

**Mot des rédacteurs invités**  
**Processus stratégiques et managériaux d'internationalisation**  
**Word from the Guest editors**  
**Internationalization strategic and managerial processes**  
**Palabras de los redactores invitados**  
**Processos estratégicos y de gestión de la internacionalización**

Sophie Nivoix, Éric Milliot, Jean-Louis Paré and Jean-Paul Lemaire

Volume 20, Special Issue, 2016

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1063701ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1063701ar>

[See table of contents](#)

**Publisher(s)**

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

**ISSN**

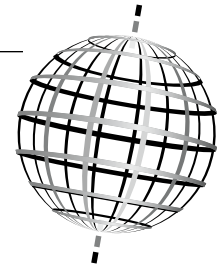
1206-1697 (print)

1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

**Cite this document**

Nivoix, S., Milliot, É., Paré, J.-L. & Lemaire, J.-P. (2016). Mot des rédacteurs invités : processus stratégiques et managériaux d'internationalisation / Word from the Guest editors: Internationalization strategic and managerial processes / Palabras de los redactores invitados: Processos estratégicos y de gestión de la internacionalización. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 20, 12–14.  
<https://doi.org/10.7202/1063701ar>



# Processus stratégiques et managériaux d'internationalisation

SOPHIE NIVOIX, ERIC MILLIOT,  
JEAN-LOUIS PARÉ ET JEAN-PAUL LEMAIRE

Aujourd'hui, les entreprises sont souvent contraintes de s'adapter rapidement aux différentes mutations de l'environnement (nouvelles exigences de la demande, intensification de la pression concurrentielle, développement des réglementations transnationales, etc.). Cette situation les invite à développer des stratégies évolutives exigeant une flexibilité organisationnelle accrue. Dans ce contexte, il devient essentiel de repenser les processus stratégiques et managériaux qui vont assurer la cohérence des plans d'actions (stratégie) et des capacités internes (organisation) des acteurs impliqués. Sans cet alignement, les politiques de développement international des entreprises sont fortement compromises, voire vouées à l'échec.

Confrontés aux transitions qui caractérisent désormais non seulement les pays récemment ouverts aux flux d'échanges et d'investissements, mais aussi à tous ceux qui sont en relation avec eux, les responsables d'entreprise sont donc invités à adapter leur analyse et leur processus de prise de décision. Ils sont également dans l'obligation de les faire accepter par des structures internes souvent réticentes à les mettre en œuvre. Cette recherche nécessaire et permanente d'alignement entre stratégie et organisation est l'un des principaux défis qui doivent être relevés par les responsables de ces organisations. Pour offrir des éclairages sur ce point essentiel, ce numéro spécial propose une sélection de cinq travaux présentés lors de la Conférence annuelle d'Atlas AFMI (Association Francophone de Management International), organisée en collaboration avec le Centre Franco-Vietnamien de Formation à la Gestion (CFVG), à Hanoï en mai 2015, sur le thème « Transitions et management international ».

Le premier article étudie la nature des recherches récemment développées en management international. Proposé par Eric Milliot, Sophie Nivoix et Jean-Paul Lemaire, cet article - intitulé « Analyse synoptique des recherches menées en management international : le cas de la conférence Atlas AFMI 2015 » - permet de positionner 89 travaux dans le cadre ESO. Ce cadre lie les thématiques clés de l'environnement international (E), des stratégies développées par les acteurs (S) et des conditions organisationnelles (O) permettant de mettre en œuvre les plans d'actions retenus. Au-delà de ce cadre, le modèle PREST permet de situer les niveaux macro, méso et micro-économiques de l'ensemble des contributions retenues. L'article souligne la variété et la complémentarité de celles-ci et permet de faire le point sur la nature des méthodes de recherche mobilisées dans une conférence dédiée à l'analyse des processus stratégiques et managériaux suscités par ces transitions.

