

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. ; Luring, 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 ; Kärreman, 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.

Thematic issue:
"Responsibility and International Management"

Guest Editors:

Hamza Asshidi
Grenoble Alpes University

Anne Bartel-Radic
Sciences Po Grenoble, Grenoble Alpes University

Philippe Mouillot
IAE Poitiers



Living and working together internationally is naturally synonymous with great diversity. This is one of the major challenges of our time for organizations and their employees at both local and international levels, especially in a context marked by the imperatives of ecological, economic and digital transitions, as well as corporate social responsibility (CSR).

In this thematic issue, we want to explore international management from the perspective of responsibility, as opposed to the often-privileged angle of performance. Our objective is to try to better understand how responsible behaviors are established, especially in this period of pandemic and crisis. This leads us to invite contributions that, through the prism of international and comparative management, question individual and organizational behaviors that are eminently responsible at the international level, and therefore recognized as such.

Organizational behavior in the international arena

In Anglo-Saxon research, International Organizational Behavior is a clearly identified and recognized field. This rich field, which was initiated by several major figures such as Nancy Adler (1990), encourages an openness beyond national borders in order to analyze organizational behavior.

On the one hand, this trend has allowed for comparative analyses of cultures and the impact of cultural diversity on organizational behavior in both private and public organizations (Chanlat & Pierre, 2018; D'Iribarne, 1989; Hofstede 1980; Mouillot & Bartel-Radic, 2020; Trompenaars & Hampden-Turner, 2004). On the other hand, it has generated truly cross-cultural work in the sense that it analyzes the management of international organizations and teams, with a focus on intercultural competencies as factors for better overall performance (Hajro & Pudelko, 2010). For a long time, this cultural diversity was seen as a barrier or a difficulty for management. However, over the past decade, calls for a more positive and constructive approach have been growing (Bausch, Barmeyer, & Mayrhofer, 2021; Stahl & Tung, 2015).

While it has been recognized that cultural diversity welcomes the paradox (Lewis, 2000) of managing its difficulties as well as its wealth, its management remains insufficiently known. One rich and contemporary stream of research approaches cultural diversity through boundary spanning by studying the actors who "build bridges" across these boundaries, as well as the activities they implement (Schotter, Mudambi, Doz, & Gaur, 2017).

Initially fused within intercultural management, linguistic diversity (Church-Morel & Bartel-Radic, 2016) is also the subject of a prolific and now fully established stream of research within the international management research communities (Brannen, Piekkari & Tietze, 2014).

Management and responsibility

Organizational responsibility, often condensed under the term CSR (Corporate Social Responsibility), is a rich and ambivalent notion, and therefore complex to define. It is still the subject of lively debate (Chapple & Moon, 2007; Payaud & Martinet, 2010; Pesqueux, 2009) and questions the impact of organizational behavior, whether positive or negative, on stakeholders (Freeman, 1984). The latter have become increasingly important both externally and internally, for example in the exposure of scandals involving multinational organizations engaged in unaccountable behavior (Daudigeos, Roulet, & Valiorgue, 2020) or in the implementation of ambitious HR inclusion policies (Mouillot, Drillon, & Montargot, 2018). The current crisis may thus be an opportunity to rethink organizational accountability as a field of research, in the organizational behaviors it supports, and its practices and concepts (Crane & Matten, 2021). This may involve, for example, a redefinition of the priorities of organizations and the risks associated with unfulfilled responsibilities.

Organizational Behavior and responsibility: International Perspectives

The pandemic and the crises that it continues to generate have highlighted the global aspects of CSR, the obvious interdependencies that exist between organizations and states, and the collateral damage of unaccountable organizational behavior. The current context clearly represents an opportunity to rethink responsible governance on a global scale, which involves a careful articulation between organizations themselves and between organizations, governments and society (Campbell, 2007), all of which aid a transnational general interest. The question of the societal impact of the policies and actions of multinational enterprises, whether CSR or more general, deserves much more detailed development, particularly in a crisis or post-crisis context (Asshidi, Bartel-Radic, & Dessaigne, 2021). This requires, in particular, a reflection on the organizational problems inherent to the deployment of CSR by organizations on a global scale (Pestre, 2014). Indeed, successful international collaboration relies, among other things, on the intercultural skills of individuals interacting internationally

(Bartel-Radic & Giannelloni, 2017; Chevrier & Segal, 2011) and on collective intelligence within multicultural teams (Earley & Mosakowski, 2004). These themes can be addressed by mobilizing the different approaches to CSR (functionalist, strategic, political and institutional). The institutional (Campbell, 2006, 2007) and political (Scherer & Palazzo, 2011) approaches in particular allow for an international analysis of the factors that contribute to responsible global governance.

