

**Introduction au dossier thématique**  
**Analyse synoptique des recherches menées en management international : le cas de la conférence Atlas AFMI 2015**

**Introduction to the Thematic file**  
**Synoptic Analysis of Research in International Business: the case of the Atlas AFMI 2015 conference**

**Introducción al dossier temático**  
**Análisis sinóptico de Investigación en Gestión Internacional: el caso de la conferencia Atlas AFMI 2015**

Éric Milliot, Sophie Nivoix and Jean-Paul Lemaire

Volume 20, Special Issue, 2016

Processus stratégiques et managériaux d'internationalisation  
Internationalization strategic and managerial processes  
Processos estratégicos y de gestión de la internacionalización

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1063702ar>  
DOI: <https://doi.org/10.7202/1063702ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)  
HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

ISSN  
1206-1697 (print)  
1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Milliot, É., Nivoix, S. & Lemaire, J.-P. (2016). Introduction au dossier thématique : analyse synoptique des recherches menées en management international : le cas de la conférence Atlas AFMI 2015. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 20, 15–25.  
<https://doi.org/10.7202/1063702ar>

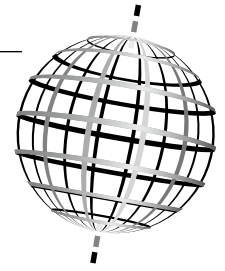
Article abstract

Replaced in the International Business field, issues that Atlas AFMI is committed to developing, for nearly ten years, are expressed over the themes for its annual conferences. The analysis of themes and methods of the 89 papers selected for its 2015 conference, organized in Hanoi, on the theme of Transitions and international management, aims at highlighting the different lines of research that are preferred there. To analyze these contributions, the ESO framework is due to connect the key themes of the international environment (E), the strategies developed by the actors (S) and the organizational conditions (O). In addition to this framework, the PREST model locates the - macro, meso and micro levels - where are positioned the various contributions.

Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2016

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>



# Analyse synoptique des recherches menées en management international : le cas de la conférence Atlas AFMI<sup>1</sup> 2015

## Synoptic Analysis of Research in International Business: the case of the Atlas AFMI<sup>1</sup> 2015 conference

## Análisis sinóptico de Investigación en Gestión Internacional: el caso de la conferencia Atlas AFMI<sup>1</sup> 2015

ERIC MILLIOT  
IAE de Poitiers, CEREGE,  
Université de Poitiers

SOPHIE NIVOIX  
Faculté de Droit et Sciences Sociales,  
CEREGE, Université de Poitiers

JEAN-PAUL LEMAIRE  
ESCP Europe

### RÉSUMÉ

Replacées dans le champ du management international, les problématiques qu'Atlas AFMI s'attache à développer, depuis près de dix ans, s'expriment au fil des thèmes de ses conférences annuelles. L'analyse des thématiques et des méthodes des 89 contributions retenues pour sa conférence 2015, sur le thème *Transitions et management international*, vise à faire ressortir les voies de recherche qui y sont privilégiées. Le cadre ESO est mobilisé pour relier les thématiques clés de l'environnement international (E), des stratégies développées par les acteurs (S) et des conditions organisationnelles (O). En complément, le modèle PREST permet de situer les niveaux – macro, méso et micro-économiques – auxquels se positionnent ces contributions.

**Mots clés :** conférences académiques, problématiques internationales, analyse des thématiques, cadre ESO, modèle PREST

### ABSTRACT

Replaced in the International Business field, issues that Atlas AFMI is committed to developing, for nearly ten years, are expressed over the themes for its annual conferences. The analysis of themes and methods of the 89 papers selected for its 2015 conference, organized in Hanoi, on the theme of *Transitions and international management*, aims at highlighting the different lines of research that are preferred there. To analyze these contributions, the ESO framework is due to connect the key themes of the international environment (E), the strategies developed by the actors (S) and the organizational conditions (O). In addition to this framework, the PREST model locates the - macro, meso and micro levels - where are positioned the various contributions.

**Key words:** academic conferences, international issues, thematic analysis, ESO framework, PREST framework

### RESUMEN

Situado en el campo de la Gestión Internacional, cuestiones que Atlas AFMI se esfuerza por desarrollar, durante casi diez años, se expresan a través los temas de sus conferencias anuales. El análisis de los temas y métodos de los 89 artículos seleccionados para su conferencia de 2015, en Hanói, sobre *“Transiciones y gestión internacional”*, tiene como objetivo poner de relieve las líneas de investigación privilegiadas. El marco ESO se utiliza parconectar los temas clave del entorno internacional (E), del desarrollo de la estrategia de los actores (S) y de las condiciones de organización (O) de apertura a la aplicación de los planes. Además, el modelo ayuda a localizar los niveles PREST – macro, meso y micro económica – donde se sitúan esas contribuciones.

**Palabras clave:** comunicaciones, conferencias académicas, asuntos internacionales, el análisis temático, ESO, PREST

Dans le cadre évolutif des différentes disciplines de gestion (Pérez, 2007), le champ du management international se caractérise par sa grande transversalité et son interdisciplinarité (Lemaire, Mayrhofer et Milliot, 2012). Il n'a pas, partout et toujours, été reconnu d'emblée comme un champ disciplinaire à part entière, comme peuvent l'être les champs fonctionnels traditionnels des sciences de gestion (stratégie, finance, comptabilité, marketing, ressources humaines, etc.).

C'est sur un mode contingent qu'un tel champ est apparu. Il s'est particulièrement développé dans les pays à tradition marchande, comme le Royaume-Uni, et à partir de petits territoires, comme les pays scandinaves, qui ne pouvaient guère

envisager leur développement économique sans s'insérer dans les flux d'échanges et d'investissements transfrontaliers. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si l'Ecole d'Uppsala (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson et Vahlne, 1977 et 2009; etc.) apparaît comme un des foyers privilégiés de l'approche pragmatique et conceptuelle de ce champ. Ces travaux, dont les cadres d'analyse ont évolué pour prendre en compte les transformations rapides de l'environnement international, ont pris progressivement de l'ampleur et ont suscité le développement d'autres foyers pour proposer aux chercheurs et aux praticiens des modèles et des grilles d'analyse complémentaires à ceux que proposaient les champs fonctionnels des sciences de gestion.

