



Actes

COLLOQUE CERALE-UDESA 2024

Gestion des risques et des crises dans un monde en mutation

Défis pour l'administration publique et privée

Rapport préparé par Jorge Walter et Florence Pinot de Villechenon

Les initiatives de CERALE (Centre d'Etudes et de Recherche Amérique latine Europe) s'inscrivent dans un continuum de vingt-deux ans au cours duquel, à travers des études et publications, des conférences, des séminaires et des colloques internationaux, il s'est consolidé comme un centre de recherche en réseau.

Depuis ses débuts, CERALE est guidé par la volonté d'offrir un cadre approprié à l'échange d'idées et de pratiques entre chercheurs en sciences de gestion qui, en Europe et dans les Amériques, génèrent des connaissances, interrogent les paradigmes existants et analysent leurs applications aux réalités des deux continents.

Après un premier colloque en 2003 à ESCP, Paris, les colloques internationaux organisés en 2016 (toujours à Paris), 2018 (Carthagène des Indes) et 2021 (Mexico) ont constitué des occasions privilégiées pour mener à bien cet *exercice académique* qui implique la mobilisation de nombreux collègues issus d'horizons très divers et de dirigeants d'entreprises et d'institutions. Le Colloque CERALE-UdeSA 2024 a constitué une nouvelle étape de ce parcours ¹.

Les pages qui suivent récapitulent les différentes composantes de cette manifestation scientifique avec l'intention de contribuer au développement des recherches futures.

¹Pour consulter les rapports précédents :

Colloque IdA-EULAC-CERALE 2016 https://cerale.eu/wp-content/uploads/2017/06/Actas-Coloquio-IdA-EU-LAC-3031.05.16_versionfinal.pdf

Colloque CERALE-UNIANDES 2018 <https://cerale.eu/wp-content/uploads/2019/05/Relator%C3%ADa-coloquio-Cerale-18.6.2018.pdf>

Colloque CERALE-EGADE 2021. https://cerale.eu/wp-content/uploads/2022/12/Memorias_Coloquio-2021-CERALE-EGADE-Business-School_VFF.pdf
<https://cerale.eu/actividades/conferencias/>

REMERCIEMENTS

CERALE, la Universidad de San Andrés et ESCP Business School remercient

- l'Institut des Amériques et à la Chaire Sorbonne Alliance pour leur parrainage ;
- l'Ambassade de France en Argentine, l'Institut Français et l'Alliance Française de Buenos Aires pour leur soutien substantiel à l'événement ;
- l'Ambassadeur Romain Nadal pour sa disponibilité et pour son allocution d'ouverture ;
- ArcelorMittal, Danone, Gontran-Charrier, L'Oréal et Saint-Gobain pour leur soutien financier et/ou la participation de leurs dirigeants ;
- l'EuroCámara en Argentine et Radio Europa pour leur soutien dans la diffusion de l'événement ;
- le réseau Mariannes pour sa participation à la deuxième table ronde et à la diffusion de l'événement ;
- Juan Manuel Álvarez, Carla Taverna et Tomás Leiva, de l'Administration de l'École de Commerce de l'Université de San Andrés, pour leur précieuse contribution à l'organisation de l'événement.

Et ils expriment leur profonde gratitude

- aux collègues qui ont assuré l'évaluation des contributions ainsi que la coordination des six sessions académiques
- à tous les enseignants-chercheurs qui ont contribué au succès du Colloque en présentant leurs travaux et en les exposant à la critique de leurs pairs.

Contenu

Objectifs et organisation	4
Le thème du Colloque	4
Institutions organisatrices	5
Le comité d'organisation et le comité scientifique	5
Equipe San Andrés-CERALE	6
Communication	6
Bilan académique du Colloque	7
Institutions participantes	7
Concernant la participation	8
Contributions reçues, acceptées et présentées	9
Pays et institutions d'origine	9
Aspects financiers, sponsoring et soutien institutionnel	10
Programme du colloque et cahier des propositions envoyées	10
Activités plénières	10
Séances académiques	11
Synthèse des apports académiques	12
Le thème du Colloque	12
L'apport des conférences, panels et tables rondes	12
L'apport des sessions académiques	15
Publications futures	19
Annexe : photos du Colloque	
https://drive.google.com/drive/folders/1VEhVDksOtO7ByjWLMKggt3Bq2DoRpxwr?usp=sharing	19

Dans le sillage des colloques précédents, le Colloque 2024 a réuni des professeurs et des chercheurs en gestion *lato sensu* des deux côtés de l'Atlantique, dans le but de consolider une communauté scientifique désireuse de partager de nouvelles approches théoriques, de revoir les paradigmes existants et de les confronter avec de nouvelles réalités, notamment en Europe et en Amérique latine. En cohérence avec la mission de CERALE, le Colloque 2024 se veut un espace d'échange et d'apprentissage entre chercheurs et dirigeants qui transcende les frontières académiques et nourrit la stratégie des acteurs économiques, institutionnels et sociaux des deux continents.

Comme les précédents, le colloque CERALE-UdeSA comprenait :

- Des sessions et panels académiques, coordonnés par des professeurs-chercheurs européens et américains
- Des conférences plénières
- Des tables rondes, conçues comme un espace d'échange privilégié entre les représentants institutionnels, la communauté académique et le monde des affaires.

Les doctorants ont été invités à envoyer des contributions et à profiter de la présence de chercheurs des deux continents pour discuter avec eux de l'avancée de leurs travaux.

Objectifs et organisation

Choix du thème et de l'institution organisatrice : ces points ont été définis selon le mode opératoire de CERALE, c'est-à-dire dans le cadre du Conseil d'orientation d'avril 2021 et après discussion entre ses membres.

