

COLLECTION ATLAS-AFMI DIRIGÉE PAR PHILIPPE VERY

# Management international et valeurs

Coordonné par **François Goxe** et **Michaël Viegas-Pires**



Vuibert



# Management international et valeurs

Coordonné par

FRANÇOIS GOXE

MICHAËL VIEGAS-PIRES

Vuibert

Mise en page : IDT

Couverture : Nathalie Dudek

---

ISBN : 978-2-311-41273-4

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1<sup>er</sup> de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite. Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au centre français d'exploitation ou du droit de copie :

20 rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70



# Sommaire

Remerciements	5
Introduction générale	7
<i>François Goxe, Michaël Viegas-Pires</i>	

## Partie 1. Crises et environnement : un bouleversement des valeurs ?

<b>Chapitre 1.</b> Quelles sont les nouvelles problématiques pour les acteurs de l'international, face aux bouleversements de l'environnement mondial ? Une recherche-action collaborative	13
<i>Jean-Paul Lemaire, Martine Boutary, François Goxe, Laure Dikmen, Joselyne Studer-Laurens</i>	
<b>Chapitre 2.</b> Chocs exogènes et management international : une approche conceptuelle	43
<i>Manon Meschi, Ulrike Mayrhofer</i>	
<b>Chapitre 3.</b> Intégration économique africaine, potentiel et contraintes pour les exportations algériennes : Quelles perspectives de la Zleca pour les entreprises ?	61
<i>Foued Cheriet, Mohamed Kadi</i>	

## Partie 2. Nouvelles valeurs et nouvelles façons de créer de la valeur

<b>Chapitre 4.</b> Les multinationales du CAC 40 : quelles réponses à la crise sanitaire mondiale ?	97
<i>Ulrike Mayrhofer, Sabine Urban</i>	
<b>Chapitre 5.</b> Proposition de valeur mixte, triple bilan, création de valeur partagée, et base de la pyramide, quelles différences ? Une analyse comparative avec la méthodologie de Morse	115
<i>Mariana Vázquez-Pacho, Marielle A. Payaud</i>	

<b>Chapitre 6.</b> Vers une conception adaptée aux spécificités des <i>business models</i> du <i>freemium</i> <i>Sana Ben Salem, Wafi Chtourou, Jamil Chaabouni</i>	<b>157</b>
--	------------

### **Partie 3. Valeurs culturelles et management international**

<b>Chapitre 7.</b> Outils éthiques et diversité culturelle dans les entreprises multinationales : une expérimentation via un jeu sérieux numérique <i>Hamza Asshidi</i>	<b>181</b>
--	------------

<b>Chapitre 8.</b> Les enjeux socioculturels de la propagation des rumeurs numériques visant les multinationales en Égypte <i>Mona Shehata</i>	<b>219</b>
---	------------

<b>Chapitre 9.</b> Le processus d'adaptation culturelle dans les alliances stratégiques internationales : confronter, négocier et adapter <i>Kaouther Ben Jemaa-Boubaya, Fadia Bahri Korbi</i>	<b>235</b>
---	------------

Conclusion générale	<b>267</b>
---------------------	------------

Biographie des coordinateurs	<b>269</b>
------------------------------	------------

Biographie des auteurs	<b>271</b>
------------------------	------------

Présentation d'Atlas-AFMI (Association Francophone de Management International)	<b>277</b>
---	------------

Table des matières	<b>281</b>
--------------------	------------

## Remerciements

Cet ouvrage est le fruit d'une sélection des meilleures communications qui ont été présentées lors de la 11<sup>e</sup> conférence annuelle d'Atlas-AFMI, qui s'est déroulée en ligne du 3 au 5 mai 2021. Les coordinateurs remercient donc très chaleureusement l'ensemble des personnes qui ont apporté leur soutien à cet événement. Merci également à tous les collègues qui ont organisé les différents ateliers, qui ont accepté d'évaluer et de sélectionner des communications proposées au colloque, ou qui ont contribué de près ou de loin à l'organisation de cette manifestation. Merci enfin à Philippe Very, Président en exercice d'Atlas-AFMI, Jean-Paul Lemaire, Ulrike Mayrhofer et Éric Milliot, Présidents d'honneur, pour avoir su au fil des années, créer et faire vivre le partenariat liant Atlas-AFMI à Vuibert, et dont cet ouvrage est le fruit.