Au cours de la période récente, la recherche s'est tournée plus résolument vers les pays émergents, au premier rang desquels les économies à croissance rapide (Brésil, Chine, Inde, etc.), caractérisées par leur ouverture aux flux d'échanges et d'investissements. Ces pays sont apparus, dans un premier temps, comme objets de recherche avant de devenir, dans un deuxième temps, des foyers de recherche en gestion.

Au-delà de ce rééquilibrage géographique, dicté par la mondialisation de l'économie, la recherche en management international souligne les discontinuités et l'évolution rapide de l'espace géopolitique, certes de plus en plus décloisonné, dans lequel évoluent les acteurs et les parties prenantes de l'ouverture internationale (Lemaire, 2013). Cette ouverture des territoires et des activités progresse dans des cadres mondiaux, continentaux ou régionaux. Ces cadres s'institutionnalisent de plus en plus, en s'incarnant dans des organisations multi-gouvernementales, ou encore, dans des accords multilatéraux, sans préjudice de régressions qui peuvent intervenir au fil des crises et des conflits.

C'est au regard de ces différents domaines, avec le souci de les mettre en pratique dans les organisations, que le champ du management international a pu voir ses limites évoluer. Cette évolution peut, particulièrement, s'appréhender dans les conférences régulièrement organisées par les associations scientifiques spécialisées (à travers leurs thèmes généraux, ceux de leurs ateliers, leurs tables rondes, comme à travers les contributions présentées). C'est notamment en examinant les thématiques abordées et les méthodes développées par les chercheurs qu'il est possible - en mobilisant des grilles de lecture adaptées - de faire ressortir les caractéristiques et la dynamique du champ. Dans cette perspective, une association dédiée au management international - comme Atlas AFMI - peut fournir un terrain d'application approprié pour la mise en œuvre d'une telle démarche. Cet article propose d'analyser les problématiques et les approches méthodologiques ressortant des communications présentées lors de sa conférence de 2015, organisée à Hanoï au Vietnam, sur le thème : *Transitions et management international*. Dans un premier temps, une étude sur les modes et les méthodes de recherche retenus dans les 89 contributions publiées dans les actes - ainsi que sur les approches géographiques qui en découlent - est proposée. Dans un deuxième temps, deux modèles (ESO et PREST) sont mobilisés pour appréhender les limites du champ; à travers, d'une part, le repérage des différentes voies d'orientation retenues et, d'autre part, à travers les niveaux de réflexion où ils se situent.

La recherche sur la recherche proposée dans cet article constitue, en quelque sorte, une *mise en abyme* pouvant conduire à envisager, au prix des ajustements nécessaires, une application à d'autres champs disciplinaires des sciences de gestion.

### Modes et méthodes de recherche adoptés

La diversité et l'ouverture croissante des contributions en management international ressortent de la structuration des dix ateliers de la conférence Atlas AFMI 2015 (tableau 1) qui se partagent entre thématiques transversales (*Mutations de l'environnement mondial; Alliances, joint-ventures et réseaux; Management interculturel; Transferts de technologie et innovation internationale; Parties prenantes, éthiques et RSE*) et thématiques fonctionnelles internationales (*Stratégie; Ressources humaines; Marketing; Chaîne logistique; Finance et contrôle*).

Une fois les thèmes de la conférence précisés, deux dimensions clés peuvent être combinées pour analyser les communications présentées : les modes et les méthodes de recherche. Sur cette base, il est ensuite possible de préciser les approches géographiques (fondées sur les flux d'échanges et les études comparatives) qui en découlent.

Concernant, tout d'abord, *les principaux modes de recherche*, l'analyse des communications de la conférence d'Hanoï peut s'appuyer sur la typologie de Yin (2014) qui distingue cinq approches.

- L'expérimentation : cette forme d'étude tente de séparer un phénomène de son contexte naturel. La recherche est ici fondée sur la manipulation et le contrôle de certaines variables pour identifier et comprendre des relations causales précises.
- L'enquête : ce mode, fondé sur un nombre limité de variables, concerne les opinions/expériences/témoignages d'un groupe spécifique de personnes sollicitées au moyen de questions standardisées. Les résultats sont généralement présentés sous une forme statistique.
- L'approche historique : ce recueil et cette analyse ordonnée de matériaux de nature variée permet d'aboutir à des conclusions sur des événements passés. La recherche est souvent fondée sur des hypothèses interprétatives, notamment lorsque les faits sont étudiés à partir d'informations incomplètes et incertaines.
- L'analyse d'archives : cette recherche primaire, sur des événements plus ou moins anciens, implique une extraction de données ou de faits à partir de documents originaux. Elle conduit à la présentation structurée et concise d'un ensemble de documents.
- L'étude de cas : cette investigation empirique analyse en profondeur un phénomène contemporain (le cas) dans son contexte réel. Creswell (2013, p. 97) parle de *système(s) borné(s)*. La recherche peut ici reposer sur plusieurs paradigmes et méthodes de théorisation (Welch *et al.*, 2011).

Si cette classification a le mérite de proposer une distinction claire et structurée des modes de recherche, elle peut être complétée à deux niveaux.

Tout d'abord, il est possible d'ajouter d'autres types de recherche. Sans prétendre être exhaustifs, deux peuvent être évoqués.

- La revue approfondie et critique de la littérature : elle peut être considérée comme un mode de recherche indépendant car elle permet d'identifier et de comparer ce qui est déjà connu à propos d'un domaine d'étude et de proposer de nouveaux angles d'approche pour une recherche ultérieure.
- L'approche par les scénarios : c'est un mode argumentatif proposant des descriptions cohérentes et plausibles de situations futures.

Ensuite, ces modes de recherche ne sont pas exclusifs les uns des autres. Ils se complètent bien souvent pour assurer une plus grande fiabilité (validités interne et externe) de la recherche (Campbell et Stanley, 1963). Il est, en effet, possible de combiner ces modes de recherche pour, au moins, trois raisons :

- élargir et approfondir le champ d'étude;
- proposer de nouvelles perspectives ou de nouveaux éclairages sur le phénomène étudié;
- rechercher une convergence de résultats par multi-angulation.

**TABLEAU 1**  
**Thèmes des ateliers de la conférence Atlas AFMI 2015**

**1. Mutations de l'environnement mondial**

- Modalités des transitions dans les économies matures et les économies émergentes.
- Impacts structurels et conjoncturels des transitions sur les flux d'échanges et d'investissements.
- Transitions dans les territoires et les ensembles régionaux : ouverture ou fermeture ?
- Activités en transition : mutations et recompositions à court, moyen et long termes.

