

Management international International Management Gestión Internacional

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

Patrick Cohendet et Bachir Mazouz

Volume 15, numéro 4, été 2011

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1006187ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1006187ar>

[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

Cohendet, P. & Mazouz, B. (2011). Mot de la rédaction / Word from the editor / Palabras de la redacción. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 15(4), v-x.
<https://doi.org/10.7202/1006187ar>

MOT DE LA RÉDACTION

Les propositions de plus en plus nombreuses de numéros thématiques touchant à tous les domaines du management international témoignent de l'intérêt croissant que suscite la revue dans la communauté du management international. Ces numéros thématiques, qui sont approuvés et supervisés par le comité éditorial de la revue, sont confiés à une équipe de rédacteurs en chef invités. Ils sont l'occasion de mettre en lumière un aspect particulier du management international, de rassembler autour de la thématique choisie des contributions de grande qualité, et de mieux faire apparaître MI comme une revue qui offre une plateforme unique de réflexion sur tous les champs du management international.

Parmi les prochains numéros thématiques à paraître, celui sur «Les défis du management international à l'aube du XXIème siècle», programmé en 2013, confié à nos collègues Jean-Paul Lemaire, Ulrike Mayrhofer, et Eric Milliot, est particulièrement illustratif de la démarche de collaboration entre MI et l'équipe en charge du numéro thématique. Le thème du numéro est celui d'un colloque récent organisé avec succès par le réseau Atlas/AFMI – Association Francophone de Management International, qui a eu lieu les 26 et 27 mai 2011 à l'ESCP Europe à Paris. L'AFMI/ATLAS s'est constituée dans le courant de l'année 2008, autour d'un ouvrage consacré à la mondialisation et à son impact: rassemblant des enseignants-chercheurs représentant plus de dix institutions académiques (universités et écoles de gestion françaises), tous étroitement impliqués dans les relations de leurs institutions respectives avec des institutions étrangères et avec les organisations opérant hors de leurs frontières d'origine (dans les zones francophones et au-delà). Parmi les objectifs de l'AFMI/Atlas, est affirmée *la reconnaissance du Management International comme un champ spécifique du domaine des sciences de Gestion*, déployant une approche multidisciplinaire en lien avec les différents champs de ce domaine mais, également avec les sciences humaines fondamentales qu'ils mobilisent – économie, sociologie, anthropologie, histoire, géographie.

Le numéro thématique sera constitué à partir d'articles présélectionnés à la suite du colloque, et qui vont maintenant être soumis aux procédures d'évaluation rigoureuses que respecte tout numéro de MI. Au-delà du numéro thématique, la collaboration avec AFMI/Atlas, nous semble pour MI devoir être fortement soulignée car où elle vise à renforcer une communauté du management international en plein développement.

Ce présent numéro de MI est composé des articles suivants :

Benjamin DREVETON (Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers) dans l'article «Construire un outil de contrôle au sein des organisations publiques: une opportunité au développement d'un nouveau mode d'action» présente une recherche originale qui s'intéresse au rôle joué par les acteurs de la construction d'un outil de calcul des coûts au sein d'une organisation publique. A partir d'une

étude de cas, menée en collaboration avec une agence française (l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie) sur une période de deux ans, cette recherche nous propose d'associer le processus de création d'un outil de gestion à un processus d'innovation managériale. L'un des résultats principaux de la recherche est la mise en évidence d'un facteur de succès de l'implantation des outils de contrôle au sein des organisations publiques: la nécessaire création et stabilisation d'un nouvel espace social.

Dans sa contribution «Le transfert inter-organisationnel de connaissances par les multinationales vers leurs fournisseurs locaux : une typologie des pratiques des firmes américaines au Brésil», Frédéric PREVOT (Euromed Management) nous propose d'analyser les méthodes utilisées par les multinationales pour transférer des connaissances vers leurs fournisseurs locaux. A partir des résultats d'une étude menée auprès de 121 filiales de multinationales américaines au Brésil, cette recherche permet de préciser des définitions des méthodes de transfert et de souligner les intérêts stratégiques du transfert pour l'émetteur. Dans une première partie de la contribution, l'auteur présente et discute une typologie des méthodes de transfert. Dans une seconde partie, chacune des méthodes identifiées est analysée en fonction des objectifs stratégiques du transfert pour l'émetteur.

