: An Assessment in Sovereign Industries,” by Damien Coadour, Josselin Droff and Renaud Bellais, assesses risks of knowledge leakage associated with training in technology transfers. Today, states want to master sovereign technologies. As a consequence, exporting firms have adapted their offers to respond to customers’ requests and provide training in technology transfer contracts. The authors

have recorded the perception of trainers regarding risks of knowledge leakage associated with training activities. Due to different interpretations of technology transfers and related risks, trainers' assessments of knowledge leakages are not homogeneous in the training process. A typology of trainers and their typical behaviours in professional situations is proposed and leads to recommendations to mitigate knowledge leakages.

The article "Vectors and Output of Cross-Fertilization in Intervention-Research," by Vincent Helfrich, Philippe Schäfer, Dimbi Ramonjy and François Petit, analyzes the practice of intervention-research (IR) in Management. The field is about the study of two IRs based on the implementation of Corporate Social Responsibility approaches, according to ISO 26000. The authors propose an analysis grid of the interactive (vectors) and cognitive (outputs) mechanisms of fertilization in IR, for researchers and managers. They thus propose a fertilization prototype typology of IR, in order to help the driving of future projects, by supporting cross-fertilization, identified as a criterion of success of IR.

In their contribution, "How to Address Wicked Problems Creatively with Design Thinking?" Valérie Chanal and Valéry Merminod observe that Design Thinking (DT) is a method of collective creativity presented as particularly relevant for wicked problems. However, research on DT does not really take into account the open nature of wicked problems. The authors develop a model of a creative team's ability to address a wicked problem based on a comparative qualitative study of four DT projects. This research suggests adopting an approach that would enable a team to improve problem framing over the course of the process, create a climate of trust, and produce intermediate research data to support collective debate.

The paper "Foreign Ownership, Investment and Performance of Enterprises in Africa: Case of Cameroon," by Cyrille Michel Bertrand Onomo, Marius Ayou Bene and François Seck Fall, analyzes the relationship between foreign ownership, investment and firms' performance in a Sub-Saharan context, based on a

sample of 168 Cameroonian firms in the period 2007-2009. To control for the endogeneity issue revealed by their analysis, the authors estimate a simultaneous equations model known to give more robust results than usual models. They find that foreign ownership has a negative effect on firms' assets returns, while being positively related to investment. However, the results show a non-linear relationship: When foreign equity is above 25%, foreign ownership is positively related to assets return, and negatively related to investment.

In the article "Management in Africa: Authenticity, Cultural Exchanges and Hybridity," Frederik Claeys argues that the opposition between universality and contingency is misleading. Drawing on postcolonial theory, he develops an argument for a third avenue, that of hybridity. He uses this lens to investigate intercultural interactions and their impact on management in African companies with a view to contributing to theoretical and conceptual reflections on the character and attributes of the African concept of management. The author suggests that a theory of management in Africa is by definition hybrid and reflects the outcome of intercultural encounters.

In the paper "Competitive Market Embeddedness, Diversity of the Institutional Environment, and Firm Performance," Kim Seong-Young examines the impact of competitive market embeddedness on multinational enterprises' (MNEs') performance using a sample of 53 hypermarket MNEs from 28 countries between 2007 and 2014. The author found that competitive market embeddedness has a U-shaped relationship with MNE performance, and the positive effect is stronger when the coercive institutional environment of the foreign country's market in which an MNE operates is more diverse. Empirical findings suggest understanding the competitive market structure among multiple rivals is important for explaining the consequences of multimarket contact.

Este último número de 2019 consta de 13 artículos que han seguido, como todos los artículos de GI, un procedimiento de evaluación riguroso: 10 de ellos fueron enviados a *Mi* en el marco de actividad regular y 3 artículos fueron enviados en el marco del dossier especial que sigue a la sexta edición del International Research Meeting in Business and Management / (IRMBAM-2015), celebrado el 2 y el 3 de julio en IPAG Business School Nice - Francia. Al mismo tiempo que le deseamos una excelente lectura, todo el equipo de *Mi* le desea, igualmente, un muy feliz tiempo de fiestas y un excelente 2020.

En su artículo, “Estrategia de reducción de los sesgos de la decisión colaborativa a distancia hacia una autorregulación emocional. Revisión, aclaración de la literatura y extensión”, Delphine Van Hoorebeke constata que, a la hora de las nuevas tecnologías, las decisiones se vuelven colaborativas a distancia. Elementos clave de la decisión, las estrategias de reducción de sesgos cognitivos ayudan a manejar fenómenos que perturban una toma de decisión óptima. Ahora bien, estas estrategias se estudian muy poco en la toma de decisiones colaborativas a distancia. Así, una aclaración de lo escrito sobre el tema revela que en este tipo de decisiones hay una dimensión universal y específica: la emoción. La contribución permite construir una estrategia de reducción de los sesgos con sus instrumentos de gestión, para un consenso de grupo a distancia con menos sesgo a través de una autorregulación emocional.