The greatest challenges that humanity faces, such as protecting the climate and biodiversity, reducing world hunger, and reducing plastic waste, can only be addressed through international multi-stakeholder collaborations including individuals, companies, institutions, and governments (Ferraro, Etzion, & Gehman, 2015). Yet, collaborations between multinational corporations and non-governmental organizations (NGOs) are complex and often fraught with distrust (Berger et al., 2004). Nevertheless, these collaborations have gradually developed since the 2000s, particularly through BoP projects in emerging countries (Hussler & Payaud, 2019) and the development of CSR by multinationals that call on the expertise of NGOs (Jamali & Keshishian, 2009).

Epistemological positions and methodological approaches

The epistemological postures adopted by researchers to explore these themes are diverse. As Romani, Barmeyer, Primecz, and Pilhofer (2018) show: positivism has long predominated the field (Hofstede, 1980; Wolf, 2006), and interpretivism has often taken the opposite approach (D'Iribarne, 2009; Chevrier, 2009). The (post-)positivist paradigm approaches cultural diversity as a barrier when interpretivism sees it as a richness. Postmodernism (Fougère & Moulettes, 2007; Magala, 2009) and the critical approach (Romani, Mahadevan, & Primecz, 2018; Spicer, Alvesson, & Kärreman, 2009) have led to fewer publications, but they are nonetheless gaining in popularity.

CSR is becoming so popular that it has become the spearhead of many actions and even organizational strategies. Nevertheless, the representations of such contributions remain deeply unstable and scattered, to the point of sometimes threatening their very reason for existence and credibility. This thematic issue of the journal *Management International* invites contributions that approach cultural diversity from a positive, constructive angle, as a richness for organizations and society (Bausch, Barmeyer & Mayrhofer, 2021) - which does not exclude, on the contrary, contributions from the critical paradigm (Romani, Mahadevan & Primecz, 2018). These postures will allow, among other things, to explore and investigate methods of inclusion aimed at supporting diversity in all its international and multicultural components. Innovative or more rarely used methods will be welcomed with particular interest, such as action research, experiments, or research combining quantitative and qualitative methods (Bartel-Radic, 2019; Guttormsen, Luring, & Chapman, 2021).

Suggested themes for contributions to the thematic issue

Current events related to the pandemic are relevant to explore the responsibility that is inherent to international management practices. Indeed, social distancing and remote work can be studied as an opportunity to change and improve global performance, quality of work life and innovation. By examining the role of human resources management and the practices implemented in supporting employees, leaders and their teams before, during and after the

pandemic (and more broadly during crises), the contributions to this thematic issue could introduce new perspectives and understandings.

The international dimension will obviously be essential here, especially in terms of identifying, understanding and critiquing existing models and practices, in a comparative perspective or in diverse cultural environments known for their propensity for inclusion or exclusion from the in-group. But cultural diversity is not limited to national cultures alone; it also includes organizational cultures, regional cultures and professional cultures. The links between these different cultural spheres in particular seem to offer an interesting panorama. An international comparative perspective could, for example, be applied to the study of (1) the integration of individuals with high IQs or lots of potential in organizations, (2) generational diversity in leadership, (3) unemployed populations and their soft skills to enable integration, or (4) organizational citizenship behaviors in a comparative perspective.

Critical research on the empirical foundations of inclusion will also be welcome, especially as it explores (1) innovations (in terms of cultural, linguistic and inter-communicational diversity), (2) the deconstruction of harmful practices, which nevertheless persist in many sectors because of tropisms rooted in organizational behaviors, (3) the reception and integration of migrants as responsible behavior but also as an expression of the richness of diversity, and (4) cultural intelligence, among other things in its function as a synergistic bridge between performance and experience.

The works that will compose this thematic issue will propose innovative perspectives and will be part of a constructive transversality between Management Sciences, International Management, Psychology and Sociology of Organizations.