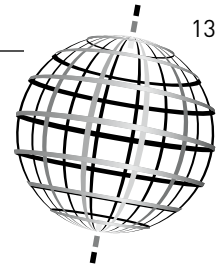
Dans le deuxième article, Emna Moalla propose un éclairage comparatif sur les cadres culturels les plus importants en management international. Son article, « Quelle mesure pour la culture nationale ? Hofstede vs Schwartz vs Globe », repose sur un échantillon de 203 opérations de rapprochement (coopérations et fusions-acquisitions) menées par des entreprises françaises dans 37 pays cibles. En invitant à adopter un cadre culturel intégrant davantage de dimensions, elle propose un outil permettant de mieux cerner le processus managérial d'internationalisation des acteurs.

Fabienne Münch aborde ensuite, dans sa contribution « From Europe to North America to Asia : overcoming the hurdles of interdisciplinary multicultural teams through a design-driven process », la question de la réalisation d'un produit global par des équipes multiculturelles et interdisciplinaires. À l'aide d'une étude de cas longitudinale, l'auteur met en relief l'impact positif de trois variables sur la performance de l'équipe en charge du projet : la possibilité de mettre en place une « pensée itérative », l'usage d'outils de communication visuelle partagés et un mode de leadership réflexif.

Christophe Baret, Sara Nyobe et Ewan Oiry montrent, dans leur article « Modèles de management et stratégies identitaires des salariés : l'exemple des centres d'appels offshore tunisiens », que le mode de management mis en place infléchit les stratégies identitaires de ses salariés. Travaillant sur un processus managérial clé, ils proposent de combiner une stratégie externe, qui valorise l'identité imposée, avec une stratégie interne, fondée sur leur identité véritable.

Enfin, Noémie Dominguez observe les trajectoires d'internationalisation non-linéaires d'acteurs économiques dans « Internationalisation des PME : une expansion non-linéaire, entre 'désinternationalisation' et 'réinternationalisation' ». L'étude des cas de quatre PME met en relief des phases d'engagement et de désengagement international, sous-tendues par des motifs distincts selon leur degré respectif d'ouverture. Là aussi, l'auteur souligne la nature complexe des processus d'internationalisation.

Avant de conclure cet éditorial, nous tenons à exprimer tous nos remerciements aux évaluateurs qui ont participé à la sélection des articles de ce numéro : Pierre-Jean Barlatier, Fabien Blanchot, David Buisson, Alexis Catanzaro, Eric Davoine, Djamila Elidrissi, Véronique Favre-Bonte, Gabriel Guallino, Virginie Gallego, Chloé Guillot-Soulez, Caroline Hussler, Carole Jean-Amans, Yves-Frédéric Livian, Eléonore Mandel, Anne Marchais-Roubelat, Ulrike Mayrhofer, Olivier Meier, Philippe Monin, Caroline Mothe, Fabrice Roubelat et Matthias Walther.



## Internationalization strategic and managerial processes

SOPHIE NIVOIX, ERIC MILLIOT,  
JEAN-LOUIS PARÉ AND JEAN-PAUL LEMAIRE

Today, companies are often forced to quickly adapt to different changes in the environment (new requirements of demand, increased competitive pressure, development of transnational regulations, etc.). This invites them to develop adaptive strategies requiring increased organizational flexibility. In such a context, it becomes essential to rethink the strategic and managerial processes that will ensure the consistency of the action plans (strategy) and of the internal capacities (organization) of the players involved. Without this alignment, the international business development policies would be greatly compromised and doomed to failure.

Facing the transitions that now characterize -not only countries recently opened to international trade and investment flows, but also to all those who are economically related to them, business leaders are invited to adapt their analysis of these mutations, their decision making process and to make them accepted by their own corporate structures, often reluctant to implement them. This necessary and ongoing research alignment between strategy and organization is one of the main challenges that must be addressed by those business leaders. To provide insights on this essential point, this special issue offers a selection of five works presented at the Annual Conference of Atlas AFMI (French Association of International Management), organized in collaboration with the Franco-Vietnamese Centre for Management Training (CFVG) in Hanoi in May 2015 on "Transitions and International Management".