Le thème du Colloque

L'adoption du thème s'est basée sur le diagnostic suivant : la scène mondiale est secouée de nos jours par de fortes tensions environnementales et géopolitiques, dont les conflits armés à l'est de l'Europe offrent une expression exacerbée. Outre la crise sanitaire et les phénomènes climatiques extrêmes, des bouleversements sociaux sont apparus tant en Europe qu'en Amérique. La conjonction de ces problèmes met à l'épreuve les capacités des organisations et des institutions à anticiper les risques et à gérer les crises tout en assurant le maintien de l'activité.

Sous les effets de la mondialisation, ces défis se posent aujourd'hui bien au-delà des activités industrielles et des services à haut risque. En effet, le développement des capacités de prévention ne relève plus exclusivement du domaine exclusif de la gestion des risques ou de la communication institutionnelle, mais concerne tous les secteurs de l'entreprise : les systèmes, les finances, les ressources humaines, sans oublier la logistique et la gestion des chaînes d'approvisionnement. La capacité à anticiper et à déchiffrer les signaux faibles est devenue un facteur décisif pour la gouvernance des organisations - qu'il s'agisse des organisations gouvernementales, des entreprises, des organisations publiques ou privées, ou des ONG - et pour la conduite des affaires. Face à ces défis, la question du développement durable et inclusif et de nouvelles problématiques comme la résilience organisationnelle constituent un champ d'observation et d'analyse prioritaire pour le monde académique. Que savons-nous et que devons-nous encore savoir sur la gestion des risques et des crises ? Quelles leçons tirer des expériences concrètes en Amérique et en Europe sur la façon d'y faire face et de concevoir des stratégies de réponse?

Institutions organisatrices

CERALE (Centre d'Etudes et de Recherche Amérique latine Europe) est un centre de recherche en réseau fondé en 2002 à ESCP Business School. Il s'inscrit dans une dynamique de coopération bi-régionale nourrie par les alliances académiques tissés entre ESCP Business School et ses universités partenaires d'Amérique latine. Voué au développement d'une recherche *lato sensu* en sciences de gestion, sa spécificité repose sur la mobilisation d'équipes mixtes, européennes et latino-américaines, qui apportent une perspective bi continentale à ses activités de recherche (www.cerale.eu).

Il a pour mission de :

- contribuer au développement des liens économiques entre l'Amérique latine et l'Europe en analysant leur évolution, les déterminants, les obstacles et les complémentarités,
- faciliter l'intelligence des grandes questions macroéconomiques et sociales et analyser leurs effets sur le management des entreprises dans les deux régions, tout comme la contribution de ces dernières à les surmonter,
- comprendre les pratiques managériales en Europe et en Amérique latine en les abordant dans leurs spécificités historiques, sociales et culturelles.

ESCP Business School , fondée en 1819, est accréditée par EQUIS, AACSB, EFMD MBA et EFMD EMBA (www.escp.eu). Avec ses six campus situés à Paris, Londres, Berlin, Madrid, Turin et Varsovie, un portefeuille intégré de programmes multi-campus - généraux et spécialisés, premier cycle et troisième cycle, présentiels et en ligne - et une communauté de 70 000 *anciens élèves* à travers le monde, sa mission est de former des leaders internationaux. ESCP Business School est membre de l'Institut des Amériques (www.institutdesameriques.fr)

La **Universidad de San Andrés** est un établissement d'enseignement privé à but non lucratif fondé en 1989 par la San Andrés Scottish Educational Civil Association (ACEESA), qui est apparue comme une extension du Colegio San Andrés fondé en 1838 par la communauté d'immigrants écossais d'Argentine. L'Université de San Andrés (UdeSA) se distingue par son excellence académique et par une proposition éducative innovante qui identifie les tendances mondiales à l'origine des profonds changements dans notre société et, sur cette base, conçoit des formations et des programmes destinés à former des dirigeants à même de conduire les transformations en cours et à venir. UdeSA est bien plus qu'une institution de transmission de connaissances : c'est un agent de changement dans le pays et dans le monde.

Le comité d'organisation et le comité scientifique

Ces organes ont été constitués début 2023.

Comité scientifique : co-présidé par Jean-Philippe Bouilloud et Jorge Walter et composé des coordinateurs des sessions académiques.

Comité d'organisation : co-présidé par Florence Pinot de Villechenon (ESCP), Diego Finchelstein et Jorge Walter (UdeSA)

Armida Lozano (EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey)

Ernesto Amorós (EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey)

Juan Carlos Montes (Université des Andes)

Luz Marina Ferro Cortés (Université des Andes)

Gerald McDermott (Darla Moore School of Business, Université de Caroline du Sud)

Rodrigo Amantea (INSPER)

Pablo González (Université du Chili)

Nancy Matos (ESAN)

Réunions du Comité d'Organisation : 15 réunions ont été tenues, d'abord mensuelles puis bimensuelles, aux fins de :

- Définir la thématique transversale et les sessions académiques
- Solliciter les coordinateurs pour l'organisation de chaque session
- Gérer l'appel pour les revues scientifiques
- Définir les délais de réception des résumés détaillés, d'évaluation par les coordinateurs et d'inscription des participants.