Calendar

Deadline for submission of full papers: June 15, 2022

Typescripts must respect the [editorial policy of the journal Management International](#) and be sent to management.international@hec.ca indicating the thematic issue "Responsibility and International Management".

Expected publication of the thematic issue: Winter 2024.

References

- Adler, Nancy J. (1990). *International dimensions of organizational behavior*, South South-Western College Pub, 2ème edition, 250 p.
- Asshidi, Hamza; Bartel-Radic, Anne; Dessaigne, Mathilde (2021, to be published). « 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.; Luring, 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 : Eléments 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.

Número temático:
«Responsabilidad y gestión internacional»

Editores invitados:

Hamza Asshidi
Universidad de Grenoble Alpes

Anne Bartel-Radic
Sciences Po Grenoble, Universidad de Grenoble Alpes

Philippe Mouillot
IAE Poitiers



La vida y trabajo en conjunto a nivel internacional es reconocido como sinónimo natural de gran diversidad. En la actualidad, este fenómeno constituye un reto importante tanto para las organizaciones como para sus colaboradores, a nivel local e internacional, en un contexto marcado por las exigencias que implican las transiciones ecológica, económica y digital, así como por la responsabilidad social empresarial (RSE).

En este número especial, queremos explorar la gestión internacional desde el punto de vista de la responsabilidad en respuesta al enfoque del rendimiento, a menudo privilegiado. Nuestro objetivo es intentar comprender mejor la forma en que nacen y se despliegan los comportamientos responsables, especialmente en este periodo de pandemia y crisis. Por ello, invitamos a presentar contribuciones que, bajo la óptica de la gestión internacional y comparada, cuestionen los comportamientos tanto individuales como organizacionales eminentemente responsables a nivel internacional y, por tanto, reconocidos como tales.

Comportamiento organizacional en el ámbito internacional

En el ámbito de la investigación inglesa, el comportamiento organizacional internacional es un campo claramente identificado y reconocido como International Organizational Behavior. Este

prolífico campo, iniciado por figuras importantes como Nancy Adler (1990), fomenta una apertura más allá de las fronteras nacionales para analizar el comportamiento organizacional. Por un lado, esta corriente ha permitido realizar análisis comparativos de las culturas y del impacto de la diversidad cultural en el comportamiento organizacional de entidades tanto públicas como privadas (Chanlat y Pierre, 2018; D'Iribarne, 1989; Hofstede 1980; Mouillot y Bartel-Radic, 2020; Trompenaars y Hampden-Turner, 2004). Por otro lado, ha generado un trabajo verdaderamente transcultural en el sentido que analiza la gestión de organizaciones y equipos internacionales, centrándose en las competencias interculturales como factores clave para lograr un mejor rendimiento en general (Hajro y Pudelko, 2010). Durante mucho tiempo esta diversidad cultural se consideró una barrera, una dificultad para la gestión, no obstante, en la última década, se han hecho crecientes llamamientos hacia un enfoque más positivo y constructivo (Bausch, Barmeyer y Mayrhofer, 2021; Stahl y Tung, 2015). Aunque la diversidad cultural es una paradoja de la gestión de la dificultad, así como de la riqueza (Lewis, 2000), su gestión sigue siendo insuficientemente conocida. Una corriente contemporánea fructífera lo aborda desde el enfoque de la ampliación de fronteras, estudiando a los actores que "establecen puentes" a través de ellas, así como las actividades que llevan a cabo (Schotter, Mudambi, Doz y Gaur, 2017). Inicialmente fusionada dentro de la gestión intercultural, la diversidad lingüística (Church-Morel & Bartel-Radic, 2016) es también objeto de una prolífica y ya plenamente establecida corriente de investigación dentro de las comunidades especializadas en gestión internacional (Brannen, Piekkari & Tietze, 2014).

