

Numéro thématique :
« Responsabilité et management international »

Éditeurs invités :

Hamza Asshidi
Université Grenoble Alpes

Anne Bartel-Radic
Sciences Po Grenoble, Université Grenoble Alpes

Philippe Mouillot
IAE Poitiers



Vivre et travailler ensemble à l'international est naturellement synonyme d'une grande diversité. Celle-ci constitue un défi majeur de notre temps pour les organisations et leurs employés tant au niveau local qu'international, dans un contexte marqué par les impératifs liés aux transitions écologiques, économiques et numériques, ainsi qu'à la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Dans ce numéro thématique, nous souhaitons explorer le management international à l'aune de la responsabilité en réponse à l'angle souvent privilégié de la performance. Notre objectif est d'essayer de mieux comprendre comment naissent et se déploient des comportements responsables, tout particulièrement en cette période de pandémie et de crise. Cela nous conduit ainsi à solliciter ici des contributions qui, au prisme du management international et du management comparé, interrogent les comportements individuels et organisationnels éminemment responsables à l'international, et donc reconnus comme tels.

Les comportements organisationnels à l'international

Dans la recherche anglo-saxonne, les comportements organisationnels à l'international constituent un champ clairement identifié et reconnu, intitulé *International Organizational Behavior*. Ce champ fécond, porté à ses origines notamment par plusieurs grandes figures

comme Nancy Adler (1990), encourage une ouverture au-delà des frontières nationales pour permettre l'analyse des comportements organisationnels.

D'une part, ce courant a permis de conduire des analyses comparées des cultures et de l'impact de la diversité culturelle sur les comportements organisationnels dans des organisations privées comme publiques (Chanlat et Pierre, 2018 ; D'Iribarne, 1989 ; Hofstede 1980 ; Mouillot et Bartel-Radic, 2020 ; Trompenaars et Hampden-Turner, 2004). D'autre part, il a engendré des travaux réellement *inter*-culturels en ce sens qu'ils analysent le management des organisations et des équipes internationales, avec un accent porté sur les compétences interculturelles comme facteurs d'une meilleure performance globale (Hajro et Pudelko, 2010). Cette diversité culturelle a longtemps été abordée comme une barrière, une difficulté pour le management. Mais depuis une dizaine d'années, les appels à une approche plus positive et constructive se multiplient (Bausch, Barmeyer et Mayrhofer, 2021 ; Stahl et Tung, 2015).

Si la diversité culturelle accueille le paradoxe (Lewis, 2000) d'une gestion de la difficulté comme de la richesse, son management reste insuffisamment connu.

Un courant contemporain fertile l'aborde par le *boundary spanning* en étudiant les acteurs qui « construisent des ponts » par-delà ces frontières, tout comme les activités qu'ils mettent en œuvre (Schotter, Mudambi, Doz et Gaur, 2017).

Initialement fondu au sein du management interculturel, la diversité linguistique (Church-Morel et Bartel-Radic, 2016) fait également l'objet d'un courant de recherche prolifique et aujourd'hui pleinement établi au sein des communautés de chercheurs en management international (Brannen, Piekkari & Tietze, 2014).

Management et responsabilités

La responsabilité des organisations, souvent condensée sous le terme RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises), est une notion riche, ambivalente, et donc complexe à cerner. Objet de débats encore très vivaces (Chapple et Moon, 2007 ; Payaud et Martinet, 2010 ; Pesqueux, 2009), elle interroge l'impact des comportements organisationnels, positifs ou négatifs, sur des parties prenantes (Freeman, 1984). Ces dernières ont pris une importance croissante en externe comme en interne, par exemple dans la mise en lumière de scandales éblouissant les organisations multinationales s'étant adonnées à des comportements non responsables (Daudigeos, Roulet, Valiorgue, 2020) ou encore dans la mise en œuvre de politiques RH ambitieuses d'inclusion (Mouillot, Drillon et Montargot, 2018). La crise actuelle peut ainsi être l'opportunité de repenser la responsabilité des organisations en tant que champ de recherche, dans les comportements organisationnels qu'elle soutient, ses pratiques et concepts (Crane et Matten, 2021). Cela peut par exemple passer par une redéfinition des priorités des organisations et des risques liés à des responsabilités non assumées.