En su trabajo titulado “Influencia del poder en la dinámica de cooptencia cliente-proveedor en el caso de un proveedor dominante”, Natacha Tréhan y Cyril Pourrat consideran que la cooptencia combina fuerzas paradójicas: la competición y cooperación. Si bien numerosos estudios anteriores examinaron las fuerzas que llevan a los competidores a cooperar, muy poco estudiaron los factores que llevan a la competición, en particular, a la influencia del poder en el caso de la cooptencia cliente-proveedor. Con el fin de subsanar esta carencia, los autores realizan un estudio longitudinal en el sector de las telecomunicaciones. Dicho estudio trata la cooptencia entre el operador Orange y su proveedor de terminales Apple. El estudio muestra que una dominación del proveedor asociada a una confianza débil fomenta la preponderancia de la competición en la cooptencia cliente-proveedor.

Kais Gannouni y Lovanirina Ramboarison-Lalao, en su artículo “Estudio del efecto del género en el liderazgo de futuros managers: una comparación entre países masculinos y femeninos según Hofstede”, estudian el efecto de sexo y género en el liderazgo en una muestra de 371 futuros administradores. Los resultados no muestran diferencias significativas de liderazgo entre hombres y mujeres. Para los hombres -pero no así para las mujeres- la masculinidad y la femineidad se correlacionan con el liderazgo. En los países masculinos, la masculinidad es significativamente mayor en los hombres y los resultados muestran una correlación significativa entre masculinidad y liderazgo. En los países femeninos, la femineidad es mayor en las mujeres y se encontró una correlación significativa entre femineidad y liderazgo. Se discuten las implicaciones de estos resultados.

En el artículo “Antecedentes de la representación femenina en juntas ejecutivas: análisis exploratorio a nivel de juntas desde una perspectiva socializada”, Rey Dang, L'hocine Houanti, Frédéric Teulon y Linh-Chi Vo ponen de manifiesto que la literatura de gestión tiende a explicar la representatividad de las mujeres en las juntas ejecutivas (WOCB) sobre todo desde una perspectiva económica racional. El estudio que proponen los autores es diferente porque se basa en una perspectiva socializada, tomando como punto de partida el modelo ASA (atracción-selección-atrición) de Schneider (1987), el marco de demografía organizacional de Pfeffer (1983) y la teoría de la identidad social de Tajfel y Turner (1986). Además, los autores trabajan con una muestra compuesta de empresas francesas registradas en índice SBF 120 para el periodo 2006-2010 para analizar el impacto de los siguientes antecedentes del WOCB: las características demográficas de los administradores y ejecutivos masculinos, el capital humano y el capital social.

Karin Niehoff y Piotr Laskowski, en “La diferencia de precio entre acciones con derecho a voto y acciones sin derecho a voto en períodos de crisis y auge”, parten del principio que, cuando una empresa emite acciones con derecho a voto y sin derecho a voto, los precios suelen diferir, normalmente a causa del valor de derecho a voto y de dividendo preferencial de las acciones sin derecho a voto. Esta diferencia de precio puede ser afectada por el ciclo económico. Los autores analizan las diferencias de precio en diferentes ciclos económicos durante el periodo 2003-2013 en Alemania e Italia, pero llegan a la conclusión de que no se registra una influencia significativa del ciclo económico. Sin embargo, el impacto de la estructura de la propiedad y del rendimiento del mercado sobre el precio de las acciones con derecho a voto y sin derecho a voto difiere en períodos de crisis y de auge.

El trabajo de Francesc Relano y Elisabeth Paulet, “¿Isomorfismo *post-mortem*? La crisis de Fagor desde una perspectiva comparativa” se encuentra dentro de la perspectiva teórica del isomorfismo con el objetivo de saber si existe una eventual convergencia de prácticas de gestión entre cooperativas y empresas capitalistas, especialmente en períodos de crisis y quiebra. La originalidad de este enfoque se puede resumir en tres puntos: una dimensión comparativa internacional en el sector industrial; un estudio en dos niveles (financiero y recursos humanos), y una prolongación del análisis tradicional de quiebras de empresas a la fase post-crisis. La conjunción de estos elementos muestra que Fagor Electrodomésticos no era una empresa como cualquier otra.

Pascale Bueno Merino, Marc Feuilloley† y Samuel Grandval, en su artículo titulado “Análisis del modelo de negocio por las normas NIC-NIIF: El papel de la línea específica de la cuenta de resultados” insisten en la importancia que tiene para los analistas financieros el estudiar la línea específica incluida en la cuenta de resultados presentada de acuerdo con las normas NIC-NIIF. En efecto, la línea específica, definida por su naturaleza no obligatoria, permite captar mejor la originalidad de un modelo de negocio y revelar lugares de ruptura estratégica. Esta información resulta muy útil para facilitar el desarrollo de recomendaciones para inversores. Para justificar el papel de la línea específica, los autores efectúan un estudio profundo de

ocho sectores europeos de actividad. En el plano teórico, esta investigación permite completar la tipología de las temáticas destacadas del modelo de negocios propuesta por la literatura académica.

