

L'UNIVERSITÉ DE VERSAILLES SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES
présente

L'AVIS DE SOUTENANCE

Concernant **Monsieur Fawaz ALHUSSAN** qui est autorisé à présenter ses travaux en vue de l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches à l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines en :

SCIENCES DE GESTION ET DU MANAGEMENT

**Strategic perspectives on global business in a transforming world:
Institutions, Culture, Networks, and Innovation**

05/12/2025 A 14 :30

A

A l'Université de Versailles Saint Quentin-en-Yvelines

47, boulevard Vauban – 78047 Guyancourt Cedex

MEMBRES DU JURY :

Garante : Annie BARTOLI, Professeure des Universités, UVSQ - Université Paris Saclay, France

Rapporteurs :

Gérard CLIQUET, Professeur émérite des Universités, Université de Rennes, France

Stéphane GOUTTE, Professeur des Universités, UVSQ - Université Paris Saclay, France

Christine ROUSSAT, Professeur des Universités, Université Clermont Auvergne, France

Examinateurs :

Nicholas PAPAROIDAMIS, Professeur HDR, ISG Business School, France

Pascale BUENO MERINO, Professeur HDR, École de Management Léonard de Vinci, France

Stela RAYCHEVA, Professeure des Universités, UVSQ - Université Paris Saclay, France

« Titre des travaux »

Présenté par : **ALHUSSAN, Fawaz**

Résumé :

Mon odyssée universitaire - d'une carrière réussie dans la gestion des comptes de la joaillerie aux salles d'études du commerce international - reflète ma curiosité persistante pour la manière dont les liens sociaux et les structures formelles s'unissent pour façonner le commerce mondial. Dans ma monographie, je distille quatre optiques entrelacées : la dualité des institutions, la dynamique des réseaux d'affaires, l'influence subtile de la culture et le potentiel catalytique de la technologie dans le développement durable. Grâce à cette synthèse, je vise à fournir à la fois une rigueur théorique et des conseils pratiques pour naviguer sur un marché mondial de plus en plus complexe.

Mon parcours a commencé après six années passées à superviser des comptes clés dans l'industrie de la joaillerie, où j'ai été confrontée à des tensions quotidiennes entre les réglementations officielles et les conventions sociales. Je me souviens très bien d'un projet dans lequel les licences d'importation

accélérées ne dépendaient pas uniquement de la paperasserie officielle, mais de l'approbation personnelle des chefs de la communauté locale. Ces expériences m'ont poussé à me plonger dans la théorie institutionnelle, cherchant à comprendre comment les entreprises prospèrent ou périclitent lorsque les systèmes formels et informels convergent ou s'opposent. En conséquence, ma recherche doctorale a analysé les dimensions complémentaires et conflictuelles des institutions formelles - lois, réglementations et organes de gouvernance - et des institutions informelles - normes sociales, traditions et règles non écrites. J'ai constaté qu'une compréhension intégrée des deux systèmes est essentielle : les règles formelles fixent les limites économiques et juridiques des entreprises, tandis que les réseaux informels dictent souvent l'accès aux ressources essentielles et influencent les pratiques quotidiennes, en particulier dans les contextes où l'application des règles est faible.

Dans le chapitre sur les institutions formelles et informelles, j'utilise des études de cas comparatives pour illustrer cette dynamique. En Afrique du Nord, par exemple, j'ai observé comment les entreprises s'appuyaient sur le *wasta* - un concept culturel arabe d'intercession familiale ou tribale - pour surmonter les goulets d'étranglement bureaucratiques, transformant des processus d'approbation longs de plusieurs mois en quelques jours. Toutefois, ce même mécanisme pouvait consacrer l'inégalité en privilégiant certains groupes sociaux, soulignant ainsi la double nature des réseaux informels. En revanche, mes recherches sur les *guanxi* en Chine ont montré comment les réseaux fondés sur l'obligation mutuelle et la réciprocité à long terme permettaient aux entreprises de réagir avec souplesse à des changements réglementaires soudains, tels que des ajustements des quotas d'exportation. Cependant, les réseaux de *guanxi* ont également constitué des obstacles à l'entrée sur le marché pour les concurrents étrangers. Ces résultats nuancés soulignent l'impératif stratégique pour les entreprises de développer des approches à double voie qui s'engagent à la fois avec les institutions formelles et les pratiques informelles qui définissent les réalités du marché.