Comportements organisationnels et responsabilités : perspectives internationales

La pandémie et les crises qu'elle continue à engendrer ont notamment mis en lumière l'aspect mondial de la RSE, les interdépendances manifestes qui existent entre les organisations et les États, ainsi que les dommages collatéraux de comportements organisationnels non responsables. Le contexte actuel représente clairement l'opportunité de repenser à l'échelle globale une gouvernance responsable qui s'inscrit dans une articulation intelligente des organisations entre elles, avec les gouvernements et la société civile (Campbell, 2007), au service d'objectifs relatifs à l'intérêt général transnational. La question de l'impact sociétal des

politiques et actions des entreprises multinationales, qu'elles soient de RSE ou plus générales, mérite de bien plus amples développements, notamment dans un contexte de crise ou post-crise (Asshidi, Bartel-Radic et Dessaigne, 2021). Cela nécessite notamment une réflexion sur les problèmes d'organisation inhérents au déploiement de la RSE des organisations à l'échelle globale (Pestre, 2014). En effet, une collaboration internationale fructueuse repose entre autres sur les compétences interculturelles des individus interagissant à l'international (Bartel-Radic & Giannelloni, 2017 ; Chevrier et Segal, 2011) et sur l'intelligence collective au sein des équipes multiculturelles (Earley et Mosakowski, 2004). Ces thèmes pourront être traités en mobilisant les différentes approches de la RSE (fonctionnaliste, stratégique, politique et institutionnelle). Les approches institutionnelle (Campbell, 2006, 2007) et politique (Scherer & Palazzo, 2011) notamment permettent l'analyse à l'international des facteurs qui concourent à une gouvernance responsable globale.

Les « grands défis » auxquels est confrontée l'Humanité, comme la préservation du climat et de la biodiversité, la réduction de la faim dans le monde ou encore des déchets plastiques ne peuvent être adressés qu'à travers des collaborations internationales multi-acteurs : individus, entreprises, institutions et pouvoirs publics (Ferraro, Etzion et Gehman, 2015). Or, les collaborations entre multinationales et organisations non gouvernementales (ONG) sont complexes et souvent empreintes de méfiance (Berger et al., 2004). Néanmoins, ces collaborations se sont progressivement développées depuis les années 2000, notamment à travers les projets BoP dans les pays émergents (Hussler et Payaud, 2019) et le développement de la RSE des multinationales qui font appel aux compétences des ONG (Jamali et Keshishian, 2009).

Postures épistémologiques et approches méthodologiques

Les postures épistémologiques adoptées par la recherche sur ces thématiques sont diverses, comme le montrent Romani, Barmeyer, Primecz et Pilhofer (2018) : le positivisme a longtemps prédominé le champ (Hofstede, 1980 ; Wolf, 2006), et l'interprétativisme en a souvent pris le contre-pied (D'Iribarne, 2009 ; Chevrier, 2009) : le paradigme (post-)positiviste aborde la diversité culturelle comme une barrière quand l'interprétativisme la considère comme une richesse. Le postmodernisme (Fougère et Moulettes, 2007 ; Magala, 2009) et l'approche critique (Romani, Mahadevan et Primecz, 2018 ; Spicer, Alvesson et Kärreman, 2009) ont donné lieu à des publications moins nombreuses, mais qui rencontrent malgré tout un écho croissant.

