

Les défis du Management International à l'aube du XXI^{ème} siècle

The Challenges Faced by International Management at the Dawn of the 21st Century

Los desafíos del Management Internacional a principios del siglo XXI

Jean-Paul Lemaire, Ulrike Mayrhofer et Eric Milliot

Volume 17, numéro 1, automne 2012

Les défis du Management International à l'aube du XXI^{ème} siècle
The Challenges Faced by International Management at the Dawn of the 21st Century
Los desafíos del Management Internacional a principios del siglo XXI

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1013673ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1013673ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Lemaire, J.-P., Mayrhofer, U. & Milliot, E. (2012). Les défis du Management International à l'aube du XXI^{ème} siècle / The Challenges Faced by International Management at the Dawn of the 21st Century / Los desafíos del Management Internacional a principios del siglo XXI. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17(1), v-x.
<https://doi.org/10.7202/1013673ar>

Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2013

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

MOT DE LA RÉDACTION

Les défis du Management International à l'aube du XXI^{ème} siècle

Jean-Paul Lemaire,
ESCP Europe

Ulrike Mayrhofer,
IAE Lyon, Magellan,
Université Jean Moulin Lyon 3

Eric Milliot,
IAE de Poitiers, CEREGE,
Université de Poitiers

Ce dossier thématique fait suite à la première conférence annuelle d'Atlas/AFMI (Association Francophone de Management International) qui a été organisée par l'ESCP Europe et l'Université Paris Dauphine les 26 et 27 mai 2011. Ce premier colloque portait sur le thème « Les défis du Management International à l'aube du XXI^{ème} siècle ». Il a réuni plus d'une centaine d'enseignants-chercheurs et de professionnels issus principalement de pays francophones, mais pas exclusivement.

L'association Atlas/AFMI a été créée, à l'automne 2008, à l'initiative d'un groupe d'enseignants-chercheurs en Management International ayant participé à la rédaction de l'ouvrage : *Les paradoxes de la globalisation des marchés* (Vuibert, 2009; Palgrave Macmillan, 2010). Ses animateurs appartiennent à différentes institutions universitaires et grandes écoles de management. L'association a pour vocation de redonner au Management International, en France, comme dans le monde francophone, une place équivalente à celle qu'il occupe notamment dans les pays anglo-saxons. Son ambition, à partir des réalités observées, est de faciliter le développement de concepts, de grilles de lecture et d'outils d'aide à la décision originaux. Elle souhaite encourager la production et la diffusion de recherches. C'est dans cette perspective qu'un partenariat a été développé avec la revue *Management International*. Ce dossier thématique s'inscrit dans le cadre de cette collaboration.

Les 60 communications retenues pour la première conférence d'Atlas/AFMI ont fait l'objet d'une double évaluation. Après la conférence, les membres du comité scientifique permanent ont choisi douze communications qui ont ensuite été soumises au comité rédactionnel invité de ce dossier thématique. Le processus d'évaluation a permis de sélectionner sept articles. Nous souhaitons remercier très sincèrement l'ensemble des auteurs pour leur contribution à ce dossier. Les articles publiés permettent une meilleure compréhension des enjeux auxquels doivent faire face les entreprises dans l'environnement mondial actuel.

Jean-Paul Lemaire, Ulrike Mayrhofer et Eric Milliot, dans un article intitulé « *De nouvelles perspectives pour la recherche en management international* », s'interrogent sur les principaux défis auxquels doit faire face le champ du Management International au début du XXI^{ème} siècle. Les auteurs privilégient quatre axes de réflexion pour les chercheurs : l'adoption, dans un environnement international turbulent, d'une démarche partant de l'analyse jusqu'à la décision; l'élargissement de l'éventail des parties prenantes concernées par l'ouverture internationale, et

de leurs interactions; la prise en compte des nouveaux rapports de force qui s'établissent entre les espaces économiques et les acteurs qui en sont issus; l'intégration accrue des interactions multiculturelles dans les modèles de développement international des organisations. Les axes de recherche identifiés peuvent contribuer à répondre aux nouvelles problématiques soulevées par les organisations dans un espace mondial de plus en plus ouvert et interconnecté.