Equipe San Andrés-CERALE

Composé de Florence Pinot, Diego Finchelstein et Jorge Walter, avec le soutien de Carla Taverna et Tomás Leiva au nom de l'Administration de l'UdeSA Business School, l'équipe a pris en charge :

- La rédaction de l'appel à communication
- La création et la gestion du site Internet du Colloque
- L'appel à sponsors et autres soutiens institutionnels
- La création et la gestion d'une base de données Google Drive pour :
 - mettre en ligne les textes par session académique et les mettre à disposition des coordinateurs pour leur évaluation
 - communiquer les évaluations aux participants.
- La création et la gestion du système d'inscription, d'encaissement et de paiement.
- La programmation des activités du Colloque une fois les inscriptions confirmées
- La préparation d'un répertoire des communications retenues à remettre aux participants

Communication

La communication autour du Colloque a été réalisée par voie numérique à travers les sites Internet suivants :

- CERALE (www.cerale.eu)
- Université de San Andrés (<https://udesu.edu.ar/cerale-udesu-2024>)
- Institutions membres du réseau CERALE (UNIANDÉS, Université du Chili, ESAN, University of South Carolina, EGADE Business School, INSPER)
- FNEGE

- ATLAS
- Institut des Amériques
- CLADEA
- Alliance Française

L'événement a fait l'objet d'interviews de Florence Pinot sur RFI Radio France International, émission Escala en Paris ([diffusion 7.II.2024](#)) et de Florence Pinot et Jorge Walter (deux interviews) sur Radio Europa, émission « Hello Europe » (diffusion sur 1.II.2024).

Bilan académique du Colloque

Nous faisons référence ci-dessous aux contributions que nous avons reçues, à celles qui ont été acceptés par les coordinateurs et aux personnes qui se sont finalement inscrites et ont participé, selon les nationalités et les institutions.

Institutions participantes

Il s'agit des institutions d'appartenance des professeurs-chercheurs ayant présenté des communications, coordonnée des sessions, participé aux tables rondes et aux panels ou ayant prononcé une conférence.

Argentine

Universidad de San Andrés, Instituto Tecnológico de Buenos Aires, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Universidad Austral - IAE Business School & Center for Sustainability and Social Innovation (CESIS), Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Universidad Nacional de Córdoba, Universidad Nacional de La Plata, Universidad Nacional de Quilmes, Universidad Nacional del Centro, Universidad Nacional de General Sarmiento.

Australie

Université de Sydney, Université de Melbourne

Brésil

Fundação Getulio Vargas-Rio, PUC-Rio de Janeiro, INSPER, UERJ Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UFF Universidade Federal Fluminense, Ibmecc RJ, Universidade Federal da Paraíba, FAAP - Fundação Armando Alvares Penteado.

Canada

Université du Québec à Trois-Rivières UQTR

Chili

Centro de Estudios Públicos - Universidad de Chile, Universidad Adolfo Ibañez , Universidad del Desarrollo, Universidad Católica del Maule.

Colombie

Universidad de los Andes, EAFIT, Fundación Universitaria del Area Andina

États-Unis

Darla Moore School of Business - University of South Carolina, Cornell University, Brown University, University of Illinois Urbana-Champaign, D'Amore-McKim School of Business - Northeastern University, MIT's Sociotechnical Systems Research Center

France

ESCP Business School (campus de Paris et Madrid), Université Sorbonne Nouvelle, Ecole Polytechnique, ESSEC Business School, IESEG School of Management, CNRS-CREDA

Israël

Department of Psychology and Behavioral Sciences - Ariel University, Coller School of Management-Tel Aviv University

Mexique

EGADE-TEC de Monterrey

Pérou

ESAN- Competitiveness and Sustainable Development Institute, Universidad Nacional de Ingeniería

Portugal

Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Russie

Saint Petersburg State University - Graduate School of Management

Suisse

Centre du commerce international, Genève

Uruguay

Facultad de Ciencias Sociales - Universidad de la República

Concernant la participation

La journée d'ouverture s'est déroulée à l'auditorium de l'Alliance Française et la cérémonie d'ouverture (discours de réception, discours d'ouverture, table ronde avec des hommes d'affaires, panel académique, cocktail dînatoire) a réuni un public nombreux (plus de 100 personnes) d'origines diverses, dont le dénominateur commun était l'intérêt pour les relations académiques et économiques entre l'Amérique latine et l'Europe.

La forte participation s'est répétée lors des séances plénières des jours suivants qui, destinées principalement aux professeurs-chercheurs, ont réuni en moyenne 60 personnes à chaque fois.

Le deuxième jour du colloque a eu lieu au Campus de l'Université de San Andrés à Victoria, province de Buenos Aires, et le troisième au campus de l'Université dans la ville de Buenos Aires.

Les séances thématiques du colloque ont commencé le deuxième jour et étaient au nombre de 6, mais elles se sont réunies par trois en parallèle, permettant une plus grande présence à chaque session.

Contributions reçues, acceptées et présentées

107 résumés ou articles ont été soumis, dont 90 ont été acceptés (taux de rejet de 16 %) ; 61 ont été finalement présentés.

Séances Universitaires	Accepté			Présenté		
	Résumés	Présentations	Totaux	Résumés	Présentations	Totaux
Défis mondiaux	10	3	13	6	2	8
Stratégie et gouvernance	10	8	18	8	6	14
Genre et diversité	5	4	9	3	3	6
Innovation et Entrepreneuriat.	10	6	16	7	3	10
Organisation et RH	24	3	27	13	5	18
Commercialisation et consommation	6	1	7	5	-	5
Totaux	65	25	90	42	19	61

61 auteurs sur les 90 dont les travaux ont été acceptés (68%) se sont inscrits et ont assisté au colloque, traduisant une forte proportion d'étrangers qui ont envoyé leurs propositions et étaient présents. Si l'on inclut les co-auteurs, les 61 articles présentés ont été signés par 101 personnes.

Pays et institutions d'origine

Classées selon le nombre de participants, 62,5% des travaux provenaient de l'étranger (23 % des pays voisins).