La RSE se démocratise au point de devenir le fer de lance de nombreuses actions, voire de stratégies organisationnelles. Néanmoins, les représentations de telles contributions restent profondément instables et disséminées, au point d'en menacer parfois jusqu'à leur raison d'être et leur crédibilité. Ce numéro thématique de la revue *Management International* invite notamment les contributions abordant la diversité culturelle sous l'angle positif, constructif, d'une richesse pour les organisations et la société (Bausch, Barmeyer et Mayrhofer, 2021) – ce qui n'exclut aucunement, bien au contraire, les contributions relevant du paradigme critique (Romani, Mahadevan et Primecz, 2018). Ces postures permettront, entre autres, d'explorer et d'investiguer les méthodes d'inclusion visant à soutenir la diversité dans toutes ses composantes internationales et multiculturelles.

Les méthodes innovantes ou plus rarement utilisées seront accueillies avec un intérêt particulier, telles que la recherche-action, les expérimentations ou les recherches combinant des méthodes quantitatives et qualitatives (Bartel-Radic, 2019 ; Guttormsen, Luring et Chapman, 2021).

Thématiques suggérées pour des contributions au numéro thématique

L'actualité liée à la pandémie représente un terrain pertinent pour explorer la responsabilité inhérente aux pratiques de management international. En effet, la distanciation sociale et le travail à distance pourront être étudiés comme une occasion de changer et d'améliorer la performance globale, la qualité de vie au travail et l'innovation. En examinant le rôle du management des ressources humaines et les pratiques mises en œuvre dans l'accompagnement aux employés, aux leaders et leurs équipes avant, pendant et après la pandémie, et plus largement de crises, les contributions à ce numéro thématique pourraient largement ouvrir de nouvelles perspectives d'étude et de compréhension.

La dimension internationale sera ici évidemment essentielle, notamment en termes d'identification, de compréhension et de critique de modèles et pratiques existants, dans une perspective comparative ou dans des environnements culturels diversifiés et connus pour leur propension à l'inclusion comme à l'exclusion. Mais la diversité culturelle ne se limite pas aux seules cultures nationales ; elle inclut également les cultures organisationnelles, les cultures régionales et les cultures professionnelles. Les liens entre ces différentes sphères culturelles notamment semblent offrir un panorama intéressant. Une perspective internationale comparative pourra, par exemple, s'appliquer à l'étude (1) de l'intégration des hauts quotients intellectuels et potentiels dans les organisations, (2) de la diversité générationnelle dans le leadership, (3) des populations éloignées de l'emploi et de leur savoir-être pour permettre l'intégration, ou encore (4) de comportements organisationnels citoyens dans une perspective comparée.

Les recherches critiques des fondements empiriques de l'inclusion seront également les bienvenues, notamment en ce qu'elles explorent (1) les innovations (en termes de diversité culturelle, linguistique et inter-communicationnelle), (2) la déconstruction de pratiques nocives, qui pourtant perdurent dans de nombreux secteurs à cause de tropismes enracinés dans les comportements organisationnels, (3) l'accueil et l'intégration des migrants comme comportement responsable mais également en tant qu'expression de la richesse de la diversité, et (4) l'intelligence culturelle, entre autre dans sa fonction de passerelle synergique entre performance et expérience.

Les travaux qui composeront ce numéro thématique proposeront des perspectives novatrices et s'inscriront dans une transversalité constructive entre Sciences de Gestion et du Management, Management International, Psychologie et Sociologie des Organisations.

Calendrier

Date limite de soumission des articles complets : 15 juin 2022

Les tapuscrits doivent respecter la [politique rédactionnelle de la revue Management International](#) et être envoyés à management.international@hec.ca en indiquant le numéro thématique « responsabilité et management international ».

Publication prévue du numéro thématique : hiver 2024.