L'article « *Les effets de la notation financière sur les stratégies d'internationalisation des firmes multinationales européennes* », écrit par François Lantin, porte sur les stratégies de croissance des firmes multinationales. L'auteur étudie l'impact des notations financières, qui reflètent leur niveau d'endettement, sur les projets d'expansion internationale. Il analyse 402 changements de note de 182 firmes multinationales européennes annoncés par l'agence de notation Standard and Poor's. Les résultats obtenus révèlent que l'asymétrie moyenne de réaction des marchés d'actions n'est validée que dans des situations particulières : on peut observer une diminution des cours boursiers à la suite des dégradations de note, mais une absence de réaction consécutive aux relèvements. L'étude présentée souligne la nécessité d'anticiper les questions liées au financement des investissements internationaux et à leurs répercussions sur les cours boursiers et les actionnaires.

Dans un article intitulé « *Les projets d'investissement internationalement mobiles : recours au yield management pour les politiques territoriales d'attractivité ?* », Frédéric Carlier et Jean-Jacques Foignet s'intéressent aux stratégies de localisation des firmes multinationales et au rôle que peut jouer le *yield management* dans les politiques territoriales d'attractivité. Les auteurs examinent 69 projets d'investissements étrangers et trois exemples de projets d'investissement internationalement mobiles dans deux régions françaises. Ils expliquent les pratiques de commercialisation du produit-territoire mises en œuvre par les acteurs et évaluent leur impact en termes de retour sur investissement. L'analyse proposée met en relief l'utilité du *yield management* face aux incertitudes du marché des IDE et sa contribution potentielle à l'optimisation des stratégies territoriales d'attractivité.

Dans un article intitulé « *L'impact des motivations des parents sur la performance des coentreprises internationales implantées en Turquie* », Laure Dikmen Gorini examine les motivations des partenaires des *joint ventures* et leur impact sur la performance des entités communes constituées. L'analyse porte sur 123 coentreprises localisées en Turquie et interrogées à l'aide d'une enquête réalisée par questionnaire. Les résultats obtenus montrent la complémentarité des motivations affichées : les entreprises turques cherchent à partager les coûts de R&D, à maîtriser de nouvelles technologies et à obtenir de nouvelles ressources; les entreprises étrangères sont motivées par la croissance et la diversification de leurs activités, l'accès à de nouveaux marchés et la compatibilité de leurs attentes avec le partenaire local. L'utilisation de plusieurs indicateurs contribue à une meilleure connaissance de la performance des coentreprises étudiées.

Frédéric Prévot et Gabriel Guallino présentent une contribution intitulée « *La survie des joint ventures internationales : une étude de l'industrie pétrolière en Russie* ». Les auteurs évaluent l'influence du nombre de partenaires sur la survie des *joint ventures* internationales. L'étude empirique est fondée sur une base de données comportant 122 *joint ventures* formées dans le secteur pétrolier et gazier en Russie. Les analyses statistiques réalisées révèlent que l'augmentation du nombre de partenaires diminue la probabilité de survie des entités communes observées. Toutefois, lorsque l'âge de la *joint venture* augmente, le nombre élevé de partenaires a un effet positif sur la survie. L'intégration de l'effet du temps permet de réconcilier les perspectives transactionnelle et relationnelle dans l'étude des partenariats. L'analyse proposée permet de cerner la dynamique des coopérations qui constituent des modes d'internationalisation privilégiés des entreprises.

Hanane Beddi, dans son article intitulé « *Les relations siège-filiales dans les firmes multinationales : vers une approche différenciée ?* » s'intéresse aux firmes multinationales qui, face à l'éclatement croissant de leur chaîne de valeur, peuvent opter pour un management différencié de leurs relations avec les filiales. L'étude empirique menée est fondée sur 31 entretiens semi-directifs réalisés au sein de trois firmes multinationales françaises : France Télécom, Schneider Electric et Publicis. Les relations siège-filiales sont analysées selon quatre thématiques : l'autonomie des filiales, le degré de différenciation interne, les modes de contrôle et la circulation des connaissances. Les résultats obtenus montrent que les relations siège-filiales relèvent d'une grande diversité. Quel que soit le degré de différenciation adopté, le siège continue de jouer un rôle prépondérant et doit veiller à la cohérence globale du groupe.