# Introduction générale

FRANÇOIS GOXE, MICHAËL VIEGAS-PIRES

Paul Polman, l'ex-PDG d'Unilever, soulignait récemment que nous vivons une période sans précédent dans l'histoire de l'Humanité. Une période de « perma-crise » où les pandémies, les guerres, le réchauffement climatique, les troubles économiques et les divisions sociales menacent – à des degrés divers –, notre stabilité, notre avenir et nous amènent à nous poser des questions, sur le sens de nos vies personnelles et professionnelles. La crise sanitaire mondiale enclenchée par la pandémie de la Covid-19 a notamment agi comme puissant catalyseur de transformation des entreprises et du management. Elle a aussi impacté les individus, leurs perceptions du travail, de l'entreprise et du rapport de celle-ci à la société et à l'environnement. Les enquêtes montrent, année après année<sup>1</sup>, l'inquiétude croissante des jeunes quant au monde dont ils hériteront, leur souhait grandissant de vouloir trouver plus de sens dans leur travail en consacrant leur temps et leurs talents à des entreprises qui s'efforcent de faire partie de la solution. Fin 2022, un sondage estimait ainsi que 39 % des salariés français pourraient envisager de quitter leur emploi, pour un autre ayant plus de sens, dans les deux prochaines années<sup>2</sup>. Après le *quiet quitting*, la « démission silencieuse » de tous ceux qui s'ennuient ou ne trouvent plus de sens à leur travail, Paul Polman et d'autres dirigeants mettent en garde les entreprises contre le phénomène de *conscious quitting* ou « démission consciente » : le fait de quitter une entreprise qui ne correspond pas aux valeurs qu'ils défendent, n'est pas assez engagé sur le plan écologique ou sociétal par exemple. Le terme à employer est « valeur(s) », il est partout, dans les entreprises, dans la bouche des managers, dans le discours comme dans la pratique. Mais dans le fond, de quoi parle-t-on ? À quoi se réfèrent les multiples acteurs, individus, organisations ou encore institutions, lorsqu'ils recourent à cette notion, en particulier pour justifier leur attitude et leurs décisions ? Car à l'évidence, le terme « valeur » est polysémique. Au singulier, il est souvent synonyme de richesse. La valeur est alors le moteur de l'activité économique, une grandeur que les entreprises s'efforcent de maximiser, ce que cherchent précisément à faire les stratégies mises en place par les organisations, ce qui les justifie. Il s'agit de créer toujours plus de valeur, de maintenir ou d'accroître sa valeur financière, actionnariale. Au pluriel, le terme est le plus souvent associé

---

1. Voir par exemple BVA-Orange, 2021 et BVA-AXIS MUNDI, 2022

2. BVA AXIS-MUNDI, 15 décembre 2022

à une dimension éthique, idéologique. Les organisations comme les individus se réfèrent ainsi, explicitement ou non, à leurs valeurs, pour expliquer leurs choix. Le terme renvoie alors à ce qui est jugé moral, estimable, à des croyances, à ce que l'on défend, ce qui nous définit, nous caractérise ou ce vers quoi l'on tend. La notion de « valeur(s) » renvoie donc à deux univers de sens bien distincts, l'un économique, l'autre humain. Dans quelle mesure ces deux dimensions sont-elles liées ? « valeur » et « valeurs » sont-elles indissociables ?

De prime abord, valeur économique et valeurs humaines peuvent sembler antinomiques, comme l'indique justement la tendance du *conscious quitting*. De plus en plus de salariés font face à un conflit de valeurs, entre ce qu'ils tiennent en estime et leur devoir de créer de la valeur économique pour leur entreprise. Le réchauffement climatique joue ici un rôle d'accélérateur. De nombreuses voix s'élèvent pour exprimer la nécessité impérieuse de créer moins de richesses, moins de valeur, pour finalement vivre mieux. Pour certains, la sobriété économique, voire la décroissance seraient ainsi des impératifs du monde d'aujourd'hui, afin de préserver les valeurs humaines sans sacrifier à la sacro-sainte valeur économique (Villalba et Semal, 2018).

D'un autre côté, valeur économique et valeurs humaines peuvent aussi être complémentaires. Depuis plusieurs décennies, l'intérêt pour la responsabilité sociale des entreprises, les pratiques durables, la gouvernance d'entreprise ou l'éthique s'est considérablement accru (Latapí Agudelo et al. 2019, Kechiche et Soparnot, 2012). Notamment parce que les entreprises ont reconnu la nécessité d'accorder une plus grande attention aux normes, aux valeurs et aux principes éthiques, pour assurer leur pérennité et surpasser leurs concurrents. À mesure que les organisations se développent à l'international et mènent leurs activités à l'échelle mondiale, leurs propres décisions sont affectées et affectent à leur tour, un nombre toujours plus grand d'acteurs, aux valeurs et intérêts diversifiés et changeants. Il ne s'agit plus de générer de la valeur – au sens de marge et de profit –, pour une seule partie prenante (l'actionnaire) ou de multiples parties prenantes issues du pays d'origine, mais de créer une valeur partagée entre tous les acteurs – quels qu'ils soient et où qu'ils se trouvent –, des rendements financiers et une valeur sociétale significative, apportant des solutions aux défis majeurs auxquels font face les sociétés dans lesquelles exercent l'entreprise et les individus.

En somme, la notion de « valeur(s) » est complexe et la création de valeur revêt aujourd'hui de multiples formes. C'est de ce constat que part cet ouvrage. Il s'agit plus particulièrement d'interroger la notion de « valeur(s) » en management international, d'en saisir toute la complexité, et d'en montrer les principales évolutions.

En effet, la notion de valeur(s) est consubstantielle à la pratique du management international, et ce à plus d'un titre. La recherche d'une plus grande création de valeur est en effet ce qui anime le plus souvent le projet d'internationalisation d'une organisation. Il peut s'agir d'identifier et d'exploiter des opportunités, des gisements

de valeur, dans des environnements différents de celui dans laquelle l'organisation est née (Oviatt et McDougall, 2005), ou bien d'étendre sa proposition de valeur à de nouveaux territoires. Ce peut être également la création d'une proposition de valeur nouvelle grâce à des ressources, des compétences, des technologies nouvelles, portées par de jeunes entreprises et susceptibles de changer la donne dans bien des industries et à l'échelle planétaire, on pense notamment au développement de l'intelligence artificielle et à Open AI.