The first article examines the nature of the newly developed international management research. By Eric Milliot, Sophie Nivoix and Jean-Paul Lemaire, this article - entitled "Analytical Overview of Research in International Management: the case of Atlas conference AFMI 2015" - aims to position 89 works, relying on the ESO framework, linking the international environment's key issues (E), the strategies developed by the actors (S) and the organizational conditions (O) in order to implement the adopted action plans. Beyond this framework, the PREST model allows to distribute at the various economic level -macro levels, meso and micro -, all these academic contributions, which the article highlights the variety and complementarity, while taking stock of the nature of the research methods used in such a conference dedicated to the analysis of strategic and managerial processes associated with those transitions.

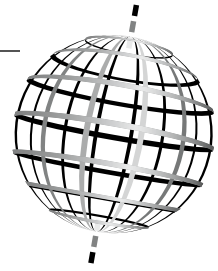
In the second article, Emna Moalla provides a comparative perspective on the most important cultural frameworks in international management. Her article, "How to measure the national culture? Hofstede vs Schwartz vs Globe", is based on a sample of 203 merger transactions (mergers and acquisitions and cooperations) conducted by French companies in 37 target countries. Inviting to adopt a cultural framework integrating more dimensions, it provides a tool to better understand the managerial process of internationalization of the actors.

Fabienne Münch then discusses in her contribution, "From Europe to North America to Asia: Overcoming the hurdles of multicultural interdisciplinary teams through a design-driven process," the question of the realization of a comprehensive product for multicultural and interdisciplinary teams. Using a longitudinal case study, the author highlights the positive impact of three variables on the performance of the team in charge of the project: the possibility of establishing an "iterative thinking," the recourse to visual communication tools and a shared a reflexive leadership.

Christophe Baret, Sara Nyobe and Ewan Oiry show - in their article "Managerial models and employees' identity strategies" the example of Tunisian offshore call centers" - that the management model implemented inflects employees' identity strategies. Working on a key managerial process they propose to combine an external strategy that values imposed identity, with an internal strategy, based on employees' true identity.

Finally, Noémie Dominguez observes the nonlinear internationalization trajectories of economic actors in "Internationalization of SMEs: non-linear expansion between" de-internationalization "and" re-internationalization ". The case study of four SMEs highlights international engagement and disengagement phases, underpinned by distinct patterns according to their respective degree of openness. Again, the author highlights the complex nature of the process of internationalization.

We express our thanks to the evaluators that participated in the selection of articles in this issue: Pierre-Jean Barlatier, Fabien Blanchot, David Buisson, Alexis Catanzaro, Eric Davoine, Djamila Elidrissi Véronique Favre-Bonte, Gabriel Guallino, Virginia Gallego, Chloe Soulez-Guillot, Caroline Hussler, Carole Jean-Amans, Yves-Frédéric Livian, Eleanor Mandel, Anne Marchais-Roubelat, Ulrike Mayrhofer, Oliver Meier, Philippe Monin, Caroline Mothe, Fabrice Roubelat and Matthias Walther.



# Processos estratégicos y de gestión de la internacionalización

SOPHIE NIVOIX, ERIC MILLIOT,

JEAN-LOUIS PARÉ Y JEAN-PAUL LEMAIRE

Hoy en día, las empresas se ven obligadas a adaptarse rápidamente a diferentes cambios en el entorno internacional (nuevas exigencias de la demanda, aumento de la presión competitiva, desarrollo de regulaciones transnacionales, etc.). Esto les invita a privilegiar estrategias de adaptación que requieren una mayor flexibilidad organizativa. En este contexto, se hace imprescindible reconsiderar los procesos estratégicos y de gestión que garanticen la coherencia de los planes de acción (estrategia) y la capacidad interna (organización) de los jugadores involucrados. Sin esta alineación, las políticas de desarrollo de negocios internacionales están en peligro y, en gran medida, condenadas al fracaso.