Sylvie Chevrier propose un article intitulé « *Transfert de responsabilités dans les projets de coopération au développement : le cas d'une ONG franco-malgache* ». L'auteur s'intéresse au rôle de la culture dans le transfert de responsabilités des salariés expatriés vers le personnel local. L'étude empirique, réalisée sous forme d'une recherche-intervention auprès d'une ONG franco-malgache de coopération au développement, est fondée sur 41 entretiens et plusieurs réunions de groupe. Le travail réalisé indique que les facteurs culturels influencent les représentations qu'ont les acteurs impliqués dans la délégation des responsabilités. Ils concernent notamment quatre aspects : la formalisation des rôles et des tâches, le développement et la reconnaissance des compétences, le travail collectif et les procédures de prise de décision. Plusieurs propositions sont formulées visant à améliorer le transfert de responsabilités.

Dans le cadre d'une analyse longitudinale rétrospective, Olivier Mérignac et Marie-Laure Grillat examinent les réseaux sociaux développés par les salariés expatriés. Leur article porte le titre « *La constitution et la structuration des réseaux sociaux : un facteur clé de succès de l'expatriation* ». Les investigations empiriques comportent trois phases successives : une phase exploratoire (19 entretiens semi-directifs), une phase quantitative (67 questionnaires) et une phase qualitative (28 entretiens semi-directifs). Les données récoltées permettent d'identifier les vecteurs professionnels, familiaux et environnementaux qui

facilitent la constitution des liens noués par les expatriés. Leur analyse montre à quels moments ces facteurs interviennent dans la construction et le rôle qu'ils jouent dans le processus de structuration des réseaux sociaux. Les résultats présentés améliorent la compréhension des liens qui peuvent faciliter les expatriations de salariés.

Enfin, Jacques Jaussaud présente une note de lecture sur l'ouvrage collectif : *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, réalisé sous la direction d'Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat, aux Presses de l'Université de Laval. Cet ouvrage offre une vision pluridisciplinaire du management interculturel et met en exergue les multiples facettes d'un domaine complexe qui concerne toute organisation opérant sur la scène internationale. Rédigés par des spécialistes reconnus de différents pays, les chapitres proposent une analyse approfondie de nombreuses cultures nationales. Cette note de lecture est suivie d'une présentation synthétique de quatre ouvrages qui portent également sur les enjeux auxquels est confronté le champ du Management International.

Ce dossier thématique a pu être réalisé grâce au précieux travail réalisé par les évaluateurs qui ont contribué à la sélection et à l'enrichissement des articles retenus. Nous adressons nos sincères remerciements à Boualem Aliouat, Christophe Baret, Pascal Barneto, Jérôme Barthélémy, Olivier Brandouy, Franck Brulhart, Jean-Philippe Denis, Inès de La Ville, Amaury Grimand, Björn Ivens, Olivier Joffre, Jacques Lauriol, Jean-Fabrice Lebraty, Antonio Majocchi, Olivier Meier, Caroline Mothe, Véronique Perret, Alain Roger, Karim Saïd, Jan Schaaper, Stefan Schmid, Richard Soparnot, Marc Valax et Michaël Viegas Pires. Nous tenons également à exprimer notre gratitude au comité éditorial de la revue *Management International*, en particulier à Patrick Cohendet et Bachir Mazouz, rédacteurs en chef, et à Emmanuelle Bélisle et Sandra Lefrère, assistantes à la publication et à la diffusion. Leur confiance, leur expertise et leurs conseils ont permis de préparer ce dossier thématique dans d'excellentes conditions.

Dans un contexte international qui est marqué par des changements profonds, nous espérons que ce dossier pourra intéresser les chercheurs, mais aussi les dirigeants qui sont nombreux à être concernés par le Management International. Les articles sélectionnés proposent des avancées importantes et apportent des éléments de réponse aux nouveaux défis auxquels sont confrontés les acteurs dans un environnement global qui ne cesse d'évoluer. Ils enrichissent les cadres d'analyse et de réflexion qui dominent le champ du Management International, à travers des éclairages originaux, tant sur le plan conceptuel que sur le plan managérial. Les travaux présentés devraient contribuer à un renouvellement des grilles de lecture et des outils destinés à faciliter la gestion des activités internationales.

Au nom de l'association Atlas/AFMI (Association Francophone de Management International), nous vous souhaitons une bonne lecture de ce dossier thématique.