**2. Stratégies d'internationalisation**

- Processus d'internationalisation vers les économies émergentes/matures.
- Choix stratégiques de l'internationalisation en provenance des économies émergentes/matures.
- Modalités comparatives de croissance externe à l'international.

**3. Alliances, joint-ventures et réseaux**

- Choix et performance des modes d'entrée.
- Management et contrôle des coentreprises internationales.
- Alliances et réseaux dans les pays émergents.

**4. Gestion internationale des ressources humaines**

- Approches comparatives des pratiques de GRH.
- Gestion de la mobilité internationale des salariés.
- Pratiques de socialisation.

**5. Management interculturel**

- Gestion des équipes multiculturelles et internationales.
- Rapports de pouvoir, notamment nord-sud, dans les rencontres interculturelles.
- Nouvelles avenues du management interculturel.

**6. Transferts de technologie et innovation internationale**

- Innovation inverse, *Jugaad Innovation*, *Ghandian innovation*.
- Production et diffusion de l'innovation.
- Communautés de pratiques dans les entreprises multinationales.

**7. Marketing international**

- Analyse de la demande : dynamiques de convergences, divergences et d'hybridation du consommateur local dans les économies émergentes et dans les économies matures.
- Analyse de l'offre : optimisation du compromis entre l'unique et le standard.
- Stratégie marketing : décisions sur les marchés locaux et coordination internationale.

**8. Gestion de la chaîne logistique**

- *Sourcing* global : développement, ralentissement ou inversion de tendance ?
- Logistique des stratégies BoP : vers de nouvelles chaînes logistiques ?
- Place de la fonction logistique dans les multinationales issues des économies émergentes.

**9. Parties prenantes, éthique et RSE**

- Attentes et implications des parties prenantes directement ou indirectement liées aux transactions.
- Nature, logiques et portée des relations établies avec les nouvelles parties prenantes.
- Divergences/convergences des valeurs et comportements d'affaires entre pays émergents et matures.

**10. Finance et contrôle**

- L'optimisation fiscale en question.
- Internationalisation et financement dans les économies émergentes.
- Risques et rentabilité dans les pays matures.

La combinaison des modes permet d'identifier des trajectoires organisationnelles, des tendances sectorielles et des situations environnementales critiques qui assurent à la recherche une plus grande solidité méthodologique et scientifique.

L'analyse synoptique des communications présentées lors de la conférence Atlas AFMI 2015 permet d'illustrer ces deux remarques et de faire ressortir la répartition des modes de recherche en nombre de travaux comme en pourcentage (tableaux 2a et 2b).

S'agissant des méthodes de recherche, a été retenue ici la répartition entre communications recourant à des méthodes quantitatives, celles recourant à des méthodes qualitatives, ainsi que celles qui combinent les deux (approches hybrides) (tableau 3).

La répartition apparaît assez équilibrée, dans l'ensemble, avec une légère prédominance des méthodes qualitatives (41 communications, soit 49 % du total) sur les méthodes quantitatives (35 communications, soit 42 % du total). A noter que les déséquilibres les plus marqués (au bénéfice des méthodes qualitatives) se retrouvent dans certains ateliers transversaux à commencer par l'atelier *Management interculturel*, suivi par l'atelier *Transferts de technologie et innovation internationale* et l'atelier *Parties prenantes, éthique et RSE*; l'atelier *Gestion de la chaîne logistique* étant le seul atelier fonctionnel à présenter cette même prédominance. C'est dans deux de ces ateliers fonctionnels - *Marketing international* et *Finance et contrôle* - qu'à l'inverse se trouvent préférées les méthodologies quantitatives. Enfin,

**TABLEAU 2a**  
Modes de recherche (89 communications)

Modes	Nombre de travaux <sup>2</sup>	Proportions <sup>3</sup>	Principaux ateliers concernés <sup>4</sup> (en valeur absolue)
Enquête	46	52 %	Gestion internationale des ressources humaines (6 sur 7 textes)
Etude(s) de cas	33	37 %	Transferts de technologie et innovation internationale (5 sur 6 textes)
Analyse d'archives	16	18 %	Transferts de technologie et innovation internationale (5 sur 6 textes)
Revue de la littérature (en tant que mode indépendant)	5	6 %	Alliances, joint-ventures et réseaux (3 sur 13 textes)
Scénarios	1	1 %	Stratégies d'internationalisation (1 sur 10 textes)

**TABLEAU 2b**  
Modes hybrides de recherche (89 communications)

Modes	Nombre de travaux	Proportions	Principaux ateliers concernés
Revue de la littérature, étude(s) de cas et analyse d'archives	8	9 %	Transferts de technologie et innovation internationale (4 sur 6 textes)
Revue de la littérature, enquête, étude(s) de cas et analyse d'archives	2	2 %	Gestion de la chaîne logistique (1 sur 5 textes) Parties prenantes, éthique et RSE (1 sur 9 textes)

**TABLEAU 3**  
Méthodes de recherche (84 communications)<sup>5</sup>

Ateliers	Méthodes qualitatives	Méthodes quantitatives	Méthodes hybrides
1- Mutations de l'environnement mondial	4	5	1
2- Stratégies d'internationalisation	4	5	1
3- Alliances, joint-ventures et réseaux	3	5	2
4- Gestion internationale des ressources humaines	3	4	0
5- Management interculturel	<b>10</b>	1	0
6- Transferts de technologie et innovation internationale	<b>5</b>	1	0
7- Marketing international	1	<b>5</b>	0
8- Gestion de la chaîne logistique	<b>4</b>	1	0
9- Parties prenantes, éthique et RSE	<b>5</b>	1	3
10- Finance et contrôle	2	<b>7</b>	1
Total	41 (49%)	35 (42%)	8 (9%)

seulement dix communications (soit 11% du total) ont recours à des méthodes hybrides. Elles se retrouvent pour l'essentiel dans des ateliers transversaux.

Concernant les approches géographiques, ont été retenus ici les échanges interzones, en distinguant les économies en développement, les économies en transition et les économies

matures. Les différentes catégories d'économies distinguées dans le tableau 4 répondent aux définitions suivantes.

- Les *économies en développement* (ou en voie de développement) reçoivent en principe relativement peu d'investissements étrangers et n'investissent pas de grands montants à l'international.