Frente a las transiciones que ahora caracterizan no sólo los países abiertos recientemente a los flujos comerciales y a las inversiones internacionales, sino también a todos aquellos que están relacionados con ellos, los líderes de negocios están invitados a adaptar su análisis de estas mutaciones y su proceso de toma de decisiones, mientras hacerle aceptar por parte de estructuras internas que suelen ser reacios a aplicarlas. Esta alineación necesaria y permanente entre la estrategia y la organización es uno de los principales desafíos que deben ser abordados por los responsables de estas organizaciones. Para proporcionar información sobre este punto esencial, este número especial ofrece una selección de cinco trabajos presentados en la Conferencia Anual de Atlas AFMI (Asociación Francesa de Gestión Internacional), organizada en colaboración con el Centro Franco-Vietnamita para la Formación de Gestión (CFVG) en Hanoi en el mes de mayo de 2015 sobre "Transiciones y Gestión Internacional".

El primer artículo examina la naturaleza de las nuevas investigaciones consagradas a la gestión internacional. Por Eric Milliot, Sophie Nivoix y Jean-Paul Lemaire este artículo - titulado «Descripción general analítica de Investigación en Gestión Internacional: Caso de la Conferencia Atlas AFMI 2015» - se utiliza para posicionar las 89 obras el marco ESO, que une por un lado, el entorno internacional, las cuestiones clave (E), las estrategias desarrolladas por los actores (S) y las condiciones de organización (O) para implementar los planes de acción aprobados. Más allá de este marco, el modelo PREST permite localizar los niveles -macro, meso y micro económicos- de todas las contribuciones retenidas, el artículo destaca su variedad y complementariedad, también para conseguir un balance sobre la naturaleza de los métodos de investigación utilizados en un simposio tal dedicado al análisis de los procesos estratégicos y de gestión asociados a esas transiciones.

En el segundo artículo, Emna Moalla ofrece una perspectiva comparativa sobre los marcos culturales más importantes de la gestión internacional. Su artículo, «Cómo medir la cultura nacional? Hofstede vs Schwartz vs Globo», se basa en una muestra de 203 operaciones de fusiones y adquisiciones (fusiones y cooperaciones) llevadas a cabo por las empresas francesas en 37 países de destino. Invitando a adoptar un marco cultural integrando más dimensiones, proporciona una herramienta para comprender mejor el proceso de gestión de la internacionalización de los actores.

Fabienne Münch, a continuación, analiza en su contribución, «From Europe to North America to Asia : overcoming the hurdles of interdisciplinary and multicultural teams through a design-driven process», la cuestión de la realización de un producto global por equipos multiculturales e interdisciplinarios. Con recurso a un estudio de caso longitudinal, el autor pone de relieve el impacto positivo de las tres variables en el rendimiento del equipo a cargo del proyecto: la posibilidad de establecer un "pensamiento iterativo", el uso de herramientas de comunicación visual y compartido una dirección de manera reflexiva.

Christophe Baret, Sara Nyobe y Ewan Oiry - en su artículo «Modelos de gestión de estrategias de identidad de los empleados», se refieren al ejemplo de gestión de los centros de llamadas costa afuera tunecinos y muestran que el modelo de gestión implantado refleja las estrategias de identidad de sus empleados. Trabajando en un proceso de gestión clave, proponen combinar una estrategia externa que valoriza la identidad impuesta, con una estrategia interna, que se refiere a su verdadera identidad.

Por último, Naomi Domínguez observó trayectorias no lineales de internacionalización de los actores económicos en «La internacionalización de las pymes: la expansión no lineal entre "désinternationalisation" y "réinternationalisation"». El estudio de caso de cuatro pymes destaca fases de acoplamiento y desacoplamiento internacional, respaldadas por patrones distintos en función de su grado de apertura. Una vez más, el autor pone de relieve la naturaleza compleja del proceso de internacionalización.

Expresamos nuestro agradecimiento a los evaluadores que participaron en la selección de los artículos de este número: Pierre-Jean Barlatier, Fabien Blanchot, David Buisson, Alexis Catanzaro, Eric Davoine, Djamila Elidrissi Véronique Favre-Bonte, Gabriel Guallino, Virginia Gallego, Chloe Soulez-Guillot, Caroline Hussler, Carole Jean-Amans, Yves-Frédéric Livian, Eleanor Mandel, Anne-Marchais Roubelat, Ulrike Mayrhofer, Oliver Meier, Philippe Monin, Caroline Mothe, Fabrice Roubelat y Matthias Walther.