LES PAYS	RÉSUMÉ OU PRÉSENTATIONS
Argentine	25
Brésil	9
Chili	3
Portugal	1
Uruguay	1
France ²	7
Colombie	4
Pérou	3
Etats-Unis	3
Russie	2
Israël	2
Suisse	1
Canada	1
Total	62

² Concernant ESCP, le campus de Madrid a également participé à l'événement

L'un des objectifs importants des colloques CERALE est de réunir d'autres institutions académiques publiques et privées présentes dans le pays organisateur. La liste en bas de page montre que cet objectif a été atteint de manière satisfaisante.³

Aspects financiers, sponsoring et soutien institutionnel

- Inscriptions
- Mécénat et soutien institutionnel :
 - o Financement : Gontran Cherrier, Chandon, L'Oréal, St.-Gobain
 - o Appui institutionnel (équipements, billets...) : Institut Français de l'Ambassade de France, Alliance Française (Journée Inaugurale), Institut des Amériques, Sorbonne Alliance (Panel) ; Marianne Network (Panel), Chambre européenne (Diffusion du Colloque : entretiens avec FP et JW diffusés sur un réseau de stations).
- UdeSA a avancé un fonds de 10.000 USD.

Programme du colloque et cahier des propositions envoyées

Le [programme du colloque](#) est disponible sur le site institutionnel.

Le cahier des propositions envoyées est accessible à l'aide d'un QR code présent en bas de la première page du Programme, que nous copions ci-dessous.



Le colloque comprenait une variété d'activités plénières (conférences, panels académiques et tables rondes avec les entreprises et les organisations de développement), en sus des sessions thématiques.

Activités plénières

I. Discours d'ouverture de :

- a. Romain Nadal, Ambassadeur de France et
- b. Daniel Gonzáles Isolio, doyen de Escuela de Negocios de UdeSA.

II. Trois conférences principales par :

- a. Jean-Philippe Bouilloud (ESCP) sur « Elogio de la crisis»
- b. Federico Sturzenegger (UdeSA) sur “Fundamentals of the reform of the State by the new Argentine government”
- c. Jean-Michel Saussois (ESCP) sur « La gran empresa frente al riesgo»

³ Universidad Nacional del Centro (4 résumés / présentations complètes), Universidad Nacional de General Sarmiento (4), Universidad de San Andrés (3), Instituto Tecnológico de Buenos Aires (3), Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (2), Universidad Austral (2), Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (2), Universidad Nacional de Córdoba (1), UNAJ-UNQ-UNLP (1).

III. Trois tables rondes sur :

- a. « La inversión europea en América Latina, un compromiso a largo plazo », coordonné par Florence Pinot (ESCP)
- b. « Emprendimiento femenino innovador en América Latina », coordonné par Pamela Suzanne (UdeSA) et Luz Marina Ferro (UniAndes), avec le soutien du réseau Marianne
- c. « Estrategias de inversión en agricultura sostenible en mercados emergentes », coordonné par Gerald McDermott (USC-Darla Moore School of Business) et Hernán Manson (International Trade Center)

IV. Quatre panels académiques :

- a. « How Will Latin American Firms become Globally Competitive? Rethinking Paths of Innovation and Upgrading in an Era of Growing Uncertainty », coordonné par Gerald McDermott (USC - Darla Moore School of Business)
- b. « Business history and management studies », coordonné par Andrea Lluch (UniAndes)
- c. « The rise of Unicorns in Emerging Markets », coordonné par Diego Finchelstein (UdeSA) et Ernesto Amorós (EGADE-TEC de Monterrey), avec la participation à distance de Lourdes Casanova (Cornell University)
- d. « Incertitude et crise dans la région Amérique Latine – Caraïbes » (Sorbonne Alliance) avec les présentations suivantes :
 - « La acumulación de crisis en la zona Caribe » par Christian Girault,
 - « Megatendencias globales y policrisis: América Latina y el Caribe en un mundo conflictivo, inestable e incierto » par Carlos Quenan

V. Session « Meeting with editors »

Séances académiques

Les présentations des travaux ont été organisées en six sessions académiques, coordonnées par des membres d'institutions américaines et européennes.

Session 1 : Enjeux globaux et stratégiques : approches géopolitiques, institutionnelles, économiques et financières. **Coordinateurs** : Pablo González (Universidad de Chile), Daniel Friel (Universidad de San Andrés) Pablo Winant (ESCP Business School), Paula Margaretic (Universidad Adolfo Ibañez).

Session 2 : Stratégie d'entreprise et gouvernance pour un développement durable et inclusif. **Coordinateurs** : Gerald McDermott (Darla Moore School of Business, University of South Carolina), Juan Carlos Montes (UNIANDES), Pilar Acosta (Ecole Polytechnique, Paris), Adrián Zicari (ESSEC Business School), Priscila Claro (INSPER)

Session 3 : Genre, diversité et entreprise. **Coordinatrices**: Nancy Matos (ESAN), Luz Marina Ferro Cortés (UNIANDES), Juliana Mansur (EBAPE – FGV)

Session 4 : Défis pour l'innovation et l'entrepreneuriat. **Coordinateurs** : José Ernesto Amorós (EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey), Erwan Lamy (ESCP Business School), Augusto Sales (EBAPE – FGV)

Session 5 : Comportement organisationnel et gestion des ressources humaines. **Coordinateurs** : Guillermo Dabós (Universidad Nacional del Centro, Argentine), Diana Pérez Arechaederra (ESCP Business School), Andrea Rivero (Universidad Nacional del Centro), Pamela Suzanne (Universidad de San Andrés)

Session 6 : Business, marketing, distribution et consommation durables. **Coordinateurs** : Flavia Cardoso (Universidad del Desarrollo, Chili), Charlotte Gaston-Breton (ESCP Business School), Vitor Lima (ESCP Business School), Gabriel Berger (Universidad de San Andrés)

Synthèse des apports académiques

Le thème du Colloque

Le colloque visait à répondre aux questions suivantes : Que savons-nous et que devons-nous savoir sur la gestion des risques et des crises ? Quelles expériences spécifiques peuvent nous fournir des leçons utiles d'Amérique latine et d'Europe sur la manière d'y faire face et nous conduire à concevoir des stratégies de réponse ?