2. Le total est égal à 101 car certaines communications utilisent plusieurs modes (à 89, il faut donc ajouter « 8 + 2x2 = 12 »; voir la seconde partie du tableau).

3. Le total est égal à 114 % car certaines communications utilisent plusieurs modes (à 100, il faut donc ajouter « 9 + 2x2 = 13 »; voir seconde partie du tableau). La différence de 1 % vient du fait que les pourcentages ont été arrondis.

4. Les chiffres présentés entre parenthèses précisent le nombre de communications concernées par rapport au nombre total de communications retenues dans chaque atelier.

5. A noter que les cinq communications s'appuyant uniquement sur des revues de la littérature ne figurent pas dans le tableau. Sont affichées en caractère gras les valeurs qui représentent plus de 60 % des travaux d'un atelier.

**TABLEAU 4**  
Approches géographiques fondées sur les échanges (76 communications)<sup>7</sup>

De\Vers	Economies en développement	Economies en transition	Economies matures	Economie globale	Total
Economies en développement	3			3	6
Economies en transition	1	18	2	2	23
Economies matures	3	10	10	9	32
Economie globale	1	4	4	10	19
Total	8	32	16	24	80

- Les *économies en transition* (ou émergentes) reçoivent globalement beaucoup d'investissements étrangers et commencent à investir des montants importants à l'international.
  - Les *économies matures* (ou développées) reçoivent et investissent généralement des montants élevés à l'international.
  - Le terme économie globale fait, quant à lui, référence à une zone géographique qui intègre plusieurs types d'économies.
- Sur les 89 communications, 86 se réfèrent à un ou plusieurs environnements géographiques<sup>6</sup>. Parmi elles :

- 76 (88 %) portent sur les échanges de produits ou de capitaux à l'intérieur d'une zone ou entre plusieurs zones (tableau 4) ;
- 10 (12 %) présentent des études comparatives entre pays ou groupes de pays (tableau 5).

Les travaux portant sur les échanges impliquent, en nombre égal, les économies matures et les économies en transition (32 sur 76 textes). Ils concernent majoritairement les flux provenant des économies matures orientés vers les économies en transition. Les travaux se trouvant à l'intersection de la colonne et de la ligne *Economies en transition* (18 textes) émanent, pour la plupart, de chercheurs vietnamiens et sont à considérer ici comme des études fondées sur des échanges domestiques, même si certains sont traités dans une perspective d'ouverture internationale.

Quant aux études comparatives, elles visent à identifier des différences et des similarités entre économies ou cultures nationales. Notons que la plupart d'entre elles impliquent des économies matures (9 textes sur 10).

**TABLEAU 5**  
Approches géographiques fondées sur des études comparatives (10 communications)

Entre	Nombre de travaux
Economies en développement	1
Economies matures	2
Economies en transition et matures	6
Economies en développement, en transition et matures	1

Cette première série d'analyses permet de confirmer la nature des travaux généralement présentés dans le cadre des conférences d'Atlas AFMI.

- Premièrement, les communications étudiées présentent des démarches de recherche *bottom-up* qui font essentiellement remonter les données du terrain à partir d'enquêtes et/ou d'études de cas. Ces démarches permettent, dans des espaces moins facilement réductibles à des réalités similaires, de faire ressortir des particularités en termes d'analyse et d'action.
- Deuxièmement, les textes analysés accordent une place significative à l'insertion des économies en transition dans les flux d'échanges et d'investissements. La localisation de la conférence 2015 au Vietnam et la mobilisation de chercheurs régionaux accentuent cette orientation géographique qui se traduit par l'intérêt de nombreux membres d'Atlas AFMI pour les pays émergents et pour leurs relations avec les économies matures.

Mais c'est au niveau des contenus que l'analyse des communications permet de compléter cette première délimitation thématique, comme les délimitations méthodologiques et géographiques qui viennent d'être abordées.

### Analyse des contenus des communications : voies d'orientations et niveaux d'analyse

Pour apprécier les problématiques des communications de la conférence 2015, deux grilles de lecture complémentaires sont retenues : le cadre ESO (Milliot, 2013 et 2014) permet d'identifier les orientations; le modèle PREST (Lemaire 1997, 2000 et 2013) précise les positionnements aux niveaux macro, méso et/ou micro-économiques.

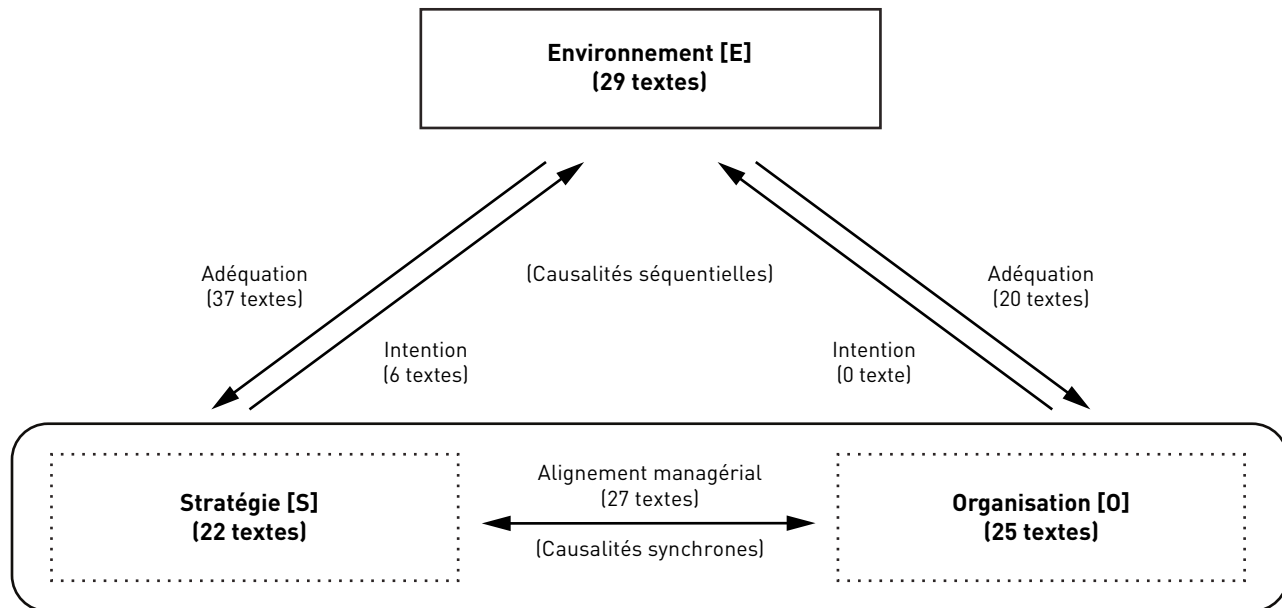
S'agissant tout d'abord des orientations des recherches, peut être mobilisé le cadre ESO, proposé pour analyser le développement des entreprises à l'international. Ce modèle composite souligne les interactions particulières entre l'*environnement* (E), la *stratégie* (S) et l'*organisation* (O) des acteurs économiques (figure 2).