WORD FROM THE EDITOR

The Challenges Faced by International Management at the Dawn of the 21st Century

Jean-Paul Lemaire,
ESCP Europe

Ulrike Mayrhofer,
IAE Lyon, Magellan,
Jean Moulin Lyon 3 University

Eric Milliot, IAE Poitiers,
CEREGE, Poitiers University

This thematic issue follows the first annual conference of Atlas/AFMI (French-Speaking Association for International Management), which was organized by ESCP Europe and Paris Dauphine University on May 26th and 27th, 2011. This first conference focused on the key issue of “The challenges faced by international management at the dawn of the 21st century.” It gathered over a hundred academics, together with professionals who came primarily, but not exclusively, from French-speaking countries.

The Atlas/AFMI Association was created in the autumn of 2008 upon the initiative of a group of those researchers in International Management who had participated in writing the book: *The paradoxes of globalisation* (Palgrave Macmillan, 2010). Its presenters belong to different university institutions and business schools. The Association has the objective to return International Management in France, as well as in the French-speaking parts of the world, to a stature comparable to that enjoyed notably in Anglo-Saxon and Northern European countries. Its ambition, based on empirical evidence, is to facilitate the development of concepts, analytical frameworks and useful tools in decision making. It intends to encourage the production and publication of research. In this perspective, a partnership was developed with the journal *Management international*. The present thematic issue falls within the scope of this collaboration.

The 60 presentations selected for the first Atlas/AFMI conference were subject to a double blind review. After the conference, the members of the permanent scientific committee chose twelve of the above, which were then submitted to the guest editorial committee of this thematic issue. The evaluation process yielded a selection composed of seven articles. We hereby wish to thank these authors most sincerely for their contributions to this publication. The articles published allow us to gain a better understanding of the stakes companies must face in the current global environment.

Jean-Paul Lemaire, Ulrike Mayrhofer and Eric Milliot, in an article entitled “*New perspectives for research in international management*”, raise questions about the principal challenges which must be faced in the field of international management and development in these early years of the 21st century. The authors put forward four axes of reflection for researchers: adopting, in a turbulent international environment, an approach leading from the analysis to the decision; enlarging the scope of stakeholders concerned by the international opening, and the

various interactions among those parties; taking into account new balance of power between geographic regions and economic actors; accruing integration of multicultural interactions in the international development models of organisations. These research perspectives can contribute to answering to the new questions raised by organisations in a global space that is ever more open and interconnected.

The article “*The effects of financial rating on strategies of internationalisation adopted by European multinational firms*”, written by François Lantin, deals with growth strategies of multinational firms. The author studies the impact of financial rating, which reflects these firms’ level of indebtedness on their projects for international expansion. He analyses 402 grade changes for 182 European multinational firms announced by the rating agency Standard and Poor’s. The results obtained reveal that the average asymmetry of reaction on the stock markets is only validated in particular situations: a decrease in stock price in the wake of a downgrade can be observed, while there is an absence of reaction pursuant to an upgrade. The study presented underlines the necessity of anticipating the questions linked to financing international investment and to their repercussions on market quotes and stock holders.

In an article entitled “*Mobile international investment projects: recourse to yield management for territorial attractiveness policies?*” Frédéric Carluier and Jean-Jacques Foignet take an interest in location strategies pursued by multinational firms and to the contribution of *yield management* to the territorial policies. The authors examine 69 foreign investment projects and three examples of mobile international investment projects in two French regions. They explain marketing practices for the regional product-territory set up by the actors and evaluate their impact in terms of return on investment. The proposed analysis highlights the utility of *yield management* confronted with the uncertainty of the Direct Foreign Investment market and its potential contribution to optimizing territorial attractiveness strategies.

In an article entitled “*The impact of parent company motivations on the performance of joint ventures established in Turkey*”, Laure Dikmen Gorini examines the partners’ motivations in joint ventures and their impact on the performance of the common entities thus put together. Her analysis covers 123 joint ventures located in Turkey and polled by means of a survey carried out by questionnaire. The results obtained show the complementary nature of their motivations: Turkish firms try to share the costs of research and development, to master the new technologies and to obtain new resources; foreign firms are motivated by the growth and diversification of their activities, access to new markets and compatibility of their expectations with those of the local partner. The use of several indicators contributes to a better knowledge of the performance of the joint ventures studied.