L'apport des conférences, panels et tables rondes

Premier jour

Cette partie du colloque fut la plus clairement axée sur le thème transversal, puisque son objectif était de favoriser l'échange de points de vue sur le problème posé non seulement entre les universitaires mais aussi entre eux et les dirigeants des sphères publique et privée.

Le Congrès s'est ouvert par une **conférence de l'Ambassadeur Romain Nadal**, dont le contenu a souligné l'importance du thème du Colloque pour les relations internationales et, en particulier, pour le lien entre l'Amérique latine et l'UE. Il a également souligné le rôle de CERALE en tant que *groupe de réflexion* générateur d'idées pour faire face aux défis contemporains.

Florence Pinot a rappelé les différentes occasions dans lesquelles CERALE a abordé la question de la crise au cours des 20 dernières années, soit à travers des séminaires spécifiques (« Risque et crise dans les économies émergentes » en 2004, « Enjeux du risque pays et notations dans les économies émergentes » en 2005 lors de la Conférence annuelle du LACEA), puis dans un cadre plus large (« La Mondialisation et ses effets : regards croisés Europe-Amérique Latine » en 2003 ; « Les Amériques face à la crise » en 2009 lors du colloque coorganisé par l'Institut des Amériques). Elle a insisté sur l'importance de réunir, dans des événements comme celui-ci, des représentants non seulement du monde universitaire mais aussi du monde de l'entreprise et de la sphère institutionnelle en faisant un espace fécond de coopération. Cela permet d'aborder des problématiques globales en multipliant les angles d'approche.

S'ensuit la **conférence de Jean-Philippe Bouilloud**, qui s'exprima sur « L'éloge de la crise ». Chaque crise est un événement qui survient dans un contexte et dans un laps de temps donnés qui remettent en cause nos connaissances et remettent en question nos décisions.

Les crises, qui surviennent dans des moments de transformation parfois douloureux, peuvent donner lieu à un profond renouveau des organisations car elles entraînent généralement des changements majeurs et débouchent sur la création de nouvelles opportunités. La gestion de l'innovation nous enseigne que des moments de rupture sont nécessaires pour faire de l'avenir une réalité : « la lampe à incandescence ne s'invente pas en améliorant la bougie ».

La **première table ronde**, organisée et animée par Florence Pinot, a traité de *l'investissement européen en Amérique latine : un pari à long terme*. Y ont participé les dirigeants des entreprises ArcelorMittal, Danone, L'Oréal et Saint-Gobain, toutes présentes dans la région depuis plusieurs décennies et que les aléas locaux n'ont pas découragées. Les participants affirment plutôt y avoir trouvé un espace pour se développer, des concurrents à défier ainsi qu'une source d'apprentissages. C'est ainsi que leurs dirigeants ont mis en avant les atouts de l'Amérique latine qui, au-delà de ses ressources naturelles, reposent en grande partie sur ses talents humains : flexibilité, capacité d'adaptation et de résilience en optimisant les ressources disponibles, interactions avec la sphère scientifique (ex. développement d'une souche développée par DANONE en collaboration avec le CONICET⁴), des processus décisionnels agiles... La proximité entre Européens et Latino-Américains, l'existence de liens culturels qui facilitent grandement la compréhension mutuelle et contribuent à générer de la confiance, ont été unanimement soulignées. « *Le blend Europe-Amérique latine est un mélange gagnant* », a résumé l'un des intervenants. En bref, la discussion a abordé, de manière stimulante, les multiples effets des processus d'internationalisation à travers le prisme des investisseurs européens présents en Amérique latine.

Avant le toast, le **premier panel académique** a clôturé la première journée avec une réflexion, à la fois stimulante et fortement critique, sur la manière dont l'innovation permet de faire face aux incertitudes. Sur le thème « How will Latin American Firms become globally competitive ? Rethinking Paths of Innovation and Upgrading in an Era of Growing Uncertainty », les intervenants ont souligné, entre autres, les difficultés des PME lorsqu'il s'agit de rester compétitives dans un contexte de fortes restrictions financières. D'où la nécessité d'une part d'adapter les outils financiers à ce type d'entreprises pour faciliter leur *mise à niveau* et, d'autre part, de traiter conjointement les défis auxquels elles sont confrontées en termes de qualité et en termes d'internationalisation.

Deuxième jour

Durant la deuxième journée ont eu lieu :

- Une table ronde sur « L'entrepreneuriat féminin innovant en Amérique latine »
- Un panel « Business history and management studies » qui dialogue indirectement avec un autre panel organisé le troisième jour sur les « Licornes latino-américaines »
- Une séance « Rencontre avec les rédacteurs »

⁴ Le CONICET est l'équivalent en Argentine du CNRS.

La **table ronde** a analysé comment la région a déployé, au fil des années, des dispositifs novateurs qui permettent de pérenniser l'entrepreneuriat innovant. L'importance de l'accès aux disciplines STEM de la part des femmes a été rappelée. L'accent a été mis une fois de plus sur les restrictions financières qui pèsent sur elles et, plus particulièrement, sur leurs difficultés en matière de crédit et sur les moyens de les surmonter. A été développé l'exemple suivant : la possibilité de solliciter, en Argentine, une société de garantie réciproque pour renforcer l'historique de crédit des entrepreneuses. Des organisations telles qu'EMPREAR et des clubs *de business angels* avec une participation féminine, ont également été abordées.

Le **panel « Business History»** avait pour objectif de développer un dialogue interdisciplinaire entre la recherche en gestion (*études de gestion*) et l'histoire des entreprises (*business history*). Les études de gestion et les revues en la matière s'efforcent d'intégrer conceptuellement et méthodologiquement le raisonnement historique, chronologique ou longitudinal, dans la compréhension de la nature et le comportement des entreprises. Le panel a discuté de cette tendance en Amérique latine, de l'expérience de chaque panéliste à cet égard et de son intérêt à promouvoir les échanges interdisciplinaires à cet effet.