Cette expansion internationale se fait elle-même en référence à un certain nombre de valeurs, les valeurs de l'entreprise bien sûr (Gray et Mc Naughton, 2010 ; Harzing et Sorge, 2003), mais aussi à celles de ses parties prenantes. Les managers et les chefs d'entreprise doivent constamment prendre des décisions en se fondant sur différentes valeurs ou plus précisément, sur des conceptions de la valeur qui diffèrent selon les parties prenantes – collaborateurs, clients, actionnaires, etc. – et qui évoluent sans cesse.

Enfin, en s'internationalisant, l'organisation sera confrontée à de nouvelles valeurs, culturelles notamment, auxquelles il faudra s'adapter (D'Iribarne et al., 2022). Une stratégie parfaitement conçue ne saurait, à elle seule permettre à une entreprise d'être compétitive au niveau mondial, sans tenir compte des diverses valeurs et pratiques à un niveau plus local.

Cette étroite association entre valeur(s) et management international est au cœur des différents chapitres de cet ouvrage. Tous sont issus d'une sélection de communications présentées lors de la 11<sup>e</sup> conférence de l'Association Francophone de Management International (Atlas-AFMI). Cette conférence s'est tenue en ligne du 3 au 5 mai 2021, dans un contexte de pandémie mondiale et de confinements multiples. Le contexte et la forme de la conférence cette année-là, ne sont pas anodins : ils traduisent une préoccupation des chercheurs de l'association, pour le maintien de leurs valeurs dans un contexte de crise. Dès lors, il n'est pas étonnant que l'ouvrage issu de cette conférence ait lui-même pour thème la notion de valeur(s).

Cet ouvrage est structuré autour d'un triple questionnement, développé en trois parties :

1. Dans quelle mesure les mutations de l'environnement international, parfois brutales, impliquent-elles un bouleversement des valeurs ?
2. Dans ce contexte, quelles nouvelles formes de valeurs voit-on émerger et quels sont les nouveaux modèles de création de valeur ?
3. En quoi, dans ce contexte, les valeurs culturelles représentent-elles des invariants du Management International, impliquant par là même, une capacité d'adaptation de la part des organisations internationales ?

La première partie s'intéresse au contexte changeant du management international et interroge les répercussions que ces mutations induisent, tant pour les entreprises que pour les individus. Qu'il s'agisse de crises, de chocs soudains, ou

d'évolutions plus systémiques et durables, à effets temporaires ou à plus long terme, bénéfiques ou néfastes.

La deuxième partie, propose ensuite de considérer les différentes façons dont certaines pratiques des entreprises internationales ont évolué ou évoluent, pour prendre en compte les bouleversements de l'environnement, s'adapter à ou agréger de nouvelles (formes de) valeurs.

La troisième partie met finalement en lumière certaines valeurs humaines spécifiques, des valeurs culturelles, dans des multinationales françaises et étrangères. Illustrant notamment comment ces valeurs déterminent, régulent et modifient les relations entre les individus, les organisations et les institutions dans d'autres pays ou à l'échelle mondiale.

## Références

- D'iribarne, P., Segal, J.-P., Chevrier, S., Henry, A. & Tréguer-Felten, G. (2022). *Cultures et management international. Un nouveau paradigme*, Presses des Mines.
- Gray, B.J., McNaughton, R. (2010). «Knowledge, Values and Internationalisation – introduction to the Special Edition». *Journal of International Entrepreneurship*, 8 (2), 115-20.
- Harzing, A.W. & Sorge, A. (2003). «The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: Worldwide and European perspectives». *Organization studies*, 24 (2), 187-214.
- Kechiche, A., Soparnot, R. (2012). «CSR within SMEs: Literature review». *International Business Research*, 5 (7), 97-104
- Latapí Agudelo, M.A., Jóhannsdóttir, L. & Davídsdóttir, B. (2019). «A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility». *International Journal of Corporate Social Responsibility* 4 (1), 1-23
- Oviatt, B.M., & McDougall, P.P. (2005). «Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), 537-554
- Villalba, B. & Semal, L. (2018). *Sobriété énergétique : Contraintes matérielles, équité sociale et perspectives institutionnelles*. Éditions Quae.

## Partie 1

# Crises et environnement : un bouleversement des valeurs ?

Si la notion de valeurs est au centre du management international, il est essentiel de prendre en compte l'évolution de celle-ci. Dans quelle mesure les crises que nous traversons actuellement, sont-elles susceptibles d'engendrer un bouleversement des valeurs ? En quoi les évolutions de l'environnement international remettent-elles en cause les valeurs des organisations, les obligeant à trouver de nouvelles façons de créer de la valeur ? Ces évolutions peuvent-elles également mettre à jour de nouveaux gisements de valeur ? Ces questions sont au cœur de la première partie de cet ouvrage.