Références

- Adler, Nancy J. (1990). *International dimensions of organizational behavior*, South South-Western College Pub, 2ème édition, 250 p.
- Asshidi, Hamza ; Bartel-Radic, Anne ; Dessaigne, Mathilde (2021, à paraître). « L'impact sociétal des actions sociales d'entreprises multinationales dans un pays post-crise: le cas de la Colombie », *Management International / International Management / Gestión Internacional*.
- Bartel-Radic, Anne (2019). *Méthodes de recherche innovantes et alternatives en économie et gestion* (N° 33). EIKV-Schriftenreihe zum Wissens-und Wertemanagement, 199 p.
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/206541/1/1681588137.pdf>
- Bartel-Radic, Anne ; Giannelloni, Jean-Luc (2017). « A renewed perspective on the measurement of cross-cultural competence: An approach through personality traits and cross-cultural knowledge », *European Management Journal*, vol. 35, n° 5), p. 632-644.
- Bausch, Madeleine ; Barmeyer, Christoph ; Mayrhofer, Ulrike (2021). *Constructive intercultural management, integrating cultural differences successfully*, Edward Elgar Publishing, 256 p.
- Brannen, Mary Yoko, Piekkari, Rebecca ; Tietze, Susanne (2014). « The multifaceted role of language in international business: Unpacking the forms, functions and features of a critical challenge to MNC theory and performance », *Journal of International Business Studies*, vol. 45, n° 5, p. 495-507.
- Campbell, John L. (2006). « Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility », *American Behavioral Scientist* », vol. 49, n° 7, p. 925-938.
- Campbell, John L. (2007). « Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility », *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 3, p. 946-967.
- Chanlat Jean-François ; Pierre, Philippe (2018). *Le management interculturel. Évolution, tendances et critiques*, Caen : EMS Éditions, 393 p.
- Chapple, Wendy ; Moon, Jeremy (2007). « CSR agendas for Asia », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 14, n° 4, p. 183-188.
- Chevrier, Sylvie (2009). « Is national culture still relevant to management in a global context? The case of Switzerland », *International journal of cross-cultural management*, vol. 9, n° 2, p. 169-183.
- Chevrier, Sylvie ; Segal, Jean-Pierre (2011). « Coordination des équipes multiculturelles au sein des multinationales : Des acteurs en quête de modes d'emploi », *Revue française de gestion*, vol. 212, n° 3, p. 145-156.
- Church-Morel, Amy ; Bartel-Radic, Anne (2016). « Skills, identity, and power: The multifaceted concept of language diversity. *Management International / International Management / Gestión Internacional* », vol. 21, n° 1, p. 12-24.
- Crane, Andrew ; Matten, Dirk (2021). « COVID-19 and the Future of CSR Research », *Journal of Management Studies*, vol. 58, n° 1, p. 278-282.
- D'Iribarne, Philippe (1989). *La logique de l'honneur*, Edition du Seuil, Paris, 288 p.
- D'Iribarne, Philippe (2009). « National cultures and organisations in search of a theory: an interpretative approach », *International Journal of Cross-Cultural Management*, vol. 9, n° 3, p. 309-321.
- Earley, P. Christopher ; Mosakowski, Elaine (2004). « Cultural intelligence », *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 10, p. 139-146.
- Ferraro, Fabrizio ; Etzion, Dror ; Gehman, Joel (2015). « Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited », *Organization Studies*, vol. 36, n° 3, p. 363-390.
- Fougère, Martin ; Moulettes, Agnetta (2007). « The Construction of the Modern West and the Backward Rest: Studying the Discourse of Hofstede's Culture's Consequences », *Journal of Multicultural Discourses*, vol. 2, n° 1, p. 1-19.
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, London: Pitman Publishing, 275 p.
- Guttormsen, David S.A. ; Lauring, Jakob ; Chapman, Malcolm. (2021) *Field Guide to Intercultural Research*, Edward Elgar, 392 p.
- Hajro, Aida ; Pudielko, Markus (2010). « An analysis of core-competences of successful multinational team leaders », *International Journal of Cross-Cultural Management*, vol. 10, n° 2, p. 175-194.