La session « meeting with editors » consacrée à la publication d'articles dans des revues scientifiques a rappelé la forte concurrence générée par le flux quotidien de propositions d'articles envoyées aux éditeurs et a souligné la nécessité, pour les auteurs, d'aborder des sujets qui présentent un avantage concurrentiel. Les éditeurs présents ont rappelé que l'Amérique latine constitue un excellent champ pour générer des recherches pertinentes pour les éditeurs.

Troisième jour

- Conférence sur « “Fundamentals of the reform of the State by the new Argentine government”
- Panel sur « The Rise of Unicorns in Emerging Markets »
- Table ronde sur « Estrategias de inversión en agricultura sostenible en mercados emergentes »
- Panel « Incertidumbre y crisis en América latina y Caribe » (Sorbonne Alliance)
- Conférence de clôture « La gran empresa frente al riesgo»

Lors de la conférence du matin, il a été évoqué le changement profond que le gouvernement actuel cherche à instaurer dans l'économie argentine. L'accent a été mis sur la nature des blocages qui ont inhibé l'activité économique pendant de nombreuses années et sur les alternatives pour parvenir à une économie compétitive dans des domaines tels que la législation du travail, l'éducation, l'organisation fédérale et la répartition des ressources, ou encore la fiscalité.

Le panel sur les licornes latino-américaines a commencé en rappelant les conditions macro qui expliquent leur émergence (une culture entrepreneuriale, la disponibilité en capital humain, la recherche menée dans les institutions universitaires, un secteur privé qui s'appuie sur des techniques de plus en plus sophistiquées...) et le rôle prédominant des Fintech. L'instabilité économique en Amérique latine a également été évoquée et la durabilité de ces licornes dans des contextes de crise a été discutée. Des facteurs ont été identifiés qui, s'ils ne sont pas traités, pourraient affecter cette dynamique d'expansion :

numérisation, éducation, R&D, rôle des universités, protection de la propriété intellectuelle, sans oublier la stabilité de la vision stratégique des gouvernements.

La table ronde sur « Stratégies d'investissement dans l'agriculture durable dans les marchés émergents » a offert un exemple précieux, dans le Chaco argentin, du rôle des coopératives et des femmes entrepreneurs dans la création d'écosystèmes productifs durables et inclusifs. L'accent mis sur l'excellence du produit (le miel) sans négliger la protection du milieu naturel a été souligné tout comme les particularités des coopératives et leurs processus de décision, par nature plus étendus dans le temps.

Le panel « Incertitude et crises en Amérique latine et dans les Caraïbes » s'est attardé sur la multiplication des crises, leurs impacts cumulatifs et les effets de leur irréversibilité. Le concept de « polycrise » a été développé et des stratégies ont été évoquées pour les surmonter : vision stratégique claire de la part des États, meilleur accès au financement international, diversification de la production, promotion d'emplois de qualité, développement des infrastructures et de la connectivité. Dans le cas des Caraïbes, l'accent a été mis sur la manière dont les risques géographiques se transforment en risques sociaux, générant par exemple des phénomènes de migration massive de la population.

La conférence de clôture a donné lieu à la présentation du livre *La grande entreprise comme acteur politique* de J.-M Saussois. L'auteur y évoque la grande entreprise face au risque, non sans définir au préalable la notion de « grande entreprise ». Les grandes entreprises n'ont pas aujourd'hui les mêmes frontières que les États dans lesquels elles opèrent, elles créent leur propre espace juridique et, parfois, un code fiscal particulier. Cette force apparente ne les met pas à l'abri des menaces émanant de l'opinion publique, de leurs actionnaires et des juges.

L'apport des sessions académiques

Session 1 sur les défis mondiaux et stratégiques

Au cours de cette session, 8 communications ont été présentées, dont 5 faisant référence à la problématique transversale du Colloque qui a été abordée sous l'angle des différents types de problèmes connexes et de la manière de les traiter : la réponse des filiales des entreprises multinationales aux chocs prévisibles (nouvelles réglementations locales en faveur des entreprises respectueuses de l'environnement, basées sur les accords de la COP26) ou imprévus (comme le Covid19) ; les stratégies d'atténuation, d'adaptation ou de transition face au changement climatique ou encore la création d'écosystèmes durables et inclusifs. En référence à l'inclusion (un sujet spécifiquement abordé lors de la prochaine session), l'un des documents a utilisé l'adjectif transition « juste » et un autre a évoqué l'impact de la réduction des émissions des vols sur les petites économies insulaires qui vivent du tourisme. Trois travaux liés à la sphère publique ont également été présentés : un sur les défis posés par la coordination de plusieurs agences gouvernementales pour la mise en œuvre d'un plan national de vaccination, un autre sur les stratégies de communication auprès de la population (récits de prévention et de réponse) pour faire face au Covid19 et un troisième sur la valeur des indices de performance municipale d'amélioration de la qualité de vie des habitants qui renvoie à un autre, sur les « villes intelligentes », présenté lors de la sixième session. Enfin, toujours par rapport au thème du

colloque, une présentation sur la gouvernance transnationale et comment elle peut contribuer à ce que le fonctionnement des sept majors (Alphabet- Google, Alibaba, Amazon, Apple, Facebook, Microsoft et Tencent) ait un impact positif sur les citoyens. Ces questions sont apparues également liées au débat soulevé lors de la prochaine session.