Emna GANA-OUESLATI (Université Tunis El Manar) et Daniel LABARONNE (Université Montesquieu Bordeaux IV) s'intéressent, dans leur article «Corporate Social Responsibility, Managerial Entrenchment and Privatization : Example of an Algerian Public Company», aux choix stratégiques des managers d'une entreprise publique portuaire en Algérie. Ces choix s'incarnent dans une politique de responsabilité sociale des entreprises : certification -qualité, sécurité et environnement-, partenariats public-privé, investissements citoyens. Les auteurs ont pour objectif de comprendre ce qui a incité les managers de cette entreprise à s'engager dans cette voie. Les résultats de leur analyse les conduisent à d'interpréter les choix managériaux de cette entreprise comme la résultante d'une politique d'enracinement. Les auteurs suggèrent également que cette politique est susceptible de mettre les managers de l'entreprise en position favorable le jour où la privatisation des activités portuaires algérienne rentrera dans les faits.

Gervaise DEBUCQUET (AUDENCIA-Nantes) dans l'article «Considérer les normes sociales et culturelles pour une meilleure acceptation des innovations technologiques en alimentation: les leçons du rejet des aliments génétiquement modifiés (OGM)» examine le rôle des normes sociales et culturelles dans la formation des représentations associées aux aliments génétiquement modifiés (OGM) et à leurs risques à travers le cas des français, dans un contexte de refus croissant des innovations technologiques alimentaires par les consommateurs. Pour ces derniers, le génie génétique porte atteinte à la sociabilité, au goût et à l'authen-

tivité des aliments. Les perceptions du risque s'avérant largement prédéterminées par la culture alimentaire, cet article propose, au plan managérial, des pistes pour intégrer ces dimensions en amont des processus d'innovation et améliorer plus généralement l'acceptation des nouvelles technologies alimentaires.

La contribution « Les déterminants de la représentation des actionnaires salariés au conseil d'administration ou de surveillance » de Xavier HOLLANDTS (ESC Clermont), Zied GUEDRI (EM Lyon) et Nicolas AUBERT (Université du Sud Toulon-Var – INSEEC) analyse les facteurs qui déterminent la présence de représentants des actionnaires salariés au sein du conseil d'administration ou de surveillance. Les auteurs partent de l'hypothèse qu'un faible degré d'enracinement du dirigeant favorise la présence de représentants des actionnaires salariés, réputés loyaux et passifs envers leur dirigeant. Toutefois, ils précisent que la capacité de résistance du conseil d'administration ou de surveillance à la stratégie d'enracinement du dirigeant, déterminée par sa composition et sa structure, réduit la probabilité de la présence de représentants des actionnaires salariés. Les résultats de la recherche, basés sur une étude quantitative, montrent que le degré d'enracinement du dirigeant ainsi que la capacité de résistance du conseil réduisent significativement la probabilité d'une représentation des actionnaires salariés au conseil d'administration ou de surveillance.

Vincent MAYMO (Université Bordeaux 4), dans sa contribution « Coordination intraorganisationnelle: une approche conventionnelle des pratiques de stock dans la banque de détail » part du principe selon lequel dans les organisations bancaires, la pratique de stockage des dossiers pose deux questions principales : la performance du management dans les sociétés de services d'une part et l'efficacité des mécanismes de coordination intra-organisationnelle d'autre part. L'auteur mobilise dans sa recherche le concept de convention pour répondre au besoin de cohérence entre les dimensions cognitives et socio-techniques de la coordination et ses objectifs. A partir d'une grille de lecture spécifiquement conçue pour analyser le processus de prêts immobiliers en banque de détail, la recherche met en évidence la contribution de la théorie des conventions à la performance organisationnelle et initie une typologie des conventions de comprendre l'origine des défaillances potentielles de coordination.