Frédéric Prévot and Gabriel Guallino present a contribution they entitle “*The survival of international joint ventures: a study of the petroleum industry in Russia*”. The authors evaluate the influence of the number of partners on the survival of international joint ventures. This empirical study is founded on a

data base including 122 joint ventures formed in the oil and gas sector in Russia. The statistical analyses carried out reveal that the increase in the number of partners diminishes the probability of survival in the joint entities observed. Nonetheless, when the age of the joint venture rises, the high number of partners has a positive effect on life expectancy. Integrating the effect of time helps to reconcile transactional and relational perspectives in the study of partnerships. The proposed analysis leads to a better understanding of the dynamics of joint ventures which represent a preferred internationalization mode of companies.

Hanane Beddi, in her article entitled “*Relations between the headquarters and subsidiaries in multinational firms: towards a differentiated approach?*” is interested in multinational firms which, faced with an increasing fragmentation of their value chain, can opt for differentiated management in their relations with their subsidiaries. The empirical study undertaken is based upon 31 semi-structured interviews carried out in three multinational French firms: France Télécom, Schneider Electric and Publicis. Headquarters-subsidiaries relationships are analysed according to four themes: the autonomy of the subsidiaries, the degree of internal differentiation, the types of control, and the circulation of knowledge. The results obtained show that the relationships between the headquarters and the subsidiaries are of great diversity. Whatever the degree of differentiation adopted, the headquarters continue to play a preponderant role and must be attentive to the group’s global coherency.

Sylvie Chevrier proposes an article she entitles “*Transfer of responsibilities in projects for cooperation for development: the case of a Franco-Malagasy NGO*”. The author focuses on the role culture plays in the transfer of responsibilities from expatriates to local employees. This empirical study, carried out in the form of an intervention research on behalf of a Franco-Malagasy NGO for cooperation for development, is based upon 41 interviews and several group meetings. The study indicates that cultural factors influence the personnel portrayals in the minds of those actors involved in delegating responsibilities. These latter notably concern four aspects: the formalization of roles and tasks, the development and recognition of competencies, collective work, and decision-making procedures. Several propositions are formulated with a view to improving the transfer of responsibilities.

In the frame of a retrospective longitudinal analysis, Olivier Mérygnac and Marie-Laure Grillat examine the social networks developed by expatriates. Their article bears the title “*The constitution and structuring of social networks: a key factor in the success of expatriation*”. Their empirical investigation is composed of three successive phases: an exploratory phase (19 semi-structured interviews), a quantitative phase (67 questionnaires) and a qualitative phase (28 semi-structured interviews). The results collected allow the identification of the professional, familial and environmental vectors that facilitate the development of links established by expatriates. Their analysis shows when these factors intervene in the construction and the role that they play in the process of structuring social networks. The results presented improve the understanding of the ties that can facilitate employee expatriation.

Finally, Jacques Jaussaud presents a reading note on the collective volume: *Business management in an intercultural context. Approaches, research questions, practices and insights (Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées)*, edited under the direction of Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis and Jean-François Chanlat at Laval University Press. This work offers a multidisciplinary view of intercultural management and brings out the numerous facets of a complex domain that concerns every organisation operating on the international scene. Written by recognized specialists from different countries, the chapters propose an in-depth analysis of numerous national cultures. This reading note is followed by a synthesis of four books that also concern stakes confronted by the field of International Management.

The present thematic issue was made possible thanks to the precious efforts made by the reviewers who contributed to the selection and enrichment of those retained articles. We address our sincere thanks to Boualem Aliouat, Christophe Baret, Pascal Barneto, Jérôme Barthélémy, Olivier Brandouy, Franck Brulhart, Jean-Philippe Denis, Inès de La Ville, Amaury Grimand, Björn Ivens, Oliver Joffre, Jacques Lauriol, Jean-Fabrice Lebraty, Antonio Majocchi, Olivier Meier, Caroline Mothe, Véronique Perret, Alain Roger, Karin Saïd, Jan Schaaper, Stefan Schmid, Richard Soparnot, Marc Valax and Michaël Viegas Pires. We especially want to express our gratitude to the editorial committee of the journal *Management International*, in particular to Patrick Cohendet and Bachir Mazouz, chief editors, and to Emmanuelle Bélise and Sandra Lefrère, who assisted in publication and distribution. Their confidence, expertise and advice allowed us to prepare this thematic issue under excellent conditions.