Session 2 sur la stratégie d'entreprise et la gouvernance

Au cours de cette session, l'une des deux plus nombreuses du colloque, 14 communications ont été présentées, dont 13 directement liées au sujet du Colloque. La question de la stratégie et de la gouvernance d'entreprise a été abordée sous le prisme des écosystèmes innovants et la durabilité, avec des comparaisons Europe-Amérique latine. De même, l'on a abordé le comportement des grandes organisations (les filiales d'entreprises multinationales et leurs liens avec les sous-traitants locaux) face aux défis posés par les nouvelles réglementations environnementales et en matière de droits de l'homme, telle la nouvelle directive européenne sur le devoir de vigilance, et la mise en place par les entreprises de plans de surveillance pour répondre à ces exigences. La question du fonctionnement des plateformes, en l'occurrence *de livraison*, a également été traitée lors de cette séance. Et, comme lors des précédents Colloques CERALE, des travaux ont été présentés sur l'insertion innovante et résiliente des coopératives de petits et moyens producteurs exportateurs de produits alimentaires (café et vin ; un travail sur ce dernier a également été présenté lors de la quatrième session) dans les chaînes de valeur locales et mondiales⁵ et leur adaptation aux circonstances changeantes de leur environnement.

Un travail a également été présenté sur l'intégration des migrants d'Amérique latine et des Caraïbes et sur le rôle joué par l'enseignement supérieur dans celle-ci, tout en soulignant la préparation insuffisante des acteurs éducatifs pour faciliter cette intégration.

L'intégration des questions environnementales et des droits de l'homme a été renforcée dans l'agenda stratégique des entreprises, selon six communications de cette session, en rééquilibrant la relation *actionnaire/partie prenante* dans la prise de décision⁶. L'un des six ouvrages présentés aborde la question d'un point de vue conceptuel (le débat ancien et renouvelé entre *stakeholders / shareholders*) ; une autre présentation montre que la « perspective parties prenantes » s'est incarnée dans l'Agenda ESG (Environnement, Social et Gouvernance) ; une troisième a évoqué la préférence des nouvelles générations pour cette perspective ; une quatrième a soulevé la même problématique dans le domaine spécifique de la transparence comptable en matière de « sustainability performance » ; la cinquième a évoqué la mise en œuvre de « la fonction GRC » (Gouvernance, Risques et Conformité) dans le cas particulier des sociétés à capital ouvert et la sixième a porté sur le « corporate activism » en matière de droits de l'homme (criminalité LGBT) de la part des filiales des entreprises multinationales. Enfin, pour ce qui est des compétences managériales et des capacités organisationnelles, un travail de cette session reprend la distinction entre « l'exploration » (d'alternatives nouvelles) et « l'exploitation » (par le biais

⁵La question de la résilience des petits producteurs face à des crises multiples (politique, prix, climat, santé), souvent interdépendantes et aux effets cumulés, a également été abordée dans l'une des tables rondes (« les stratégies d'investissement dans l'agriculture durable dans les pays émergents ») et dans l'un des panels (« l'incertitude et la crise en Amérique latine et dans les Caraïbes ») du Colloque.

⁶Question abordée lors de la Conférence de Jean-Michel Saussois sur « La grande entreprise face au risque » et débattue lors de la journée d'ouverture après la présentation faite par Jean-Pierre Doly et les membres de la table ronde sur « L'investissement européen en Amérique latine ».

de l'amélioration de ce qui existe) et fait référence à l'*ambidextrie* nécessaire pour faire les deux choses simultanément. Ce concept apparaît aussi dans deux des travaux de la quatrième session (sur innovation) en rapport au concept de *capacités organisationnelles dynamiques*. Étonnamment, aucun travail sur les expériences d'économie circulaire, présentes lors des colloques précédents de CERALE, n'a été présenté.

Session 3 sur le genre, la diversité et l'entreprise

Dans cette séance, 6 travaux liés à la question du genre ont été présentés sous des angles variés et avec un point commun : la logique du contrat social qui, bien qu'évoluant, continue d'être une barrière structurelle pour les femmes. L'un des travaux aborde l'entrepreneuriat et le leadership féminin en partant des réseaux de soutien et de leur rôle dans l'établissement de la confiance (on peut y ajouter une autre présentation évoquée lors de la session 5) ; le travail lié aux soins et le télétravail comme moyen d'améliorer la qualité de vie de ceux qui l'exercent ; la non-reconnaissance de la ménopause dans le travail des fonctionnaires de l'administration publique au Brésil. De même, la question du genre a été abordée en référence à la masculinité et à la conception et à la consommation de produits et de services « axés sur le genre » (cosmétiques par ex.).

Session 4 sur l'innovation et l'entrepreneuriat

La moitié des 10 travaux présentés lors de cette session étaient directement liés au thème transversal du Colloque. L'un d'eux a évoqué la croissance des entreprises sociales et un autre a soulevé la question connexe du rôle de la coopération public-privé dans la diffusion de pratiques de production durables. Deux contributions font référence (un d'auteurs russes et un autre d'auteurs argentins) à la question déjà évoquée du développement de capacités organisationnelles dynamiques pour faire face à la crise du Covid de manière résiliente.

Ceux qui ne sont pas liés au thème transversal ont tous fait référence au lien entre innovation et performance économique, l'un d'eux mettant l'accent sur les stratégies de résilience organisationnelle et de diversification pour faire face à la pandémie et deux autres sur l'impact de l'utilisation du « big data », l'innovation ouverte et les accords de confidentialité chez les petites et moyennes entreprises. Le principal apport qui se dégage de ces quatre travaux réside dans la coïncidence entre les problèmes qu'ils soulèvent (le problème classique de la performance économique, dominant dans les études de gestion) et la méthodologie qu'ils utilisent (quantitative). Nous reviendrons sur ce constat dans la synthèse finale.

Enfin, deux travaux ont été présentés faisant référence à la formation technique et professionnelle visant le développement des compétences numériques - nécessaires dans le cadre du travail intermittent et temporaire - dans la conduite des projets.