La contribution de Pierre-Jean BARLATIER (Centre de Recherche Public Henri Tudor, Luxembourg) et d'Olivier DUPOUËT (Bordeaux Ecole de Management) sur « Le rôle des communautés de pratique dans le développement de l'ambidextrie contextuelle : le cas GDF SUEZ » propose une vision originale des communautés de pratique pilotées: En présentant la capacité de ces communautés à supporter des activités d'exploration et d'exploitation, les auteurs montrent qu'elles satisfont aux hypothèses de l'ambidextrie contextuelle. Les auteurs développent cette proposition à travers l'étude du réseau de communautés du groupe

GDF SUEZ. Cette étude permet d'affiner la compréhension des principaux aspects de l'ambidextrie contextuelle: un contexte favorisant tant la performance que le partage de connaissances, la gestion des tensions entre exploration et exploitation au niveau individuel et la capacité à combiner alignement et flexibilité sur l'ensemble d'une organisation.

Gaël GUEGUEN (Toulouse Business School), dans « Diversité culturelle et performance des équipes sportives de haut niveau: le cas du Tour de France » montre que rechercher les meilleurs talents au sein d'une équipe de travail peut nuire à la cohésion de l'ensemble. Si l'équipe recrute au niveau mondial, une diversité culturelle trop forte peut poser des problèmes de coordination. L'auteur étudie le cas des équipes sportives de haut niveau qui retiennent les meilleurs athlètes internationaux. La recherche s'intéresse plus particulièrement au cas des équipes cyclistes professionnelles, en raison de l'importance des sponsors et du caractère mondial des compétitions. En analysant les résultats de 487 équipes ayant participé à 23 Tours de France, la recherche aboutit à une réflexion sur la nature de la relation entre diversité culturelle et performance.

Ce numéro est complété par une note d'opinion d'Aziz MOULINE (Université de Rennes 1) et de Pascal GAUDRON (Chaire de management stratégique international, HEC Montréal) sur « La nouvelle donne Économique et management international: L'économie numérique et l'émergence de l'Asie ». Cette note prolonge la réflexion de François Leroux publiée dans le numéro de Management International de l'hiver 2009 (vol 13, no 2) qui abordait la crise économique contemporaine qui contribue à bouleverser le management international. Les auteurs insistent dans leur note d'opinion sur deux aspects majeurs des mutations en cours : la part croissante de l'économie numérique dans la croissance économique mondiale, et l'émergence accélérée de l'Asie comme acteur incontournable sur la scène économique mondiale.

Bonne rentrée et bonne lecture !

Patrick Cohendet et Bachir Mazouz
Rédacteurs en chef

WORD FROM THE EDITOR

The ever-increasing number of proposals for thematic issues pertaining to all the domains in international management attests to the international management community's growing interest in the journal. These thematic issues, which are approved and supervised by the journal's editorial committee, are assigned to a team of guest editors. They are an opportunity to shed light on a particular aspect of international management, to bring together high quality contributions on the selected theme, and to portray IM as a journal that provides a unique platform for reflection on all fields of international management.

Among the coming thematic issues, the one on "The Challenges of International Management at the Dawn of the XXI Century," scheduled for 2013 and assigned to our colleagues Jean-Paul Lemaire, Ulrike Mayrhofer, and Eric Milliot, is especially illustrative of the collaboration between IM and the team in charge of the thematic issue. The theme is that of a recent conference successfully organized by the Atlas/AFMI network (the Association Franco-phone de Management International), which took place on May 26 and 27, 2011 at the ESCP Europe in Paris. The AFMI/ATLAS was created in 2008 to examine globalization and its impact. It brings together professors-researchers representing more than ten academic institutions (French universities and management schools), all closely involved in the relations of their respective institutions with foreign institutions and with organizations operating outside their home borders (in French-speaking areas and beyond). One of the AFMI/Atlas objectives is *the recognition of International Management as a specific field in the domain of Management Sciences*, using a multidisciplinary approach connected with the various fields in this domain but also with the fundamental social sciences they mobilize – economy, sociology, anthropology, history, and geography.

The thematic issue will consist of articles selected after the conference, and that now will be submitted to the rigorous evaluation procedures followed for all issues of IM. Beyond the thematic issue, we at IM believe the collaboration with the AFMI/Atlas is particularly noteworthy because it aims to strengthen a thriving international management community.

This issue of IM comprises the following articles:

Benjamin DREVETON (Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers) in the article "Building a control tool in public organizations: An opportunity to develop a new mode of action" presents an original research study that looks at the role played by the actors in the construction of a cost calculation tool in a public organization. From a case study, conducted in collaboration with a French agency (the Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie) over a two-year period, this study proposes a link between the management tool creation process and a managerial innovation process. One of the study's main

findings is the discovery of a success factor when introducing control tools in public organizations: the necessary creation and stabilization of a new social space.