- Le premier domaine de recherche s'intéresse à la dynamique des contextes d'affaires (dimension environnementale [E]).
- Le deuxième se focalise sur les plans d'action liés à l'internationalisation des acteurs économiques (dimension stratégique [S]).

6. Seuls trois travaux ne précisent pas leur ancrage géographique.

7. A noter que quatre textes ont un double positionnement (d'où un total de 80 alors que, seuls, 76 textes sont étudiés).

**FIGURE 2**  
**Le cadre ESO**



Sources. Milliot (2013 et 2014)

- Le troisième et dernier concerne les conditions de mise en œuvre des stratégies d'internationalisation (dimension organisationnelle [O]).

Ces trois domaines sont naturellement en interactions régulières. Pour évoquer ces interactions, le terme de causalité est retenu. Deux types de liens de cause à effet sont à ce niveau identifiés.

- Les causalités *séquentielles* renvoient à la possibilité d'adopter, de manière alternative et à différents moments, deux attitudes managériales très distinctes vis-à-vis des

contraintes externes : l'*adéquation* stratégique (l'adaptation aux conditions environnementales; Learned *et al.*, 1965) ou l'*intention* stratégique (la modification, même marginale, des conditions environnementales; Hamel et Prahalad, 1989).

- Les causalités *synchrones* soulignent le besoin permanent de cohérence interne entre la prise de décision (S) et sa mise en œuvre (O). Elles caractérisent l'*alignement managérial* nécessaire à la concrétisation d'un plan d'actions.

L'analyse des actes de la conférence permet de positionner précisément les 89 textes qui les composent au niveau des huit orientations du modèle (tableau 6).

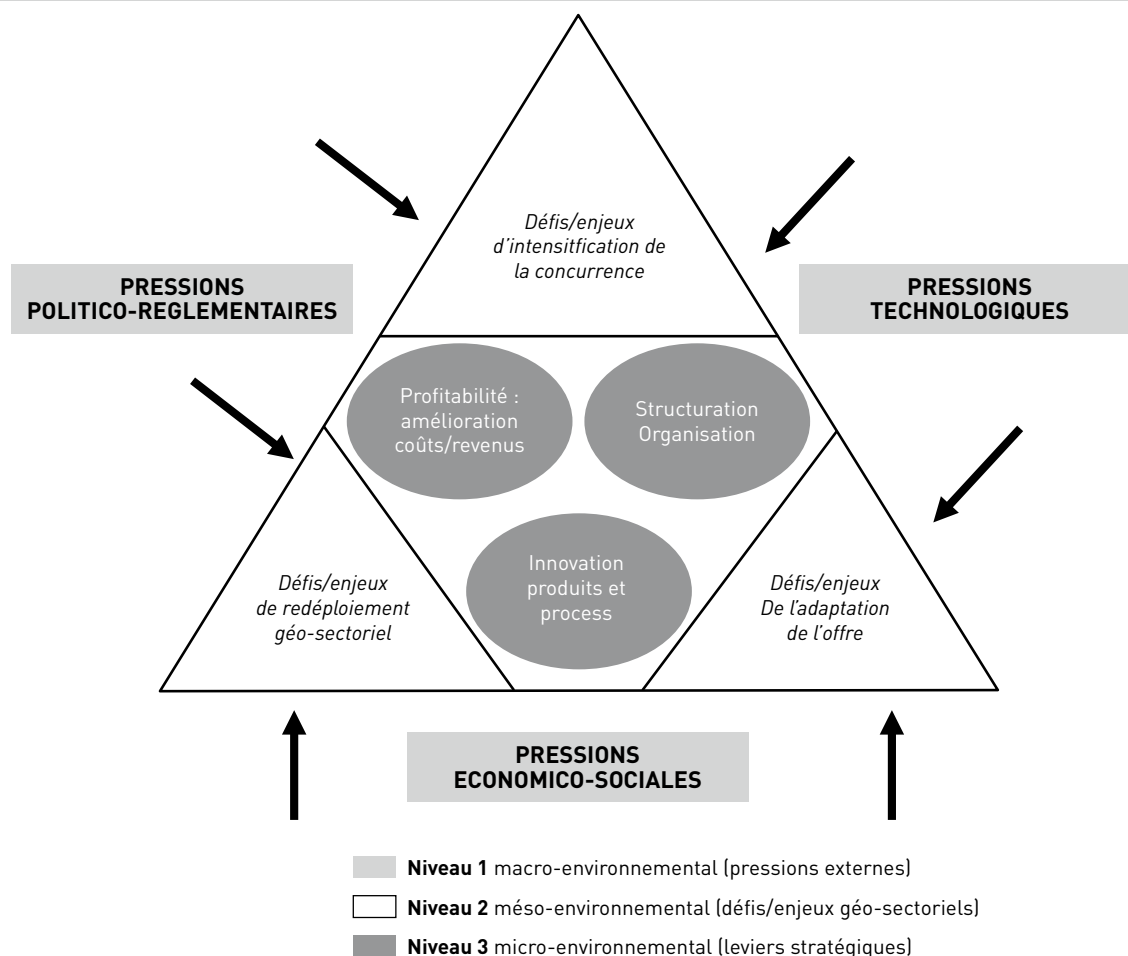
Les pôles E, S et O font - sans surprise - l'objet de nombreuses recherches (respectivement 29 pour E, 22 pour S et 25 pour O). Les liens dyadiques entre l'environnement externe et les acteurs économiques sont essentiellement étudiés dans une logique d'adéquation, c'est-à-dire dans un souci d'adaptation aux conditions environnementales (37 textes portent sur la relation 'E vers S', 20 sur la relation 'E vers O'). Concernant la cohérence interne, 27 textes portent sur l'alignement managérial qui renvoie à la coordination intra et inter-fonctionnelle, permettant à un acteur de développer des avantages concurrentiels.