Le point commun des travaux présentés est la monstration de la complémentarité, pourtant contre-intuitive, de l'innovation et des pratiques de gestion. Chacune des communications a mis en lumière une manière particulière d'assurer cette complémentarité. Au sortir de cette session, il apparaît qu'une des voies prometteuses pour aider les entreprises à circuler dans un monde incertain et en période de crise consiste à rechercher et exploiter des modes de coordination entre gestion et innovation.

Session 5 sur le comportement organisationnel et la gestion des RH

Huit des dix-huit communications présentées lors de cette session et consacrées à la gestion de la sécurité ont été proposées pour un numéro de la revue spécialisée *Laboreal* (Université de Porto) et certaines d'entre elles sont actuellement en cours d'évaluation. Ces travaux abordent des problèmes tels que la prévention des catastrophes (dans les spectacles et les services publics), le développement de cultures de sécurité (dans les organisations et dans les projets), la violence (externe, de la part des clients) dans les tâches de service (gardiens d'hôpitaux) et le recours, pour y faire face, à des systèmes de gestion de la sécurité, de *reporting* d'anomalies et d'alerte précoce, aux bases de données sur les accidents et les incidents, aux audits de systèmes et à des enquêtes sur la culture de sécurité.

Dix autres communications de cette séance ont abordé une variété de sujets et de problèmes liés à l'organisation et à la gestion des ressources humaines, avec une préoccupation partagée par la plupart : l'engagement des travailleurs envers leur organisation. L'un des travaux faisait référence à la construction de la confiance relationnelle (de genre) sur le lieu de travail ; un autre à la valeur des musées d'entreprise pour renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation ; un troisième à des renforçateurs positifs (au lieu de sanctions) pour surmonter la « culture de l'absence » dans les entreprises publiques au Brésil, un problème lié, selon un autre travail, à la perte d'engagement suite au stress technologique (technostress). Un cinquième ouvrage faisait référence à la gestion différentielle des ressources humaines dans les entreprises fondées sur la connaissance, et un sixième à l'enrichissement multidimensionnel et bidirectionnel entre les domaines professionnels et non professionnels (famille, études, temps libre et communauté) pour parvenir à un équilibre travail/vie. Enfin, un essai a été présenté sur la diffusion des modes de gestion en tant que formes de pensée sectaire. Deux ouvrages méritent un commentaire séparé, l'un sur le problème de la fracture numérique et l'autre sur le besoin qui en résulte d'alphabétisation numérique ou, selon les termes de l'auteur, de formations pour le développement de compétences molles en intelligence artificielle destinées aux non-spécialistes.

Session 6 sur business, marketing et distribution

Lors de cette session, 5 communications ont été présentées, dont 4 faisant référence au thème transversal du colloque. L'une a porté sur l'excès de césariennes et à l'émergence d'un mouvement pour l'humanisation des naissances au Brésil et une autre à la conception de méga-événements (religieux, sportifs, musicaux, etc.) qui permettraient d'éviter la destruction de valeur provoquée par des rituels de consommation non durables. Une troisième présentation a comparé l'image de marque sur Instagram de 10 villes (pas si) intelligentes d'Amérique latine qui mettent l'accent sur la qualité de vie et l'environnement mais négligent la mobilité, l'économie et la gouvernance. La quatrième communication est une expérimentation surprenante et une réflexion personnelle sur les nouveaux liens homme-machine résultant du développement de nouvelles technologies d'interface (*transdermiques ou embarquables*). La cinquième est une expérience quantitative sur l'insatisfaction des consommateurs due à des erreurs d'attribution (*primacy vs. recency*).

Conclusions

Compte tenu de la grande variété des problèmes soulevés, des approches adoptées et du type de solutions proposées pour les traiter, nous avons entrepris d'examiner les convergences entre les travaux présentés dans chaque session et entre les différentes sessions. La plus forte convergence se trouve dans la deuxième session sur la stratégie d'entreprise et la gouvernance, en référence à la « perspective des parties prenantes ». Cette convergence ne se limite pas aux travaux présentés lors de ladite session et dans d'autres sessions, principalement la première, mais renvoie aussi, comme nous le notons en notes de bas de page, à ce qui a été présenté lors des conférences, tables rondes, panels et débats avec le public.

Cela dit, le point commun le plus évident entre les travaux présentés ne concerne pas tant les problèmes qu'ils soulèvent que l'approche méthodologique utilisée dans les recherches dont les avancées ou les résultats finaux ont été présentés. Cette approche montre le caractère émergent des problèmes posés et le caractère expérimental des solutions proposées. En effet, la majorité des recherches (66 %) ont été réalisées avec une méthodologie qualitative (études de cas et comparaisons de cas), 24 % avec une méthodologie quantitative ou mixte, et le reste (10 %) étaient des essais, des témoignages ou des revues de littérature. Il n'est pas surprenant que les travaux de la quatrième session réalisés avec une méthodologie quantitative se regroupent avec d'autres qui répondent à la classique « perspective *shareholder*» des études de gestion, centrée sur la question de la performance économique et le «value for money» .

Publications futures

Les meilleures communications seront invitées à postuler pour une publication dans l'une des revues ayant donné leur accord pour la préparation de numéros spéciaux - après évaluation par le Comité Scientifique -, à savoir :

- *Management Research*

<https://www.emeraldgroupublishing.com/journal/mrjiam?id=mrjiam>)

- *Cadernos EBAPE* , FGV (<https://ebape.fgv.br/publicacoes/cadernos-ebapebr>)

- *Laboreal* https://scielo.pt/scielo.php?script=sci_serial&pid=1646-5237&lng=es&nrm=iso

Annexe : photos du Colloque

<https://drive.google.com/drive/folders/1VEhVDksOtO7ByjWLMKgg3Bq2DoRpxwr?usp=sharing>