En su artículo “Transferencia de tecnología y riesgos de fugas de conocimiento a través de las actividades de formación: Una evaluación en el caso de las industrias soberanas”, Damien Coadour, Josselin Droff y Renaud Bellais apuntan a evaluar los riesgos de la fuga de conocimientos asociados a la formación en los casos de transferencia de tecnología. En la actualidad, los Estados desean controlar las tecnologías de soberanía y, en consecuencia, las empresas exportadoras proponen una formación en sus contratos de transferencia de tecnología. Después de recoger las consideraciones de los formadores, los autores plantean una tipología de formadores y de sus comportamientos típicos en situación profesional, seguida de recomendaciones para disminuir fugas de conocimiento y controlar mejor el conocimiento vendido.

Vincent Helfrich, Philippe Schäfer, Dimbi Ramonjy y François Petit analizan la práctica de la Investigación-Intervención (I-I) en la gestión en su artículo “Vectores y productos de la fertilización cruzada en la investigación-intervención”. Su campo reposa en el estudio de dos casos I-I basados en la implantación, según la norma ISO 26000, de enfoques de Responsabilidad Social Corporativa. Proponen una grilla de análisis de los mecanismos interactivos (vectores) y cognitivos (productos) de la fertilización en II, destinada a investigadores y gestores. Ésta les permite proponer una tipología de los prototipos de fertilización de una I-I, con el fin de ayudar a manejar futuros proyectos, favoreciendo la fertilización cruzada, identificada como criterio de éxito de una I-I.

En el artículo “¿Cómo abordar los problemas perniciosos de forma creativa con el Design Thinking?”, Valérie Chanal y Valéry Merminod nos recuerdan que el *design thinking* (DT) se presenta como un método de creatividad colectiva para resolver problemas perniciosos. Sin embargo, las investigaciones sobre el DT toman poco en cuenta la naturaleza abierta de los problemas perniciosos. Basándose en un estudio comparativo de cuatro proyectos DT, los autores desarrollan un modelo de la capacidad de un equipo creativo para enfrentar un problema pernicioso. La investigación sugiere tomar un camino que permita una problematización progresiva, la creación de un

clima de confianza y la producción de resultados intermedios de investigación que alimenten el debate.

Cyrille Michel Bertrand Onomo, Marius Ayou Bene y François Seck Fall analizan el nexo entre propiedad extranjera, inversión y rendimiento de empresas en el contexto subsahariano en su artículo “Propiedad extranjera, inversión y rendimiento de empresas en África: el caso de Camerún”. Su estudio se realizó en base a una muestra de 168 empresas camerunesas, en el período de 2007 a 2009. Ese nexo es estimado mediante un modelo a ecuaciones simultáneas el cual, frente a un problema de endogeneidad, brinda resultados más fiables que los modelos usuales. Los resultados muestran que la participación extranjera actúa negativamente sobre la rentabilidad y positivamente sobre la inversión. Sin embargo, ese nexo no es lineal: más allá del 25%, la participación extranjera actúa positivamente sobre la rentabilidad y negativamente sobre la inversión.

Frederik Claeys, en “La gestión de empresas en África: Autenticidad, intercambios culturales e hibridación”, considera que la hipótesis de la existencia de una oposición entre universalidad y contingencia es engañosa. Basándose en la teoría postcolonial, el autor desarrolla un argumento a favor de una tercera alternativa, la de la hibridación. La investigación que se lleva a cabo se interesa en las interacciones interculturales y su impacto en los modos de gestión de las empresas africanas, como contribución a la reflexión teórica y conceptual acerca del carácter y los atributos de la noción de gestión africana. Sugiere así que una teoría de la gestión en África es por definición híbrida y refleja el resultado de encuentros interculturales.

El trabajo de Kim Seong-Young, “Encastre del mercado competitivo, diversidad del entorno institucional y rendimiento de la empresa” estudia el impacto del encastre del mercado competitivo en el desempeño de las empresas multinacionales (EMN) a partir de una muestra de 53 EMN hipermercados de 28 países entre 2007 y 2014. Consta que el encastre del mercado competitivo tenía una relación en forma de U con el rendimiento de las EMN y que el efecto positivo es más fuerte cuando el entorno institucional coercitivo del mercado del país extranjero en el que opera una empresa multinacional está más diversificado. Los resultados empíricos sugieren que para explicar las consecuencias del contacto multimercado es importante comprender la estructura competitiva del mercado entre múltiples rivales.