En m'appuyant sur ces connaissances institutionnelles, j'ai ensuite approfondi le domaine du marketing industriel et des achats, en appliquant les perspectives d'interaction et de réseau de l'école IMP. Grâce à des entretiens approfondis et à un travail de terrain longitudinal avec des entreprises industrielles multinationales, je soutiens qu'une gestion B2B réussie exige des entreprises qu'elles entretiennent simultanément des relations dyadiques

et qu'elles exploitent les avantages d'un réseau plus large. Dans une étude de cas portant sur un fabricant européen de machines, j'ai montré comment des équipes dédiées aux grands comptes ont favorisé la confiance grâce à une communication transparente, à des séances communes de résolution des problèmes et à une résolution rapide des conflits, ce qui a permis d'augmenter de 25 % les commandes répétées en deux ans. Ces relations dyadiques forment un modèle historique de coopération et de définition des attentes qui façonne de manière critique les interactions futures.

Toutefois, ces dyades sont intégrées dans de vastes réseaux d'acteurs, d'activités et de ressources. Dans ma recherche collaborative sur les projets de co-innovation, j'ai illustré comment le positionnement à l'intersection de réseaux complémentaires de fournisseurs et de clients a permis à un fabricant allemand de pièces automobiles d'accélérer le développement de composants de véhicules électriques en intégrant les avancées de plusieurs instituts de recherche. Cet enracinement dans le réseau a non seulement permis d'accélérer les cycles d'innovation, mais aussi de répartir les risques entre les partenaires, améliorant ainsi la résilience en cas de perturbations du marché telles que les chocs de la chaîne d'approvisionnement COVID 19.

La culture, troisième pilier de mon cadre, agit à la fois comme une lentille et une contrainte dans les entreprises transfrontalières. Je conceptualise la culture à trois niveaux : national, sectoriel et d'entreprise. La culture nationale englobe des valeurs profondément ancrées, telles que le collectivisme par opposition à l'individualisme ou une distance de pouvoir élevée par opposition à une faible distance de pouvoir, qui influencent les attentes en matière de leadership et les styles de prise de décision. La culture industrielle se rapporte à des normes sectorielles spécifiques - telles que les priorités en matière de sécurité dans l'aviation ou l'itération rapide dans le développement de logiciels - tandis que la culture d'entreprise incarne l'éthique et les rituels propres à chaque entreprise.

Grâce à une étude comparative des multinationales occidentales opérant dans les pays du Conseil de coopération du Golfe (CCG), j'ai démontré que le non-respect des normes locales en matière de respect de la hiérarchie et d'établissement de relations entraînait des négociations prolongées, une baisse du moral des employés et des retards dans la réalisation des projets. À l'inverse, les entreprises qui ont investi dans une formation à l'intelligence culturelle - comprenant des ateliers sur l'étiquette locale, des modules de langue arabe et un mentorat par des experts régionaux - ont enregistré une réduction de

30 % des renégociations de contrats et une amélioration des scores de satisfaction des parties prenantes. Ces résultats illustrent le fait que l'adaptabilité culturelle n'est pas simplement une compétence non technique, mais un investissement stratégique dont les résultats sont mesurables.

Le dernier thème de ma monographie examine comment les technologies émergentes peuvent favoriser la croissance verte et la fabrication durable. Conscient de l'urgence du changement climatique, j'ai étudié les solutions basées sur l'IA pour optimiser l'utilisation de l'énergie, prévoir la demande et minimiser les déchets. Lors d'expériences sur le terrain avec des fabricants chinois, j'ai constaté que les algorithmes de maintenance prédictive réduisaient les temps d'arrêt non planifiés de 40 % et la consommation d'énergie de 15 %. En outre, les modèles d'apprentissage automatique pour la prévision de la demande ont réduit les dépassements de stocks de 20 %, diminuant ainsi considérablement les déchets matériels et les émissions associées.

Je situe ces innovations dans le cadre d'initiatives politiques telles que la National Innovative City Pilot Policy (NICPP) de la Chine, qui offre des incitations fiscales, des subventions pour les brevets verts et un soutien à l'infrastructure pour les villes qui pilotent les applications de l'IA dans les industries lourdes. Mon analyse économétrique a révélé que les villes NICPP ont connu une augmentation de 7 % de la productivité totale des facteurs verts (GTFP) par rapport aux régions de contrôle, les avantages s'étendant aux municipalités voisines par le biais des retombées technologiques. En outre, j'analyse la production allégée et les stratégies de « near shoring » dans l'industrie textile européenne, en montrant comment la délocalisation de la production à proximité des marchés finaux a permis de réduire les émissions dues au transport de 25 % et d'améliorer la transparence de la chaîne d'approvisionnement.