In his contribution "The inter-organizational transfer of knowledge by multinationals to their local suppliers: A typology of the practices of American firms in Brazil," Frédéric PREVOT (Euromed Management) analyzes the methods used by multinationals to transfer knowledge to their local suppliers. Based on the results of a study conducted among 121 subsidiaries of American multinationals in Brazil, this study enables the author to define transfer methods and to stress the strategic interests of the transfer for the transmitter. In the first part of the article, the author presents and discusses a typology of transfer methods. In the second part, each method is identified and analyzed according to the strategic objectives of the transfer for the transmitter.

Emna GANA-OUESLATI (Université Tunis El Manar) and Daniel LABARONNE (Université Montesquieu Bordeaux IV) in their article "Corporate social responsibility, managerial entrenchment and privatization: Example of an Algerian public company," examine the strategic choices of managers of a state-operated harbour company in Algeria. These choices are embodied in a policy of corporate social responsibility: -quality, safety, and environmental certification, public-private partnerships, citizen investments. The authors' aim is to understand what motivated the managers of this firm to take this path. The results of their analysis lead them to interpret the managerial choices of this company as the result of a policy of entrenchment. The authors also suggest that this policy is likely to put the firm's managers in a favourable position when the privatization of Algerian harbour activities becomes a reality.

The article by Gervaise DEBUCQUET (AUDENCIA-Nantes), "Considering social and cultural norms for better acceptance of technological food innovations: The lessons of the rejection of genetically modified foods (GM foods)," examines the role of social and cultural norms in the formation of ideas about genetically modified foods (GM foods) and their risks. The author focuses on the growing rejection of technological food innovations by consumers in France. For these consumers, genetic engineering is detrimental to the sociability, taste, and authenticity of food. Since perceptions of risk are largely predetermined by the food culture, this article proposes, at the managerial level, ways to integrate these dimensions before the innovation processes and to more generally improve the acceptance of new food technologies.

The contribution entitled "The determinants of the representation of employee shareholders on a board of directors or board of trustees" by Xavier HOLLANDTS (ESC Clermont), Zied GUEDRI (EM Lyon), and Nicolas AUBERT (Université du Sud Toulon-Var – INSEEC) analyzes the factors that

determine the presence of representatives of employee shareholders on a board of directors or board of trustees. The authors begin with the hypothesis that a low level of entrenchment of the director fosters the presence of employee shareholder representatives, deemed loyal and passive toward their director. However, they specify that the board of directors or trustees' capacity for resistance to the strategy, determined by its composition and structure, reduces the probability of the presence of employee shareholder representatives. The findings of this quantitative study show that the degree of entrenchment of the director as well as the board's capacity for resistance significantly reduce the probability of employee shareholder representation on the board of directors or board of trustees.

Vincent MAYMO (Université Bordeaux 4), in his contribution "Inter-organizational coordination: A conventional approach to records storage practices in retail banking" proceeds from the principle that in banking organizations, the practice of storing records poses two key questions: the performance of management in service enterprises, and the efficiency of the inter-organizational coordination mechanisms. In his study, the author uses the concept of convention to satisfy the need for consistency between the cognitive and socio-technical dimensions of the coordination and its objectives. Using a chart specifically designed to analyze the building loan process in retail banking, the study highlights the contribution of convention theory to organizational performance and initiates a typology of conventions to understand the origin of potential failures of coordination.

The contribution by Pierre-Jean BARLATIER (Centre de Recherche Public Henri Tudor, Luxembourg) and Olivier DUPOUËT (Bordeaux Ecole de Management) on "The role of communities of practice in the development of contextual ambidexterity: The GDF SUEZ case" proposes an original vision of pilot communities of practice. By presenting the ability of these communities to support exploration and exploitation activities, the authors show that they satisfy the hypotheses of contextual ambidexterity. The authors develop this proposal through the study of the network of communities belonging to the GDF SUEZ group. This study refines the understanding of the chief aspects of contextual ambidexterity: a context fostering both knowledge performance and knowledge sharing, management of the tensions between exploration and exploitation at the individual level, and the ability to combine alignment and flexibility throughout an organization.