- Hofstede, Geert (1980), *Culture's consequences: International differences in work related values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, 328 p.
- Hussler, Caroline ; Payaud, Marielle (2019). « Bargaining with the devil? A politicized view on cross-sector partnerships targeting the BoP », *Society and Business Review*, vol. 14, n° 2, en ligne. https://www.researchgate.net/publication/326725333_Bargaining_with_the_devil_A_politicized_view_on_cross-sector_partnerships_targeting_the_BoP
- Jamali, Dima ; Keshishian, Tamar (2009). « Uneasy alliances: lessons learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR », *Journal of Business Ethics*, vol. 84, n° 2, p. 277-295.
- Lewis, Marianne W. (2000). « Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, p. 760-776.
- Magala, Slawomir (2009). « Crosscultural Life of Social Values and Organizational Analysis? an Introduction to the Special Themed Section », *Organization Studies*, vol. 30, n° 9, p. 925-931.
- Mouillot, Philippe ; Bartel-Radic, Anne (2020). « L'évaluation des établissements académiques de Paris à Manama : Entre convergences méthodologiques et divergences culturelles », *Management International / International Management / Gestión Internacional*, vol. 24, n° 4, p. 152-164.
- Mouillot, Philippe ; Drillon, Dominic ; Montargot, Nathalie (2018). « Mosaïque des intelligences dans l'organisation : Éléments de distinction entre hauts potentiels, talents et HQI », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, XXIV(58), 171-196.
- Payaud, Marielle Audrey ; Martinet, Alain-Charles (2010). « Stratégies RSE-BOP et Soins des Communautés Humaines. Concepts et Propositions Génériques », *Management International / International Management / Gestión Internacional*, vol. 14, n° 2, p. 31-51.
- Pesqueux, Yvon (2009). « La responsabilité sociale de l'entreprise : un dialogue sans interlocuteur ? », *Vie sociale*, vol. 3, p. 137-154.
- Pestre, Florent (2014). « Les stratégies de RSE locale, globale et transnationale dans l'entreprise multinationale », *Management International / International Management / Gestión Internacional*, vol. 18, n° thématique, p. 21-41.
- Romani, Laurence ; Barmeyer, Christoph ; Primecz, Henriett ; Pilhofer, Katharina (2018). « Cross-cultural management studies: state of the field in the four research paradigms », *International Studies of Management & Organization*, vol. 48, n° 3, p. 247-263.
- Romani, Laurence ; Mahadevan, Jasmin ; Primecz, Henriett (2018). « Critical cross-cultural management: Outline and emerging contributions », *International Studies of Management & Organization*, vol. 48, n° 4, p. 403-418.
- Scherer, Andreas Georg ; Palazzo, Guido (2011). « The new political role of business in a globalized world: a review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy », *Journal of Management Studies*, vol. 48, n° 4, p. 899-931.
- Schotter, Andreas P. J. ; Mudambi, Ram ; Doz, Yves L. ; Gaur, Ajai (2017). « Boundary spanning in global organizations », *Journal of Management Studies*, vol ; 54, n° 4, p. 403-421.
- Spicer, André ; Alvesson Mats ; Käärreman, Dan (2009). « Critical Performativity: The Unfinished Business of Critical Management Studies », *Human Relations*, vol. 62, n° 4, p. 537-560.
- Stahl, Günter K., Tung, Rosalie L. (2015). « Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship », *Journal of International Business Studies*, vol. 46, n° 4, p. 391-414.
- Trompenaars, Fons ; Hampden-Turner, Charles (2004). *Managing people across cultures*, Chichester: Capstone, 384 p.
- Daudigeos, Thibault ; Roulet, Thomas ; Valiorgue, Bertrand (2020). « How Scandals Acts as Catalysts of Fringe Stakeholders' Contentious Against Multinational Corporations », *Business & Society*, vol ; 59, n° 3, p. 387-418.
- Wolf, Thom (2006) « Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies [review]. In House, R. J., Hanges, P.J., Javidan, M., Eds., *Journal of Applied Christian Leadership*, vol. 1, n° 1, p. 55-71.