Gestión y responsabilidades

La responsabilidad de las organizaciones, a menudo condensada bajo el término RSE (Responsabilidad Social Empresarial), es una noción rica y ambivalente, por tanto, compleja de definir. Sigue siendo objeto de un animado debate (Chapple y Moon, 2007; Payaud y Martinet, 2010; Pesqueux, 2009) y cuestiona el impacto del comportamiento organizativo, ya sea positivo o negativo, en las partes interesadas (Freeman, 1984). Estos últimos han cobrado cada vez más relevancia tanto a nivel externo como interno. Por ejemplo, en la exposición de escándalos de organizaciones multinacionales con comportamientos poco responsables (Daudigeos, Roulet, Valiorgue, 2020) o en la aplicación de ambiciosas políticas de inclusión de Recursos Humanos (RH) (Mouillot, Drillon y Montargot, 2018). La crisis actual puede ser, entonces, una oportunidad para repensar la responsabilidad organizacional como un campo de investigación propio, tanto en los comportamientos organizacionales que apoya, sus prácticas, así como sus conceptos (Crane y Matten, 2021). Esto puede lograrse, por ejemplo, mediante una redefinición de las prioridades de las organizaciones y de los riesgos asociados a las responsabilidades incumplidas.

Comportamiento y responsabilidades de las organizaciones: perspectivas internacionales

En particular, la pandemia, así como las crisis que sigue generando, ha puesto de manifiesto el carácter global de la RSE, las claras interdependencias entre las organizaciones, los estados, y los daños colaterales de un comportamiento organizacional irresponsable. Así, el contexto actual representa una oportunidad clara para repensar el gobierno responsable a escala mundial, el cual forma parte de una articulación inteligente de las organizaciones entre sí, en conjunto con gobiernos y la sociedad civil (Campbell, 2007); al servicio de objetivos relacionados con

el interés transnacional general. La cuestión del impacto en la sociedad de las políticas y acciones de las empresas multinacionales, ya sean de RSE u otras, merece un desarrollo mucho más detallado, especialmente en un contexto de crisis o postcrisis (Asshidi, Bartel-Radic y Dessaigne, 2021). Este aspecto en particular requiere una reflexión sobre los problemas organizacionales inherentes la puesta en marcha de los programas de RSE a escala mundial (Pestre, 2014). De hecho, el éxito de la colaboración internacional depende, entre otras cosas, de las habilidades interculturales de los individuos que interactúan internacionalmente (Bartel-Radic y Giannelloni, 2017; Chevrier y Segal, 2011), al igual que de la inteligencia colectiva dentro de los equipos multiculturales (Earley y Mosakowski, 2004). Estos temas pueden abordarse movilizando los diferentes enfoques de RSE (funcionalista, estratégico, político e institucional). Los enfoques institucionales (Campbell, 2006, 2007) y político (Scherer y Palazzo, 2011), en particular, permiten un análisis internacional de los factores que contribuyen a una gobernanza global responsable.

Los "grandes retos" a los que se enfrenta la humanidad tales como la preservación del clima y la biodiversidad, la reducción del hambre en el mundo, incluso el tratamiento de residuos plásticos, solo pueden abordarse mediante la colaboración internacional de múltiples partes interesadas: particulares, empresas, instituciones y gobiernos (Ferraro, Etzion y Gehman, 2015). Las colaboraciones entre las multinacionales y las organizaciones no gubernamentales (ONG) son complejas y a menudo se caracterizan por la desconfianza (Berger et al., 2004). Sin embargo, tales colaboraciones se han desarrollado gradualmente desde la década de 2000, en particular, a través de proyectos de tipo Base de la Pirámide (BoP) en países emergentes (Hussler y Payaud, 2019) y el desarrollo de la RSE por parte de las multinacionales que recurren a las competencias de las ONG (Jamali y Keshishian, 2009).

Planteamientos epistemológicos y enfoques metodológicos

Las posturas epistemológicas adoptadas por la investigación sobre estos temas son diversas. Tal como muestran Romani, Barmeyer, Primecz y Pilhofer (2018): el positivismo ha predominado durante mucho tiempo en este campo (Hofstede, 1980; Wolf, 2006), y el interpretativismo ha adoptado a menudo el enfoque opuesto (D'Iribarne, 2009; Chevrier, 2009); el paradigma (post) positivista aborda la diversidad cultural como una barrera, mientras que el interpretativismo la considera una riqueza. Por otra parte, el posmodernismo (Fougère y Moulettes, 2007; Magala, 2009) y el enfoque crítico (Romani, Mahadevan y Primecz, 2018; Spicer, Alvesson y Kärreman, 2009) han dado lugar a un menor número de publicaciones, empero, están ganando en popularidad.