Dans le premier chapitre, Jean-Paul Lemaire, Martine Boutary, François Goxe, Laure Dikmen, et Joselyne Studer-Laurens présentent les résultats d'une recherche-action collaborative, impliquant des enseignants-chercheurs en management international et des Conseillers du commerce extérieur de la France (CCEF). S'appuyant sur des entretiens approfondis auprès de responsables d'entreprise, ainsi que sur un forum d'échange réunissant des académiques et des professionnels, cette recherche prospective vise à identifier, à partir de la réalité du terrain, différentes problématiques auxquelles se trouvent confrontées les entreprises françaises dans leur processus d'internationalisation. Ce travail a permis de dégager celles qui seraient à privilégier pour des recherches futures, ainsi que pour mieux former les collaborateurs actuels et futurs des entreprises. Il suggère en outre de nouveaux modes d'interaction terrain-recherche, entre acteurs de l'international et enseignants-chercheurs en management international (ECMI).

Dans le deuxième chapitre, Manon Meschi et Ulrike Mayrhofer s'intéressent à l'appréhension des chocs exogènes dans le champ du management international. Les autrices examinent la littérature sur le concept multiforme et interdisciplinaire de

« choc exogène », pour comprendre comment ces phénomènes sont étudiés par les chercheurs. L'analyse proposée permet de comprendre les effets des chocs exogènes sur le développement international des entreprises et de tirer plusieurs enseignements pour la recherche en management international dans des contextes turbulents.

Dans le troisième et dernier chapitre de cette partie, Foued Cheriet et Mohamed Kadi étudient l'intégration commerciale en Afrique et en particulier le cas de la Zone de libre-échange continentale Africaine (Zleca), en se demandant plus particulièrement si celle-ci offre de nouvelles perspectives de création de valeur et de développement aux entreprises sur les marchés africains. Cette intégration se traduit par le rapprochement entre les communautés économiques existantes et un démantèlement tarifaire progressif en vue d'encourager les échanges et d'augmenter la part du commerce intrarégional. À travers une étude exploratoire qualitative, l'objet de ce chapitre est d'analyser le potentiel de la Zleca pour les entreprises exportatrices algériennes. Les résultats montrent que des moyens importants ont été mis en place par les pouvoirs publics à travers de nombreux projets structurants, afin de préparer le pays à cette adhésion. Néanmoins, des contraintes nombreuses demeurent en termes d'accompagnement institutionnel, d'adaptation des réglementations fiscales et financières et de diplomatie économique.

# Chapitre 1

## Quelles sont les nouvelles problématiques pour les acteurs de l'international, face aux bouleversements de l'environnement mondial ? Une recherche-action collaborative

JEAN-PAUL LEMAIRE, MARTINE BOUTARY, FRANÇOIS GOXE,  
LAURE DIKMEN, JOSELYNE STUDER-LAURENS

### Introduction : en quête d'une approche collaborative face aux bouleversements de l'environnement international

Depuis longtemps l'environnement mondial apparaît soumis à des chocs multiples de diverses natures, qui affectent les flux d'échanges et d'investissements, comme l'ordre économique mondial (Tinbergen, 1962 ; Khaler, 1989 ; Spero & Hart, 2009 ; Buckley, 2022) ; dans lequel s'inscrit, à chaque période, le cours de leur évolution, qu'ils contrarient souvent et stimulent parfois (Zoellick, 2009).

Au cours de la période postérieure à la crise financière et économique provoquée par l'enchaînement des conséquences de la crise des *subprimes* (Poole, 2010 ; Evenett, 2019), d'autres bouleversements lui ont succédé :

- Les uns, à caractère régionaux, mais comportant des effets durables, à portée plus large, au-delà de la zone directement affectée – tels que le Brexit, en Europe (Sampson, 2017 ; Whyman & Petrescu, 2020), les embargos iraniens (Askari & al., 2001, Ghodsi & Karameliki, 2021), les conflits internes et externes du Moyen-Orient (Sab, 2014), ou encore, la montée des tensions entre la Chine et les États-Unis (Steinbock, 2018 ; Chong & Li, 2019).
- D'autres, plus structurels et plus universels, sont susceptibles d'affecter à plus long terme, aussi bien le cadre institutionnel des échanges internationaux – en particulier l'OMC (Cantwell et al., 2010) –, que l'environnement physique dans lequel ils se déploient, comme l'altération accélérée du climat et de la biodiversité, visée, depuis le protocole de Tokyo, par les Conventions successives

sur le Changement Climatique (Charles, 2017 ; Dogan et al. 2020) et les engagements consécutifs, politiques et réglementaires, des États signataires, à la mise en œuvre plus ou moins effective.

C'est à cet ensemble de bouleversements – brutaux ou latents, porteurs à différents titres, de conséquences d'une ampleur considérable pour les acteurs –, qu'est venue, s'ajouter la pandémie de la Covid-19, sans précédent par son intensité, sa rapidité et l'ampleur géographique de sa diffusion, sollicitant la résilience des acteurs et de leurs organisations (Lemaire, 2021).

Tout ou partie de ces bouleversements, comme la conjonction de certains d'entre eux, ont conduit chaque acteur de l'international, responsable dirigeant d'une (ou dans une) entité grande ou petite –, selon les spécificités de son entreprise, de son secteur et de son déploiement international, à identifier et à prendre la mesure de celui ou de ceux qui l'affectent directement ou indirectement, positivement ou négativement. Partant, s'impose à chacun la nécessité d'en faire l'analyse pour prendre les décisions indispensables pour son organisation. Qu'il exerce ses responsabilités dans une multinationale (Shotter, 2021) ou dans une PME/ETI (Alonso et al. 2020).