Gaël GUEGUEN (Toulouse Business School), in "Cultural diversity and performance of top-ranking sports team: The case of the Tour de France" shows that looking for the best talents in a work team can adversely affect the cohesion of the team as a whole. If a team recruits on the global stage, an excessively strong cultural diversity can pose coordination problems. The author studies the case of top-ranking sports teams that choose the best international athletes. The study focuses in particular on the case of

professional cycling teams, due to the importance of the sponsors and the global nature of the competitions. After analyzing the results from 487 teams that participated in 23 Tours de France, the study concludes with a reflection on the nature of the relationship between cultural diversity and performance.

This issue concludes with an opinion piece by Aziz MOULINE (Université de Rennes1) and Pascal GAUDRON (Chair in International Strategic Management, HEC Montréal) on "The new economic order and international management: The digital economy and the emergence of Asia." This piece extends the reflection by François Leroux published in the Winter 2009 edition of *International Management* (Vol. 13, No. 2) that discussed the contemporary economic crisis that is contributing to the disruption of international management. The authors stress in their opinion piece two key aspects of the mutations taking place: the growing share of the digital economy in global economic growth, and the accelerated emergence of Asia as an unavoidable actor on the global economic scene.

Welcome back and enjoy your reading!

Patrick Cohendet and Bachir Mazouz
Editors

PALABRAS DE LA REDACCIÓN

Las cada vez más numerosas propuestas de números temáticos relacionados con distintos campos de la gestión internacional son una prueba del interés creciente que suscita la revista en la comunidad de la gestión. Esos números temáticos, supervisados y aprobados por el comité editorial de la revista son confiados a un equipo de redactores en jefe invitados.

Dichos números son la ocasión de poner en evidencia un aspecto particular de la gestión internacional, de reunir alrededor de la temática escogida contribuciones de alta calidad, y de presentar MI como una revista que ofrece una plataforma única de reflexión sobre todos los campos de la gestión internacional.

Entre las próximas publicaciones de números temáticos, el titulado «Los desafíos de la gestión internacional en los inicios del siglo XXI», programado para 2013 y confiado a nuestros colegas Jean-Paul Lemaire, Ulrike Mayrhofer y Eric Milliot, ilustrará particularmente el tenor de la colaboración entre MI y el equipo encargado del número. El tema del mismo es el de un exitoso coloquio organizado por *Atlas/AFMI – Association Francophone de Management International* – que tuvo lugar el 26 y 27 de mayo 2011 en la *ESCP Europe* de París. La *AFMI/ATLAS* se constituyó durante el año 2008 en torno a un trabajo dedicado a la mundialización y a su impacto. Para ello se reunieron profesores e investigadores de más de diez instituciones académicas (universidades y escuelas de gestión francesas), todos profundamente implicados en las relaciones que sus respectivas instituciones mantienen con las extranjeras y con organizaciones que operan fuera de sus fronteras originales (zonas francoparlantes y otras). Entre los objetivos de la *AFMI/Atlas*, se afirma el reconocimiento de la gestión internacional como un campo específico de las ciencias de la gestión, campo que despliega un enfoque multidisciplinario relacionado con los diferentes aspectos de ese dominio y con las ciencias humanas fundamentales que esos aspectos movilizan, como la economía, la sociología, la antropología, la historia y la geografía.

El número temático será elaborado a partir de artículos preseleccionados en el marco del coloquio que serán sometidos después a los rigurosos procedimientos de evaluación característicos de todos los números de MI. Más allá del número temático, creemos que la colaboración con AFMI / ATLAS deber ser puesta de relieve porque apunta a reforzar una comunidad de gestión internacional en pleno desarrollo.

El presente número de MI consta de los artículos siguientes:

Benjamin DREVETON (*Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers*) en su trabajo « Construir una herramienta de control dentro de las organizaciones públicas: una oportunidad para el desarrollo de un nuevo modo de acción » presenta una investigación original que se interesa en el papel que juegan los actores de la creación de una herramienta de cálculo de los costes en el seno de una organización pública. A partir de un estudio de caso, efec-

tuado en colaboración con una agencia francesa – *Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME)* – esta investigación nos propone asociar el proceso de creación de una herramienta de gestión con un proceso de innovación de gestión. Uno de los resultados principales de la misma es haber puesto en evidencia un factor de éxito de la implantación de las herramientas de control en el seno de las organizaciones públicas: la necesidad de creación y estabilización de un nuevo espacio social.