La RSE se está haciendo tan popular que está encabezando muchas de las acciones e incluso estrategias organizacionales. Sin embargo, las representaciones de estas contribuciones siguen siendo profundamente inestables y dispersas, hasta el punto de amenazar a veces su razón de ser, por ende, su credibilidad. Este número temático de la revista *Management International* invita a realizar contribuciones que aborden la diversidad cultural desde un ángulo optimista y constructivo, como una ventaja para las organizaciones y la sociedad (Bausch, Barmeyer y Mayrhofer, 2021) – lo que no excluye, sin embargo, los aportes desde el paradigma crítico (Romani, Mahadevan y Primecz, 2018) –. Estas posturas, entre otras cosas, explorarán e investigarán métodos inclusivos para apoyar la diversidad en todos sus componentes internacionales y multiculturales.

Se acogerán con especial interés los métodos innovadores o menos utilizados, como la investigación-acción, los experimentos o la investigación que combina métodos cuantitativos y cualitativos (Bartel-Radic, 2019; Guttormsen, Luring y Chapman, 2021).

Temas sugeridos para las contribuciones al número temático

Los acontecimientos actuales, relacionados con la pandemia, representan un campo relevante para explorar la responsabilidad inherente a las prácticas de gestión internacional. De hecho, el distanciamiento social y el teletrabajo pueden estudiarse como una oportunidad para cambiar y mejorar el rendimiento general, la calidad de vida laboral, al igual que la innovación. Al examinar el papel de la gestión de recursos humanos y las prácticas aplicadas para apoyar a los empleados, líderes y sus equipos antes, durante y después de la pandemia, y más ampliamente durante las crisis; las contribuciones a este número temático podrían abrir, en gran medida, nuevas perspectivas de estudio y comprensión.

La dimensión internacional será evidentemente esencial en este caso, sobre todo en lo que respecta a la identificación, comprensión y crítica de los modelos o prácticas existentes, desde una perspectiva comparativa, o en diversos entornos culturales conocidos por su propensión a excluir e incluir. Sin embargo, la diversidad cultural no se limita a las culturas nacionales, también incluye las culturas organizacionales, regionales, incluso profesionales. En particular, los vínculos entre estos diferentes ámbitos culturales parecen ofrecer un panorama interesante. Una perspectiva comparativa internacional podría aplicarse, por ejemplo, al estudio de (1) la integración de los altos coeficientes intelectuales y los potenciales en las organizaciones, (2) la diversidad generacional en el liderazgo, (3) las poblaciones alejadas del empleo y sus habilidades blandas para permitir la integración, o (4) los comportamientos de ciudadanía organizacional desde una perspectiva comparativa.

También será bienvenida la investigación crítica sobre los fundamentos empíricos de la inclusión, especialmente para explorar (1) las innovaciones (en términos de diversidad cultural, lingüística y de intercomunicación), (2) la deconstrucción de prácticas perjudiciales, que, sin embargo, persisten en muchos sectores a causa de los tropismos arraigados en los comportamientos organizacionales, (3) la acogida e integración de los inmigrantes como comportamiento responsable, aunque también como expresión de la riqueza de la diversidad, y (4) la inteligencia cultural, entre otros aspectos en su función como enlace sinérgico entre rendimiento y experiencia.

Los trabajos que conformarán este número temático propondrán perspectivas innovadoras y se inscribirán en una transversalidad constructiva entre las Ciencias de Gestión, la Gestión Internacional, Psicología y la Sociología de las Organizaciones.

Calendario

Fecha límite para la presentación de trabajos completos: 15 de junio de 2022.

Los manuscritos deben respetar la política editorial de la revista Management International y enviarse a management.international@hec.ca, indicando el tema "responsabilité et management international".

Publicación del número temático prevista para invierno de 2024.

Referencias

- Adler, Nancy J. (1990). *International dimensions of organizational behavior*, South South-Western College Pub, 2ème edition, 250 p.
- Asshidi, Hamza; Bartel-Radic, Anne; Dessaigne, Mathilde (2021, a publicar). « 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.; Luring, Jakob; Chapman, Malcolm. (2021) *Field Guide to Intercultural Research*, Edward Elgar, 392 p.
- Hajro, Aida; Pudenko, 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 : Eléments 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; Kärreman, 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.