C'est ce qui conduit, dans le prolongement des thématiques déjà abordées (Goxe et al., 2020), à s'interroger sur les problématiques nouvelles, issues des nouveaux défis résultant de la conjonction de ces bouleversements de l'environnement international ; et à déterminer celles qui apparaissent prioritaires pour les différents acteurs, en sollicitant le réseau des Conseillers du commerce extérieur de la France (CCE), à travers un échantillon d'entreprises, associant des entités de différentes tailles, de différents secteurs, de différentes localisations, à partir de l'Hexagone.

Il s'agit donc, ici, dans le cadre d'une démarche qualitative (Allard-Poesi, 2015) inductive-abductive (Thiétard, 2014 ; Milliot et al., 2016), de recourir à une approche de recherche-action collaborative (Jouison-Laffitte, 2009), impliquant des responsables d'entreprise (CCE) et des enseignants-chercheurs en management international (ECMI), en s'appuyant sur les entretiens approfondis, recueillis auprès des CCE, acteurs de l'international résolument engagés hors frontières, pour dégager et préciser, à partir des problématiques contextualisées ainsi identifiées (Tsui, 2004 et 2007), un cadre d'analyse devant faciliter la détermination de solutions.

Celles-ci doivent avoir : un caractère spécifique ou ponctuel, appliqué à une ou quelques entités spécifiques, pouvant donner lieu à des études de cas, des études multi-cas, ou des recherches-actions, privilégiant des approches *analysis to decision* (Thomas, 1984) ; ou un caractère plus transversal (Lemaire, 2013) et soient plus largement partagées, intéressant des groupes d'acteurs plus étendus – dans un cadre géographique ou sectoriel déterminé, – qui engageraient, par exemple, à proposer des grilles d'analyse et des approches conceptuelles, transférables à un nombre plus important d'organisations.

Cette analyse va conduire à des solutions, en donnant lieu à des interactions entre CCE et ECMI, en adoptant des méthodes appropriées, selon la problématique considérée et le caractère spécifique/ponctuel ou plus transversal du contexte dans lequel elle se situe.

L'objet de la démarche présentée ici, à partir de la série d'entretiens, menés au cours de l'hiver 2020-2021, auprès de responsables d'entreprise, pour la plupart des CCE, est donc de faire ressortir un certain nombre des problématiques issues de ces bouleversements récents de l'environnement international et de proposer des approches conjointes associant enseignants-chercheurs et acteurs de l'international.

## 1. Quelles références invoquer face aux besoins des acteurs de l'international ?

Bénévoles choisis et nommés par les pouvoirs publics et appartenant, pour la plupart d'entre eux, au secteur privé (Durieux, 2011), les Conseillers du Commerce extérieur de la France (CCE<sup>1</sup>) se voient confier quatre missions : le conseil aux pouvoirs publics, l'appui aux entreprises, la formation des jeunes à l'international et la promotion de l'attractivité de la France<sup>2</sup> ; permettant ainsi d'accroître les flux d'échanges et d'investissements – entrants et sortants –, avec l'étranger, au bénéfice du pays.

À ce titre, ils occupent, en France comme à l'étranger, une place privilégiée pour, notamment, Informer, Accompagner et Former, afin de faciliter le développement initial des entreprises françaises hors frontières, la poursuite et l'extension de leur ouverture, comme le développement et le renouvellement des compétences qui leur sont nécessaires.

D'un point de vue théorique, une telle démarche se situe dans une perspective de *Resource Based View (RBV)*, (Penrose, 1959 ; Young, et al., 2000 ; Peng, 2001), dans la mesure où elle prend en compte les ressources tangibles – comme les équipements (Molloy et al., 2011) –, aussi bien qu'intangibles, comme les compétences techniques et managériales (Kumlu, 2014) qu'elles devront mobiliser, en interne et

---

1. <http://www.cncecf.org>

2. Le décret n° 2010-663 du 17 juin 2010, « portant réorganisation de l'institution des conseillers du commerce extérieur de la France », résume ainsi ses missions : « Ils assistent les pouvoirs publics en leur soumettant des communications relatives au commerce extérieur et en répondant à des demandes d'enquêtes. Ils les appuient dans leurs actions pour le développement international des entreprises, en particulier en faveur des petites et moyennes entreprises, et apportent leurs compétences et leur expérience en matière de soutien à la formation et à l'accompagnement des jeunes sur les marchés internationaux, notamment la promotion de la procédure des volontaires internationaux en entreprise. Ils s'engagent à participer aux travaux et réunions de la section ou du comité local auquel ils sont rattachés des entreprises ».

en externe afin notamment d'accompagner dans leur développement à l'international des entreprises ; et dont il leur faudra s'assurer de l'accessibilité (Laghzaoui, 2009).