En su artículo «La transferencia interorganizativa de conocimientos de las multinacionales a sus proveedores locales: una tipología de las prácticas de las empresas estadounidenses en Brasil», Frédéric PREVOT (*Euromed Management*) nos propone analizar los métodos utilizados por las multinacionales para transferir conocimientos a sus proveedores locales. Sobre la base de los resultados de un estudio realizado en cerca de 121 filiales de multinacionales estadounidenses en Brasil, esta investigación permite delimitar las definiciones de los métodos de transferencia y subrayar los intereses estratégicos que la transferencia tiene para el emisor. En la primera parte de la contribución, el autor presenta y analiza una tipología de los métodos de transferencia. En la segunda, él analiza cada uno de los métodos identificados con arreglo a los objetivos estratégicos que dicha transferencia tiene para el emisor.

Emna GANA-OUESLATI (Universidad Túnez El Manar) y Daniel LABARONNE (Universidad Montesquieu Bordeaux IV) en su trabajo «*Corporate Social Responsibility, Managerial Entrenchment and Privatization : Example of an Algerian Public Company*» (Responsabilidad social corporativa, atrincheramiento de los directivos y privatización: ejemplo de una empresa pública argelina) se interesan en las elecciones estratégicas de los gerentes de una empresa pública portuaria de Argelia. Estas elecciones se concretan en una política de responsabilidad social de las empresas: certificación - calidad, seguridad y medio ambiente- colaboraciones público-privadas, inversiones ciudadanas. El objetivo de los autores es comprender lo que incitó a los directivos de esta empresa a tomar esas decisiones. Los resultados de su análisis les conducen a interpretar las elecciones de gestión de esta empresa como la resultante de una política de arraigamiento. Los autores también sugieren que esta política es susceptible de poner a los directivos de la empresa en posición favorable el día en que la privatización de las actividades portuarias argelinas sea un hecho.

Gervaise DEBUCQUET (AUDENCIA-Nantes, Francia), en su trabajo « *Considérer les normes sociales et culturelles pour une meilleure acceptation des innovations technologiques en alimentation: les leçons du rejet des aliments génétiquement modifiés (OGM)* » (Considerar las normas sociales y culturales para una mejor aceptación de las innovaciones tecnológicas en alimentación: las lecciones del rechazo de los alimentos genéticamente modificados), examina el papel de las normas sociales y culturales

en la formación de las representaciones asociadas con los alimentos genéticamente modificados (OGM) y a sus riesgos a través del caso de franceses, en un contexto de negativa creciente de los consumidores frente a las innovaciones tecnológicas alimentarias. Para estos últimos, la ingeniería genética atenta contra la sociabilidad, contra el gusto y contra la autenticidad de los alimentos. Como las percepciones del riesgo están ampliamente predeterminadas por la cultura alimentaria, este artículo propone, a nivel de gestión, algunas pistas para integrar esas dimensiones de manera anticipada a los procesos de innovación y mejorar así la aceptación de las nuevas tecnologías alimentarias.

En el artículo « *Les déterminants de la représentation des actionnaires salariés au conseil d'administration ou de surveillance* » (Los determinantes de la representación de los accionistas asalariados en el consejo de administración o de control) sus autores - Xavier HOLLANDTS ESC Clermont, Zied GUEDRI (EM Lyon) y Nicolas AUBERT (Université du Sud Toulon-Var – INSEEC)- analizan los factores que determinan la presencia de representantes de los accionistas asalariados en el seno del consejo de administración o de control. Los autores parten de la hipótesis que un nivel bajo de arraigamiento del dirigente favorece la presencia de representantes de los accionistas asalariados, conocidos por su lealtad y pasividad para con su dirigente. No obstante, los autores señalan que la capacidad de resistencia del consejo de administración o de control a la estrategia de arraigamiento del dirigente, determinada por su composición y su estructura, reduce la probabilidad de la presencia de representantes de los accionistas asalariados. Los resultados de la investigación, basados en un estudio cuantitativo, demuestran que el grado de arraigamiento del dirigente así como la capacidad de resistencia del consejo reducen significativamente la probabilidad de una representación de los accionistas asalariados al consejo de administración o de vigilancia.