In an international context that is marked by profound changes, we hope that this issue will interest researchers, but also managers who are increasingly concerned by international management. The selected articles offer major advances and provide answers to the new challenges faced by the actors in a global environment that never stops evolving. They enrich existing frameworks of analysis and reflection dominating the field of International Management through casting original, new light, both on the conceptual and the managerial levels. The studies presented should contribute to a renewal of grids of analysis and tools destined to facilitate the management of international activities.

In the name of the Atlas/AFMI association, we wish you a sound reading of this thematic issue.

PALABRAS DE LA REDACCIÓN

Los desafíos del Management Internacional a principios del siglo XXI

Jean-Paul Lemaire,
ESCP Europa

Ulrike Mayrhofer,
IAE Lyon, Magellan,
Universidad Jean Moulin Lyon 3

Eric Milliot,
IAE de Poitiers, CEREGE,
Universidad de Poitiers

Este dossier temático es la continuación de la primera conferencia anual de Atlas/AFMI (Asociación Francófona de Gestión Internacional) que ha sido organizada por el ESCP Europa y la Universidad París Dauphine el 26 y 27 de mayo de 2011. Este primer coloquio se centraba en el tema de “Los desafíos del Management Internacional a principios del siglo XXI”. En este evento se reunieron más de una centena de profesores investigadores y profesionales provenientes principalmente de países francófonos en su mayoría.

La asociación Atlas/AFMI ha sido creada, en otoño 2008, a iniciativa de un grupo de profesores investigadores en Management Internacional quienes han participado en la redacción de la obra: *Las paradojas de la globalización de los mercados* (Vuibert, 2009; Palgrave Macmillan, 2010). Sus participantes pertenecen a diferentes instituciones universitarias y grandes escuelas de gestión. La asociación tiene por vocación de otorgar al Management Internacional, no solamente en Francia sino también en el mundo francófono, un espacio equivalente al que ocupa particularmente en los países anglosajones. Su ambición, a partir de las realidades observadas, es facilitar el desarrollo de conceptos, proveer parámetros de lectura y herramientas que sirvan de ayuda a la decisión original. La asociación desea asimismo incentivar la producción y la difusión de investigaciones. Es dentro de esta perspectiva que se ha desarrollado un convenio con la revista *Management International* y es dentro de este cuadro de colaboración que el presente dossier temático se inscribe.

Las 60 comunicaciones retenidas para la primera conferencia de Atlas / AFMI fueron objeto de una doble evaluación. Después de la conferencia, los miembros del comité científico permanente escogieron doce comunicaciones que seguidamente fueron sometidas al comité de redacción invitado de este dossier temático. El proceso de evaluación permitió seleccionar siete artículos. Nosotros deseamos agradecer sinceramente al conjunto de los autores por su contribución en este dossier. Los artículos publicados permiten una mejor comprensión de los retos que deben enfrentar las empresas en el entorno mundial actual.

Jean-Paul Lemaire, Ulrike Mayrhofer y Eric Milliot, en un artículo titulado “*Nuevas perspectivas para la investigación en management internacional*”, se interrogan sobre los principales desafíos que debe enfrentar el campo del management internacional a principios del siglo XXI. Es dentro de este contexto que los autores privilegian cuatro ejes de reflexión para los investigadores: la adopción, dentro de un entorno internacional turbulento,

de un procedimiento que parte de un análisis hasta la decisión; el aumento de las oportunidades de las partes interesadas en lo que se refiere a la apertura internacional y de sus interacciones; la puesta en consideración de las nuevas luchas de poderes que se establecen entre los espacios económicos y los actores que derivan de este; la integración acrecentada de las interacciones multiculturales en los modelos de desarrollo internacional de las organizaciones. Estos ejes de investigación identificados pueden contribuir a responder a las nuevas problemáticas planteadas por las organizaciones en un espacio mundial cada vez más abierto e interconectado.

El artículo “*Los efectos de la notación financiera sobre las estrategias de internacionalización de las empresas multinacionales europeas*”, escrito por François Lantin, se interesa en las estrategias de crecimiento de las empresas multinacionales. El autor estudia el impacto de las notaciones financieras sobre los proyectos de expansión internacional que reflejan a su vez su nivel de endeudamiento. Asimismo, él analiza los 402 cambios de nota de 182 firmas multinacionales europeas anunciadas por la agencia de notación Standard & Poor’s. Los resultados obtenidos revelan que la asimetría media de reacción de los mercados de acciones es validada solamente en situaciones particulares: podemos observar una disminución de las cotizaciones de la bolsa como consecuencia de las degradaciones de la nota, pero una ausencia de reacción consecutiva para ponerse de pie. El estudio presentado subraya la necesidad de anticipar las cuestiones relacionadas con la financiación de las inversiones internacionales y a sus repercusiones sobre las cotizaciones de la bolsa y los accionistas.