Il conviendra aussi d'y associer une perspective de *Knowledge Based View (KBV)*, (Peng, 2002), en s'attachant aux savoirs et compétences que leurs représentants devront acquérir et maîtriser (Kuivalainen & Bell, 2004) pour faciliter leur « encastrement » (Granovetter, 1985 ; Goxe, 2013), tant au sein de l'environnement géopolitique, économique et commercial dans lequel ils opèrent et comptent opérer, que de l'environnement technique de leur activité, incluant l'innovation (produit/service et process) qu'ils souhaitent développer ; surtout dans les secteurs où celles-ci évoluent vite et où il leur faut être, en permanence, à l'écoute des signaux faibles, comme des signaux forts qui s'y perçoivent (Prahalad, 1995 ; Kaivo-Oja, 2012),

À ces deux perspectives faudrait-il, enfin, ajouter l'*Institutional Based View (IBV)* (Peng et al., 2008 ; Ahmed & Brennan, 2019), dans le droit fil de l'approche néo-institutionnelle, qui accorde une attention privilégiée aux cadres politiques et juridiques et, dans leur prolongement, aux mesures de régulation et de soutien contraignant ou au contraire favorisant le développement international des organisations, dans leur pays d'origine comme dans les zones avec lesquelles elles étendent leurs relations.

Ces trois approches (Carbone et al., 2013), seraient à prendre en compte pour répondre aux différents types de besoins qu'expriment les entreprises engagées hors frontières (Dubey et al., 2019) ; ces besoins évoluant en permanence, plus spécifiquement lorsque les bouleversements de l'environnement international se multiplient et/ou s'intensifient.

*Les besoins d'information* de l'entreprise, en premier lieu, se situent à différents niveaux :

- tout d'abord, celui de la collecte et du traitement des données portant, notamment, sur les marchés cibles aussi bien que sur la concurrence et les évolutions technologiques, (Yeoh, 2000) ;
- ensuite, celui de la formulation et des ajustements de la stratégie d'internationalisation (Pickernell et al., 2016), comme de la mobilisation des ressources et les processus permettant de les mettre en œuvre ;
- enfin, si nécessaire, celui du redéploiement des fonctions et de l'organisation (Child et al., 2014), dans le pays d'origine et hors frontières, jusqu'à la remise en cause du modèle d'affaire international lui-même (Rissanen et al., 2020).

Internalisées, le plus souvent, dans les grandes entreprises – particulièrement, multinationales –, les fonctions internes mobilisées peuvent s'appuyer, pour le transfert – formel et informel – de savoirs et d'informations, sur le maillage des filiales ou des succursales dont elles disposent dans les zones économiques où elles poursuivent leur expansion (Lupton & Beamish, 2014). Les PME/ETI, en revanche (Clarke, 2013), interlocutrices privilégiées des CCE, régulièrement confrontées

à des asymétries d'information (Balakrishnan et al., 1993), externalisent plutôt la satisfaction de ces besoins, notamment auprès de leurs prestataires, agents et partenaires – notamment, à l'étranger – et/ou s'appuient sur les réseaux qu'elles tissent (Blomstermo, 2004 ; Goxe, 2013) ou sur les partenariats qu'elles nouent (Kaouther et al., 2021) au fil de leur développement (Etemad & Wright, 1999).

La digitalisation de la communication comme de l'accès aux informations (Boutary, 2012) constitue désormais, pour les grandes organisations, comme pour les plus modestes, un recours déterminant, qui tend aussi bien à accélérer les remontées d'informations que leur traitement (Mathews, 2021). Elles peuvent aussi recourir aux organismes spécialisés, publics et privés pour les alerter, pour compléter, préciser et traiter les données indispensables à leur développement ou – à tout le moins – à la conservation des positions précédemment acquises hors frontières (Leonidou & Theodosiou, 2004).

Les besoins d'accompagnement s'avèrent, tout autant, nécessaires. En particulier lorsque les organisations entament leur processus d'internationalisation, abordent de nouvelles zones économiques ou développent de nouvelles activités ; situations dans lesquelles elles ne peuvent se contenter de leurs seuls savoirs et ressources (Goxe et al., 2022). Ce qui confère à l'accompagnement un rôle indispensable (Catanzaro et al., 2015), notamment, pour définir et valider des objectifs internationaux réalistes, structurer, programmer et suivre leur mise en œuvre, en interne, et les démarches nécessaires auprès des parties prenantes extérieures, dans le pays d'origine comme dans les espaces économiques visées (Gallais & Boutary, 2014).

Là encore, les besoins ne s'exprimeront pas toujours de manière similaire, entre des entreprises bénéficiant déjà d'une exposition et d'une expérience internationales significatives, et celles disposant d'une moindre ouverture et d'une moindre antériorité hors frontières (Bonaccorsi, 1992 ; Leonidou, 2004).

Ces besoins d'accompagnement différeront, entre :

- d'une part, les entreprises opérant dans des secteurs traditionnels, où l'offre et la demande évoluent lentement qualitativement – sinon quantitativement et géographiquement ; consécutivement, notamment, à la montée en puissance des économies à croissance rapide – (Oura et al., 2016) ;
- d'autre part, celles opérant dans des secteurs où l'évolution technologique est sensiblement plus rapide (Kalinic & Forza, 2012) et où l'innovation produit comme l'innovation process déterminent des ruptures ou suscitent l'apparition de nouveaux acteurs – INV ou « born globals » – (Oviatt & McDougall, 1994, Kahiya, 2013), de nouveaux secteurs d'activité, de nouvelles niches de marché transnationales (Odlin & Benson-Rea, 2021) où leur offre s'adresse, d'emblée, à un grand nombre de zones géographiques, sinon, potentiellement, à une échelle planétaire (Nummela et al., 2014).