Vincent MAYMO (Université Bordeaux 4), en su trabajo « *Coordination intraorganisationnelle: une approche conventionnelle des pratiques de stock dans la banque de détail* » (Coordinación intraorganizativa: un enfoque convencional de las prácticas de *stock* en el banco minorista) da por sentado que las organizaciones bancarias, la práctica de *stocking* plantea dos cuestiones principales: la realización de la gestión en las sociedades de servicios, por una parte, y la eficacia de los mecanismos de coordinación intraorganizativa, por la otra. En su investigación, el autor introduce el concepto de convenio o convención para responder a la necesidad de coherencia entre las dimensiones cognitivas y socio-técnicas de la coordinación y sus objetivos. A partir de un cuadro de lectura específicamente concebido para analizar el proceso de préstamos inmobiliarios en banco minorista, la investigación pone en evidencia la contribución de la teoría de las convenciones a la realización organizativa e inicia una tipología de las mismas para comprender el origen de las fallas potenciales de coordinación.

El artículo de Pierre-Jean BARLATIER (Centre de Recherche Public Henri Tudor, Luxembourg) y de Olivier DUPOUËT (Bordeaux École de Management) sobre « *Le rôle des communautés de pratique dans le développement de l'ambidextrie contextuelle : le cas GDF SUEZ* » (El papel de las comunidades de práctica en el desarrollo de la ambidestreza contextual: el caso GDF Suez) propone una visión original de las comunidades de práctica dirigidas. Presentando la capacidad de estas comunidades para sostener actividades de exploración y de explotación, los autores muestran que las mismas satisfacen las hipótesis de ambidestreza contextual. Los autores desarrollan esta propuesta estudiando la red de comunidades del grupo GDF Suez. Este estudio permite de mejorar la comprensión de los principales aspectos de la ambidestreza contextual: un contexto que favorece tanto realizar un desempeño como compartir los conocimientos, que permite la gestión de las tensiones entre exploración y explotación en el plano individual y la capacidad de combinar alineación y flexibilidad en el conjunto de una organización.

Gaël GUEGUEN (Toulouse Business School), en su trabajo « *Diversité culturelle et performance des équipes sportives de haut niveau: le cas du Tour de France* » (Diversidad cultural y desempeño de los equipos deportivos de alto nivel: el caso del Tour de Francia « muestra que la búsqueda de los mejores talentos en el seno de un equipo de trabajo puede perjudicar a la cohesión del conjunto. Si el equipo recluta, a nivel mundial, una diversidad cultural demasiado fuerte esto puede plantear problemas de coordinación. El autor estudia el caso de los equipos deportivos de alto nivel que contratan a los mejores atletas internacionales. La investigación se interesa particularmente en el caso de los equipos de ciclismo profesionales, debido a la importancia de los patrocinadores y del carácter mundial de las competiciones. Analizando los resultados de 487 equipos que han participado en 23 tours de Francia, la investigación se concreta en una reflexión sobre la naturaleza de la relación entre diversidad cultural y desempeño.

Este número presenta, además, una nota de opinión de Aziz MOULINE (Université de Rennes1) y de Pascal GAUDRON (Chaire de management stratégique international, HEC Montréal) acerca de « *La nouvelle donne économique et management international: L'économie numérique et l'émergence de l'Asie* ». (La nueva repartición económica y la gestión internacional: la economía numérica y la emergencia de Asia). Esta nota prolonga la reflexión de François Leroux publicada en el número de Gestión Internacional del invierno de 2009 (vol.13, nº2) que abordaba el tema de la crisis económica contemporánea que transforma (y trastorna) la gestión internacional. Los autores insisten en su nota de opinión en dos aspectos fundamentales de las mutaciones actuales: la parte cada vez mayor de la economía numérica en el crecimiento económico mundial, y la emergencia acelerada de Asia como actor ineludible en la escena económica mundial.

¡Excelente año lectivo y muy buena lectura!

Patrick Cohendet y Bachir Mazouz
Jefes de redacción