En un artículo titulado “*Los proyectos de inversión internacionalmente móviles: ¿recurrencia al yield Management para las políticas territoriales de atractividad?*”, Frédéric Carlier y Jean-Jacques Foignet se interesan por las estrategias de localización de las empresas multinacionales y el rol que puede jugar el *yield management* en las políticas territoriales de atractividad. Los autores examinan 69 proyectos de inversiones extranjeras y tres ejemplos de proyectos de inversión internacionalmente móviles en dos regiones francesas. Ellos explican las prácticas de comercialización del producto-territorio llevadas a cabo por los actores y evaluadas por su impacto en términos de retorno en la inversión. El análisis propuesto pone de relieve la utilidad del *yield management* frente a las incertidumbres del mercado del IDE y su potencial contribución en la optimización de las estrategias territoriales de atractividad.

En un artículo titulado “*El impacto de las motivaciones de las empresas matrices sobre el rendimiento de las empresas conjuntas internacionales implantadas en Turquía*”, Laure Dikmen Gorini examina las motivaciones de los socios de las *joint ventures* y su impacto sobre el rendimiento de las entidades comunes constituidas. El análisis se centra en 123 empresas conjuntas localizadas en Turquía que fueron sondeadas con la ayuda de una encuesta realizada a través de cuestionario. Los resultados obtenidos muestran la complementariedad de las motivaciones acordadas: las empresas turcas tratan de compartir los costes de I+D, mejorar el uso de las nuevas tecnologías y obtener nuevos recursos; las empresas extranjeras son motivadas a su vez por el crecimiento y la diversificación de sus actividades, el acceso a nuevos mercados y la compatibilidad de sus objetivos con su

socio local. La utilización de varios indicadores contribuye a un mejor conocimiento del rendimiento de las empresas conjuntas estudiadas.

Frédéric Prévot y Gabriel Guallino presentan una contribución titulada “*La supervivencia de las joint ventures internacionales: un estudio de la industria petrolera en Rusia*”. Los autores evalúan la influencia del número de socios sobre la supervivencia de las *joint ventures* internacionales. El estudio empírico se funda sobre una base de datos que contiene 122 *joint ventures* formadas en el sector petrolero y gasífero en Rusia. Los análisis estadísticos realizados evidencian que el aumento del número de socios disminuye la probabilidad de supervivencia de las entidades comunes observadas. No obstante, cuando la duración de la *joint venture* aumenta, el número elevado de socios tiene un efecto positivo sobre la supervivencia. La integración del efecto del tiempo permite reconciliar las perspectivas transaccionales y relacionales en el estudio de las colaboraciones. El análisis propuesto permite evaluar la dinámica de las cooperaciones que constituyen modos de internacionalización privilegiados de las empresas.

Hanane Beddi, en su artículo titulado “*Las relaciones entre sedes y filiales en las empresas multinacionales: ¿hacia un enfoque diferenciado?*” se interesa por las empresas multinacionales que, frente al estallido creciente de su cadena de valor, pueden optar por un management diferenciado de sus relaciones con las filiales. El estudio empírico llevado se apoya en 31 entrevistas semidirectivas realizadas en el seno de tres empresas multinacionales francesas: France Télécom, Schneider Electric y Publicis. Las relaciones entre sedes y filiales son analizadas según cuatro temáticas: la autonomía de las filiales, el grado de diferenciación interna, los modos de control y la circulación de los conocimientos. Los resultados obtenidos muestran que las relaciones entre sedes y filiales evidencian una gran diversidad. Cualquiera que sea el grado adoptado de diferenciación, la sede continúa desempeñando un rol preponderante y debe velar por la coherencia global del grupo.