L'accompagnement peut alors prendre des formes très diverses, s'échelonnant du mentorat à diverses formes de partenariat (joint-venture, portage, clusters, pratiques collaboratives, etc.) (Loane & Bell, 2006 ; Waite & Williams, 2009 ; Gessler, 2021), dont le succès n'est pas toujours garanti (Boutary, 2012 ; Dikmen & Cheriet, 2016), pour autant qu'il nécessite qu'un certain nombre de facteurs, tangibles et intangibles, internes et externes, soient réunis, en tenant compte des particularités (notamment, la culture et l'histoire de l'entreprise) comme des contextes locaux à partir desquels et vers lesquels chaque organisation concernée compte se développer. Les concours et dispositifs, publics et privés (Leonidou et al., 2015 ; Gençtürk & Kotabe, 2001) renvoient à leur capacité controversée (Marano, 2016) à apporter à ces besoins très différenciés des réponses toujours appropriées (Chabaud, D., 2010 ; Goxe, 2010 ; Gallais & Boutary, 2012) et plaident plutôt pour un soutien « sur mesure » – comme celui qu'apportent les CCE.

Les besoins de formation portent sur les collaborateurs et, parfois, aussi, plus ponctuellement, sur leurs responsables et dirigeants, qu'il faut initier, s'ils font leurs premiers pas hors frontières (Carrier, 1999), et/ou dont il faut régulièrement renouveler ou remettre en question les approches ou même des routines (Samiee & Walters, 2002), surtout face à des mutations rapides de tous ordres. Il est, tout autant, indispensable de les préparer et de les familiariser à l'utilisation des nouvelles techniques – notamment des TIC –, pour permettre à l'ensemble de leur organisation de mieux s'ajuster à la demande et à la concurrence (Prestwitt & Ho-Kim, 2009), comme aux nouveaux contextes d'affaires, en particulier en abordant des espaces peu ou pas familiers – géographiques et/ou sectoriels – et leurs règles, et cultures, nationales et professionnelles (Johnson et al., 2006).

Ces besoins de formation à l'international (Bolivar, 2020) concernent, aussi, le renouvellement des équipes et la recherche de nouvelles compétences propres à satisfaire les exigences que génèrent ces nouveaux contextes en évolution rapide (Waxin, 2008). Le recrutement se trouve donc naturellement associé à ces besoins de formation, conduisant les CCE à intervenir, non seulement, en amont, auprès des institutions de formation scientifiques/techniques et/ou managériales, prenant – ou non – en compte la dimension internationale dans leurs programmes, sous diverses formes d'interventions ; du témoignage à la participation aux programmes de formation et à la recherche appliquée (Horr & Boumahmaza 2018) ; leurs interventions pouvant, aussi, contribuer à sensibiliser les étudiants et à les attirer vers des fonctions et des secteurs internationaux dont ils ne soupçonnaient pas l'intérêt.

Plus encore, les stages, les programmes de formation à l'étranger (Cerbelle, 2016), les formules d'apprentissage et le Volontariat International en Entreprise (Leroux, 2014) constituent non seulement des supports de formation, mais aussi, des voies d'accès et d'intégration naturelle et efficace pour l'entreprise cherchant à développer son ouverture internationale (Kohonen, 2005). Cela pourra aussi lui permettre, de cultiver une image positive et attractive, répondant aux attentes de nouvelles

générations, désormais davantage en quête de sens (Aguinis & Glavas, 2019) et d'accomplissement professionnel que celles qui les ont précédées ; plus encore que de rémunérations attirantes et de stabilité. À ce titre, les valeurs de l'entreprise, les préoccupations environnementales affichées et, surtout, effectivement prises en compte, la responsabilité sociale de l'entreprise, le respect des diversités devront figurer au rang de ses priorités, aussi bien dans son espace géo-économique d'origine que dans les zones où elle opère hors frontières (Catano & Morrow-Hines, 2016).

Si, dans les entreprises, nombre de responsables sont conscients de ces nouveaux besoins partagés par la plupart des organisations opérant dans l'espace national comme hors frontières (van Heugen et al, 2016), la question se pose aussi de stimuler l'évolution des enseignants-chercheurs – tout particulièrement de ceux qui enseignent le Management International – et d'encourager leur implication dans le monde de l'entreprise, au titre de l'enseignement comme de la recherche.

S'il est difficile de définir des profils spécifiques – ou même standard – d'enseignants-chercheurs de Management International (Cheriet et al., 2018), il leur est nécessaire, en concertation avec les acteurs « de terrain » confrontés quotidiennement aux réalités de l'international et à ses mutations, d'identifier des domaines d'enseignement et de recherche qui y préparent, les nouvelles problématiques qu'elles soulèvent, pour formuler des réponses, tant en matière de prise en compte des données pertinentes, de détermination des nouveaux défis auxquels se trouvent confrontés les acteurs, que de détermination des contenus et d'évolution des programmes de formation, destinés, aussi bien, aux collaborateurs en activité qu'en devenir (Milhauser & Rahschute, 2010).