Comme nous pouvons le constater, sur les huit orientations identifiées dans le modèle ESO, six sont très communément utilisées. En revanche, l'intention stratégique (6 textes) et l'intention organisationnelle (0 texte) sont étonnamment peu ou pas considérées. Ce constat invite les chercheurs en management international à davantage explorer ces orientations originales et prometteuses.

**TABLEAU 6**  
**Orientations des recherches**  
**(89 communications)**

Orientations	Nombre de travaux	Proportions
Environnement	29	33 %
Environnement-Stratégie (adéquation)	37	42 %
Stratégie-Environnement (intention)	6	7 %
Stratégie	22	25 %
Stratégie-Organisation (alignement)	27	31 %
Organisation	25	28 %
Environnement-Organisation (adéquation)	20	23 %
Organisation-Environnement (intention)	0	0 %

**FIGURE 3**  
**Le modèle PREST**



Sources. Lemaire (1997, 2000 et 2013)

La recherche en management international étant généralement contextualisée<sup>8</sup>, il est essentiel d'étudier plus précisément la dimension environnementale du cadre ESO. Dans ce but, peut être fait référence au modèle PREST de Lemaire (1997, 2000 et 2013) et à ses trois niveaux successifs (figure 3).

- Ce modèle aide les acteurs, en partant du niveau 1 (macro-environnemental), à identifier les pressions politico-réglementaires, économique-sociales et technologiques qui déterminent les contraintes qui s'appliquent à l'environnement géographique et sectoriel (espace de référence international), dans lequel ils se développent et/ou qu'ils visent.
- Il permet, au niveau 2 (méso-environnemental), de prendre la mesure de cet espace de référence et des défis (d'adaptation, de redéploiement géographique et sectoriel, et de concurrence) auxquels ces acteurs sont confrontés.
- Il facilite, au niveau 3 (micro-environnemental), la sélection et la combinaison des différents leviers stratégiques (innovation, profitabilité, structuration/organisation) sur lesquels les acteurs

peuvent agir pour déterminer leurs orientations possibles (produits à offrir, déploiement international de la chaîne de valeur, choix de localisation, modes d'entrée, etc.), ainsi que les décisions consécutives à mettre en œuvre.

En référence au cadre d'analyse du modèle PREST, le positionnement des travaux présentés lors de conférence Atlas AFMI 2015 illustre ces trois niveaux. Notons que certaines

**TABLEAU 7a**  
**Répartition des communications par niveaux environnementaux (89 communications)**

Niveaux environnementaux privilégiés	Nombre de travaux	Proportions
1- Macro-environnemental	67	75%
2- Méso-environnemental	43	48%
3- Micro-environnemental	44	49%

8. L'analyse des actes de la conférence Atlas AFMI 2015 confirme cette information. Comme la figure 2 le montre, de nombreux textes portent sur E ou sur les relations entre S/O et E.



**TABLEAU 7b**  
Répartition des communications  
par nombre de niveaux environnementaux  
(89 communications)

Nombre de niveaux environnementaux	Nombre de travaux
Trois (macro, méso et micro-environnementaux)	22
Deux (macro et méso-environnementaux)	6
Deux (macro et micro-environnementaux)	13
Deux (méso et micro-environnementaux)	8
Un (macro-environnemental)	26
Un (méso-environnemental)	7
Un (micro-environnemental)	1

communications peuvent faire référence à plusieurs d'entre eux. Il en ressort (tableaux 7a et 7b) que :

- près de 75 % des travaux (67) privilégient le niveau 1 (macro-environnemental), celui des pressions externes, même s'ils y associent, pour nombre d'entre eux, d'autres niveaux;
- 48 % des travaux (43) se situent au niveau 2 (méso-environnemental), se focalisant sur les approches géo-sectorielles dans un espace de référence donné;
- et, enfin, 49 % des travaux (44) portent sur le niveau 3 (micro-environnemental), sur les leviers stratégiques et/ou la mise en œuvre stratégique.

Ces résultats illustrent la dominance du niveau macro-environnemental. Cependant, la focalisation sur un niveau particulier varie significativement d'un atelier à l'autre (tableau 8).

Ces résultats permettent de constater que les ateliers transversaux (1, 3, 5, 6 et 9) présentent, soit une nette dominante macro-environnementale (ateliers 1, 5 et 9), soit une répartition

assez équilibrée entre les différents niveaux souvent associés (ateliers 3 et 6). Concernant les ateliers fonctionnels (2, 4, 7, 8 et 10), ils privilégient soit l'approche macro-environnementale (ateliers 4, 7 et 10), soit l'approche plus méso-environnementale (ateliers 8). Seul l'atelier 2 (Stratégies d'internationalisation) mobilise autant les niveaux 1 et 2.

### Conclusion

En définitive, à travers l'analyse des communications de la conférence Atlas AFMI 2015, la proximité du terrain pour la collecte de données se trouve privilégiée, puisque les enquêtes représentent 52 % et les études de cas 37 % des modes de recherche mobilisés par les auteurs. Ces travaux reposent sur une exploitation assez équilibrée entre méthodes qualitatives, qui dominent légèrement (49 %), et quantitatives (42 %); l'utilisation d'une approche hybride restant limitée (9 %). Le choix semble dépendre de l'objet de la recherche et de son thème. Est-ce à dire que l'on retrouve là la marque de la prédilection de cette association académique pour les études inductives et abductives, telle qu'elle a été formulée lors de sa création ?

Du point de vue des orientations de recherche, les études fondées sur des échanges (88 %) l'emportent sur les études comparatives (12 %). D'un point de vue géographique, les économies matures dominent toujours comme localisation source des échanges (32 %); les économies en transition apparaissant comme les destinations cibles privilégiées par les chercheurs (32); alors que les économies en développement génèrent encore fort peu de travaux comme sources de transactions et comme zones de destination. Ces résultats, obtenus à travers les analyses des communications d'une conférence portant sur les *transitions*, seront à comparer avec ceux d'autres conférences.

Sur les huit orientations de recherche identifiées dans le cadre ESO, six sont très communément utilisées. L'intention stratégique et l'intention organisationnelle sont cependant encore très marginales; ce qui laisse entrevoir des opportunités pour de nouvelles thématiques de recherche.