Bien que les institutions, les réseaux, la culture et la technologie puissent constituer des axes de recherche autonomes, j'insiste sur leur profonde interdépendance. Les institutions définissent les règles d'engagement des réseaux ; les normes culturelles filtrent la manière dont les institutions et les réseaux sont interprétés ; et les technologies remodèlent en permanence les frontières institutionnelles et les pratiques culturelles. En tissant ces fils ensemble, ma monographie offre aux chercheurs et aux praticiens une feuille de route holistique : poursuivre les méthodologies interdisciplinaires,

adapter les stratégies aux contextes locaux et favoriser les écosystèmes collaboratifs qui alignent les performances économiques sur les objectifs sociétaux et environnementaux.

Pour l'avenir, je préconise des recherches sur la gouvernance des plateformes numériques afin de comprendre comment la blockchain, les médias sociaux et les identités décentralisées reconfigurent les institutions informelles. J'appelle également à des explorations comparatives des constructions d'institutions informelles - telles que le jeitinho au Brésil ou le yongo en Corée - afin d'affiner les théories universelles du capital social. Enfin, je propose d'étudier des cadres de gouvernance qui concilient la conformité réglementaire mondiale et l'authenticité culturelle, en veillant à ce que les opérations multinationales restent à la fois solides sur le plan juridique et résonnantes sur le plan culturel.

Tout au long de cette entreprise, je m'engage à encadrer les futurs chercheurs. J'incorpore des modules pédagogiques dans mon programme d'études HDR - allant d'ateliers basés sur des cas concrets à des projets de recherche collaboratifs - visant à encourager la pensée critique, l'empathie culturelle et la résolution agile de problèmes. Je suis convaincu qu'en dotant les doctorants de ces outils interdisciplinaires, ils seront en mesure de relever les grands défis auxquels sont confrontées les entreprises mondiales, de la transformation numérique au développement durable, dans les décennies à venir.

Abstract:

My academic evolution from managing key accounts in the jewellery segment to fully committing to the study of international business has been driven by an underlying curiosity about how social relationships and formal institutions shape the cultural practice of global business. Over the years I have been funnelling my research into an integrated monograph which draws together four inter-related perspectives: the duality of institutions, business network dynamics, effects of cultural influence, and the role of technologies for sustainable development. The interplay among the perspectives of the monograph provides substantive theoretical direction and conceptual implications to successfully navigating increasingly complex and evolving global market practices.

My professional experiences indicate that, on a daily basis, we were working through conflicts between formal rules and informal social arrangements. After seeing these dynamics play out, I set out to study institutional theory, specifically the interplay between formal institutions (e.g., laws, regulations and governance arrangements) and informal institutions (e.g., unwritten rules, norms and traditions) to explain their impact on business outcomes. The fieldwork case studies indicated that informal networks (like *wasta* in most Arab countries, and *guanxi* in China) can provide the power to speed up processes or free up flexibility, but they can also reinforce inequality or disadvantage others. These observations illustrate the need for dual-track strategies, with the opportunity to engage the formal and informal systems simultaneously.

Upon this foundation, I studied industrial marketing and purchasing through the perspective of the IMP school's idea of network. Effective Business-to-Business marketing management must consider the dyadic relationships and the broader network benefits. Case evidence from European machinery and German auto parts manufacturers shows how trust, collaborative problem solving, and strategic positioning in the network enhance repeat sales; co-innovation inertia; reduce risk; and build resilience, even during market disruptions such as covid-19.

Culture influences the opportunities and risks organisations face in cross-border business from a national, industry, and company perspective. Comparative research in the Arab world has shown that by respecting local hierarchies and developing cultural intelligence, both negotiations and conditions among employees improved in the long run as well as any stakeholder that is associated with the company. These reports reinforce the idea that cultural adaptability is a quantifiable strategic asset.

New technologies are now at the centre of both sustainable manufacturing and green growth. AI technology for predictive maintenance, demand forecasting, and lean production are enabling companies to improve efficiency, waste, and emissions. Because of policies such as China's National Innovative City Pilot Policy and near-shoring strategies across Europe, it is becoming evident that technological and institutional innovation can work together to improve both environmental sustainability and economic performance.

In conclusion, my work has shown that institutions, networks, cultures, and technologies are entangled. Institutions structure the rules of engagement, cultures shape how we enact the rules, and technology is in a constant state of shaping our institutions and cultures. I offer a combined approach: a comprehensive plan for researchers and practitioners alike: the only way to truly embrace the complexity of being selected is to think with the larger dimensions, specific to every place, and to create systems which accommodate collaborative ecosystems that relate economic performance to social and environmental aims. I will be working with other researchers in training the next generation of researchers to solve the grand challenges of business in the 21st century, from digital transformation to sustainable development.