Sylvie Chevrier propone un artículo titulado “*Transferencia de responsabilidades en los proyectos de cooperación al desarrollo: el caso de una ONG franco-malgache*” El autor se interesa por el papel de la cultura en la transferencia de responsabilidades de los asalariados expatriados hacia el personal local. El estudio empírico, realizado en forma de investigación e intervención cerca de una ONG franco-malgache de cooperación al desarrollo, está fundado sobre 41 entrevistas y varias reuniones de grupo. El trabajo realizado señala que los factores culturales influyen sobre las representaciones que tienen los actores implicados en la delegación de las responsabilidades. Esto concierne particularmente a cuatro aspectos: la formalización de los roles y de las tareas, el desarrollo y el reconocimiento de las competencias, el trabajo colectivo y los procedimientos de toma de decisiones. Se formulan varias propuestas con el fin de mejorar la transferencia de responsabilidades.

En el marco de un análisis longitudinal retrospectivo, Olivier Mérignac y Marie-Laure Grillat examinan las redes sociales desarrolladas por los asalariados expatriados. Su artículo lleva el título “*La constitución y la estructuración de las redes sociales: un factor clave para el éxito de la expatriación*”. Las investigaciones empíricas contienen tres fases sucesivas: una fase exploratoria

(19 entrevistas semidirectivas), una fase cuantitativa (67 cuestionarios) y una fase cualitativa (28 entrevistas semidirectivas). Los datos recolectados permiten identificar los vectores profesionales, familiares y medioambientales que facilitan la constitución de los lazos unidos por los expatriados. Su análisis demuestra en qué momentos estos factores intervienen en la construcción y la importancia que tienen en el proceso de estructuración de las redes sociales. Los resultados presentados mejoran la comprensión de los lazos que pueden facilitar las expatriaciones de los asalariados.

Finalmente, Jacques Jaussaud presenta una nota de lectura sobre la obra colectiva: *Gestión en contexto intercultural. Enfoques, problemáticas, prácticas e inmersiones*, realizado bajo la dirección de Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis y Jean-François Chanlat, en Presses de la Universidad de Laval. Esta obra ofrece una visión pluridisciplinaria de la gestión intercultural y pone de relieve las múltiples facetas de un dominio complejo que atañe a toda organización operando sobre la escena internacional. Redactados por especialistas reconocidos de diferentes países, los capítulos proponen un análisis profundo de numerosas culturas nacionales. Esta nota de lectura está seguida de una presentación sintética de cuatro obras que también se refieren a las problemáticas con las cuales está confrontado el campo del Management Internacional.

Este dossier temático ha podido ser realizado gracias al precioso trabajo realizado por los evaluadores que contribuyeron a la selección y al enriquecimiento de los artículos retenidos. Nosotros deseamos enviarles nuestros sinceros agradecimientos a Boualem Aliouat, Christophe Baret, Pascal Barneto, Jérôme Barthélémy, Olivier Brandouy, Franck Brulhart, Jean-Philippe Denis, Inès de La Ville, Amaury Grimand, Björn Ivens, Olivier Joffre, Jacques Lauriol, Jean-Fabrice Lebraty, Antonio Majocchi, Olivier Meier, Caroline Mothe, Véronique Perret, Alain Roger, Karim Saïd, Jan Schaaper, Stefan Schmid, Richard Soparnot, Marc Valax y Michaël Viegas Pires. Igualmente deseamos expresar nuestros agradecimientos sinceros al comité editorial de la revista Management International, en particular a Patrick Cohendet y Bachir Mazouz, redactores en jefe, y a Emmanuelle Béliste y Sandra Lefrère, asistentes para la publicación y la difusión. Su confianza, su asesoramiento y sus consejos permitieron preparar este dossier temático en excelentes condiciones.

En un contexto internacional que está marcado por cambios profundos, esperamos que este dossier pueda interesar no solamente a los investigadores, pero también a los directivos que son numerosos a sentirse concernidos por la gestión internacional. Los artículos seleccionados proponen avances importantes y aportan elementos de respuesta a los nuevos desafíos a los cuales están confrontados los actores en un contexto global que no deja de evolucionar. Estos artículos enriquecen los marcos de análisis y de reflexión que dominan el campo del Management Internacional, a través de puntos de vista originales, tanto el plan conceptual como el plan de gestión. Los trabajos presentados deberían contribuir a una renovación de los parámetros de lectura y de las herramientas destinadas a facilitar la gestión de las actividades internacionales.

En nombre de la asociación Atlas/AFMI (Asociación Francófona de Management International), les deseamos una agradable lectura de este dossier temático.