**TABLEAU 8**  
Niveaux environnementaux, répartition par atelier (89 communications)

Thèmes	Nombre de travaux	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
1 Mutations de l'environnement mondial	10	8	4	4
2 Stratégies d'internationalisation	10	8	8	9
3 Alliances, joint-ventures et réseaux	13	9	10	13
4 Gestion internationale des ressources humaines	7	4	2	1
5 Management interculturel	11	11	1	3
6 Transferts de technologie et innovation internationale	6	3	4	2
7 Marketing international	6	6	4	3
8 Gestion de la chaîne logistique	5	2	5	4
9 Parties prenantes, éthique et RSE	9	6	3	3
10 Finance et contrôle	12	10	2	2
Total	89	67	43	44

Enfin l'environnement, tel qu'il est décliné dans les trois niveaux du modèle PREST, apparaît central pour la recherche en management international. Une majorité des travaux (75 %) présentés à la conférence s'est focalisée sur le macroenvironnement, mais le méso et le micro-environnements lui sont souvent associés dans les communications.

A l'issue de cette présentation, semble s'imposer la nécessité de dupliquer les grilles de cette analyse à d'autres conférences Atlas AFMI; celles qui ont précédé, mais aussi et surtout celles qui vont suivre pour en tirer une vision dynamique de l'évolution des limites du champ qu'explorent et qu'analysent ses chercheurs. La comparaison des résultats permettrait, notamment, sur une durée significative de plusieurs années, de dégager les grandes tendances de la recherche et de tester certaines hypothèses; comme, par exemple, le poids croissant des économies en transition et, à terme un peu plus éloigné, des économies en développement.

Sur un plan plus général, l'évolution des thèmes des ateliers des conférences Atlas AFMI pourrait constituer un bon révélateur de l'évolution des limites du champ du management international, au moins au sein de sa communauté francophone. Ce qui inviterait, pour poursuivre et élargir cette *recherche sur la recherche*, de la mener au niveau européen (à l'*European International Business Academy* [EIBA]) ou au niveau mondial (à l'*Academy of International Business* [AIB]).

### Bibliographie

- CAMPBELL, D.; STANLEY, J. (1963). *Experimental and quasi-experimental designs for research*, Rand-McNally, Chicago.
- CRESWELL, J. W. (editor) (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, 3rd edition, Sage, Thousand Oaks.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. (1989). "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, vol. 67, n°3, May-June, p. 63-76.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975). "The Internationalization of the Firm? Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, vol. 12, n° 3, p. 305-323.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. (1977). "The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign markets commitments", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, p. 25-34.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. (2009). "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n° 9, p. 1411-1431.
- LEARNED, E.; CHRISTENSEN, C.; ANDREWS K.; GUTH W. (1965). *Business Policy*, Irwin, Boston.
- LEMAIRE J.-P. (1997), *Stratégies d'internationalisation, Développement International de l'entreprise*, Dunod, Paris.
- LEMAIRE, J.-P. (2000). "Measuring the International Environment Impact on Corporate Marketing and Strategy: The PREST Model", *16<sup>th</sup> IMP Conference*, 7-9 September, Bath, United Kingdom.
- LEMAIRE, J.-P. (2013). *Stratégies d'internationalisation : nouveaux enjeux pour les organisations, les activités et les territoires*, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris.
- LEMAIRE, J.P.; MAYRHOFFER, U.; MILLIOT, E. (2012). « De nouvelles perspectives pour la recherche en management international », *Management international*, vol.17, n° 1, p. 11-23.
- MILLIOT, E. (2013). "Book review: Ulrike Mayrhofer (editor) (2013), *Management of multinational companies. A French perspective*, London: Palgrave Macmillan», *M@n@gement*, vol. 16, n° 2, p. 176-194.
- MILLIOT, E. (2014). «La segmentation stratégique revisitée», *Recherches en Sciences de Gestion – Management Sciences – Ciencias de Gestion*, n° 100, p. 23-44.
- PÉREZ, R. (2007). « La gouvernance des disciplines de gestion en France », *Revue française de gestion*, n° 178-179, p. 263-274.
- WELCH, C.; PIEKKARI, R.; PLAKOYIANNAKI, E.; PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, E. (2011). "Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research", *Journal of International Business Studies*, vol. 42, n° 5, p. 740-762.
- YIN, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*, 5th edition, Sage, Los Angeles.

## ANNEXE

## Approches et problématiques privilégiées lors des conférences d'Atlas AFMI

Atlas AFMI (Association francophone de management international) s'est constituée en 2008 autour d'un ouvrage consacré à la mondialisation<sup>9</sup> et à son impact, souvent paradoxal, sur les agents économiques comme sur les territoires. Elle a rassemblé dès son origine un noyau d'enseignants-chercheurs représentant alors plus de dix institutions académiques (universités et écoles de gestion françaises et canadiennes).

Conscients de l'importance croissante de l'ouverture internationale et de son impact sur les activités des organisations, ces enseignants-chercheurs ont constaté l'absence, en France<sup>10</sup>, de structures fédératrices exclusivement dédiées à ce champ<sup>11</sup>, associant recherche et enseignement, tout en s'attachant aux problématiques d'internationalisation issues du terrain. Ils se sont rejoints, en outre, pour constater l'importance accrue des pays émergents dans la redistribution géographique et sectorielle des flux d'échanges et d'investissements mondiaux.

S'adressant aux académiques, en lien avec les professionnels et l'ensemble des institutions associées au développement international des organisations, Atlas AFMI poursuit quatre objectifs principaux.

- La reconnaissance du management international comme un champ spécifique du domaine des sciences de gestion. Ce champ, en effet, déploie une approche multidisciplinaire en lien avec les différents champs de gestion mais, également, avec les sciences sociales connexes (économie, sociologie, anthropologie, histoire, géographie, etc.).
- Le rapprochement des organisations (publiques ou privées, nationales ou internationales, à but lucratif ou non) opérant hors des frontières de leur pays d'origine. Il s'agit ici d'encourager les recherches portant sur les problématiques issues des réalités internationales en mutation rapide.
- La valorisation, sans exclusive, des approches inductives et abductives. Ces approches, qui partent du terrain, facilitent la conceptualisation des situations observées et des implications managériales qui en découlent. Des approches qualitatives et quantitatives permettent ensuite d'en apprécier la transférabilité et l'adaptabilité à d'autres contextes géographiques et sectoriels.
- L'attachement aux recherches portant une attention particulière aux pays émergents et à leur importance croissante dans le développement des flux d'échanges et d'investissements, aussi bien entre eux qu'avec le reste du monde.

Sans se poser en concurrent des structures académiques associatives existantes, Atlas AFMI a pour vocation, dans l'esprit de ses promoteurs, de multiplier avec celles-ci des partenariats

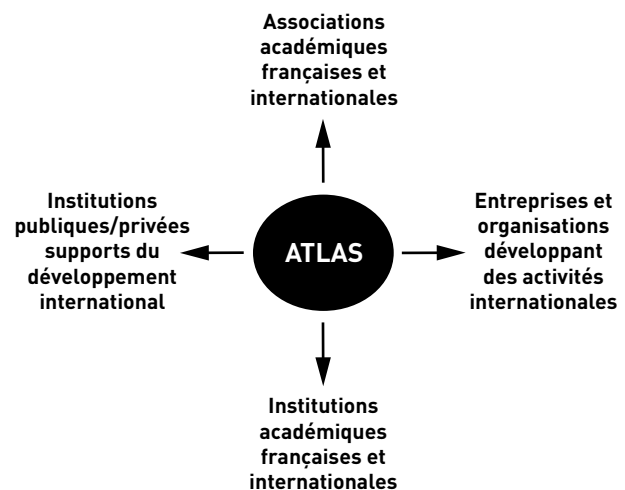
ponctuels (organisation de tables rondes, communications dans les domaines de recouvrement thématique avec elles, organisation de manifestations s'appuyant sur leur parrainage ou en collaboration avec elles, etc.) ou plus permanents (en s'insérant dans leur structure à un niveau géographique spécifique ou à un niveau thématique particulier).

De la même manière, Atlas AFMI propose d'appuyer des organisations professionnelles fédérant les entreprises; que ce soit par secteur, par zone géographique d'origine ou de destination. Elle est également prête à coopérer avec les structures étatiques, les organismes support et les organisations multi-gouvernementales pour contribuer au développement international des entreprises. En définitive, cette association peut se positionner au carrefour de différentes parties prenantes du développement international (figure 4).

Atlas AFMI s'est donc structurée et développée autour d'institutions académiques dans les pays où peut exister une communauté d'enseignants-chercheurs et de responsables d'entreprises susceptibles de partager les problématiques de ses membres et/ou de leur proposer des terrains d'application.

Dans la pratique, à l'occasion de ses conférences annuelles, Atlas AFMI s'est attachée à rassembler, au-delà de ses membres, des représentants d'entreprises susceptibles d'établir un lien entre la réalité - dont ils sont parties prenantes - et les analyses

**FIGURE 4**  
Partenariats et relations institutionnelles



9. Milliot E., Tournois N. (coord.) (2009), *Les paradoxes de la mondialisation des marchés*, Vuibert, Paris.

10. En France, contrairement à nombre de pays du Nord de l'Europe et aux Etats-Unis, les départements *Affaires Internationales* ont presque tous disparus des organigrammes des écoles de commerce et des universités au cours des années 1980. Les départements fonctionnels (finance, comptabilité, marketing, gestion des ressources humaines, stratégie, etc.) se sont répartis bon nombre des contenus qui y étaient enseignés, sans - généralement - que son approche transversale ait été conservée.

11. Ces organisations existent au niveau mondial (*Academy of International Business*) ou au niveau européen (*European International Business Academy*). En France, certaines associations fonctionnelles couvraient, avant Atlas AFMI, partiellement le champ du management international.

et les propositions conceptuelles développées dans les communications. Ils prennent aussi systématiquement part aux tables rondes, organisées autour du thème de la conférence, de manière à interagir avec les enseignants-chercheurs en faisant état de leurs perceptions, de leurs expériences pratiques et de leurs propres analyses.

Les thématiques retenues pour les conférences Atlas AFMI (tableau 9), comme l'alternance des lieux et des institutions d'accueil choisis pour elles, soulignent le souci de ses animateurs

d'accorder une place importante à la montée en puissance des pays émergents. Les choix de localisation, faisant alterner une conférence dans une économie mature et une économie émergente, ont permis d'élargir et de diversifier de façon significative la base d'enseignants-chercheurs sur laquelle elle s'appuie. Ces principes de localisation permettent ainsi de nouer des relations entre chercheurs de différentes origines géographiques et de donner lieu à de nouvelles propositions de communication d'une conférence à l'autre.

**TABLEAU 9**  
**Les thématiques retenues pour les manifestations d'Atlas AFMI**

Nature, date et institution(s) partenaire(s) de la manifestation	Thème de la manifestation
Forum (Paris, France) 18 septembre 2009 Cnam Paris et ESCP Europe	L'impact de la crise sur les économies à croissance rapide
1 <sup>ère</sup> conférence annuelle (Paris, France) 26 et 27 mai 2011 ESCP Europe et Université Paris-Dauphine	Les défis du management international à l'aube du XXI <sup>ème</sup> siècle
2 <sup>ème</sup> conférence annuelle (Lyon, France) 31 mai et 1 <sup>er</sup> juin 2012 IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3	L'engagement international à l'écoute du local
3 <sup>ème</sup> conférence annuelle (Montréal, Canada) 8 et 9 juillet 2013 HEC Montréal	Ancrages culturels et dynamiques du management international
4 <sup>ème</sup> conférence annuelle (Aix-en-Provence et Marseille, France) 19, 20 et 21 mai 2014 IAE Aix-en-Provence, Aix-Marseille Université et Kedge Business School	Economies émergentes/économies matures : enjeux pour le management international
5 <sup>ème</sup> conférence annuelle (Hanoï, Vietnam) 12, 13 et 14 mai 2015 Centre Franco-Vietnamien de Formation à la Gestion (CFVG), Hanoï	Transitions et management international
6 <sup>ème</sup> conférence annuelle (Nice, France) 6, 7 et 8 juin 2016 EDHEC Business School et IAE de Nice	Internationalisation durable et instabilités politiques
7 <sup>ème</sup> conférence annuelle (Antananarivo, Madagascar) 2, 3 et 4 mai 2017 Institut National des Sciences Comptables et de l'Administration d'Entreprises (INSCAE)	Les défis managériaux de l'intégration à l'international