Dès lors, la proximité du terrain et des acteurs serait à encourager – voire, à systématiser –, même à contre-courant de la pensée dominante (Lemaire et al., 2012 ; Germain et al., 2017), en multipliant entre eux les interactions – déjà existantes ou à créer de toutes pièces –, à développer suivant des modalités à valider ou à renouveler, pour aider les acteurs de l'international comme les enseignants-chercheurs en Management International à répondre, conjointement, aux besoins qu'ils ont, respectivement, à satisfaire.

## **2. L'identification conjointe des problématiques soulevées par les bouleversements de l'environnement international à la recherche collaborative de solutions**

S'appuyant sur une logique de recherche-action collaborative, déjà pratiquée entre praticiens et chercheurs (Guillemette & Savoie-Zajc, 2013), notamment dans le domaine du Management International (Melin, 2021), la démarche engagée, dans le cadre du partenariat entre enseignants-chercheurs en Management International, rassemblés au sein d'Atlas-AFMI (ECMI) et responsables d'entreprise (CCE), consiste,

dans un premier temps, en ce que les premiers recueillent auprès des seconds, leur perception managériale et personnelle des bouleversements de l'environnement international, les problématiques qu'ils ont fait naître, aussi bien en interne qu'en relation avec leurs parties prenantes externes pour ouvrir la voie à l'identification de possibles solutions

Une telle logique conduit à déterminer, dans un second temps, les modes d'interactions à mettre en œuvre entre les uns et les autres, pour assurer la recherche conjointe de réponses aux différentes problématiques identifiées, que l'on peut rattacher aux différentes missions assignées aux conseillers du commerce extérieur, mentionnées plus haut : l'information, l'accompagnement et la formation.

En conséquence, a été privilégiée, dans un premier temps, une approche multi-cas (Eisenhardt & Graebner, 2007), développée à partir d'un échantillon de responsables d'entreprises, dont le statut de conseillers du commerce extérieur (CCE) de la plupart d'entre eux constitue un gage d'engagement international, comme d'expérience et d'expertise acquises hors frontières. Cet échantillon de 22 responsables d'entreprise a été constitué à partir de deux groupes de CCE, appartenant à deux ensembles géographiques différents – les Hauts de Seine et l'Occitanie – et recouvrant un ensemble d'entreprises de secteurs, de tailles, de déploiement géographique différencié.

Les entretiens approfondis, de 45 à 90 minutes, menés en visioconférence, ont comporté trois séries de questions portant sur :

- l'activité de l'entreprise et les caractéristiques de son engagement international ;
- l'impact des bouleversements récents (depuis 2009-2015) sur l'entreprise et son organisation ;
- les problématiques prioritaires (pour l'entreprise et l'interviewé) à considérer dans ce contexte.

Un tableau récapitulatif (Tableau 1.1), anonymisé, récapitulant les caractéristiques de chaque répondant(e) et de son entreprise permet de faire ressortir, pour chacun, à partir d'une synthèse d'entretien validée par lui/elle, les deux ou trois problématiques principales ressortant de l'entretien, aboutissant, par recoupement entre les différents répondants, à les réduire à 19 problématiques, regroupées autour des trois missions des CCE – Informer, Accompagner, Former – précédemment mentionnées.

Tableau 1.1 : Récapitulatif des entretiens de la première phase (novembre 2020-février 2021)

Entreprise/ Profil interviewé*	Secteur/Taille	Déploiement international de l'entreprise	Thématiques privilégiées (INTERNES/EXTERNES)
<b>Entreprise N° 1</b> Région Lyonnaise Cofondateur et DRH	<b>Alimentation animale et humaine</b> ETI internationalisée dans un secteur industriel innovant (250 collab.)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de la veille de l'intelligence économique.</li> <li>- Adaptation de la fonction RH aux nouvelles contraintes internationales.</li> <li>- Stratégies de protection de la propriété industrielle.</li> </ul>
<b>Entreprise N° 2</b> CCE 92 Chargé de mission environnement (précédemment CFO Amérique Latine)	<b>Ingénierie</b> 5 000 collab./CA 600 M€ Au sein du groupe énergétique multinational (CA 50 + Milliards de CA)	Plus de 150 pays, tous continents	<p><b>EXTERNE :</b> Évolution des réglementations environnementales.</p> <p><b>INTERNE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redéploiement des activités et recentrage vers le renouvelable.</li> <li>- Impact croissant du développement durable/RSE (sur jeunes diplômés, investisseurs, partenaires...).</li> </ul>
<b>Entreprise N° 3</b> CCE 92 Cadre dirigeant récemment retraité	<b>Agro-alimentaire Chimie renouvelable</b> 6 milliards GEI (grande entreprise internationalisée)	Présence dans 20/60 pays, filiales en Roumanie et Afrique du Nord	<p><b>EXTERNE :</b> Montée des obstacles non tarifaires.</p> <p><b>INTERNE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Évolution de la gestion des carrières à l'international.</li> <li>- Mutualisation du développement international.</li> <li>- Amélioration de l'accompagnement et du mentorat international.</li> </ul>
<b>Entreprise N° 4</b> CCE 92 Directrice adjointe Formations sur mesure	<b>Formation Exécutive</b> Branche <i>executive education</i> d'un établissement leader français ETI (Entreprise de taille intermédiaire) internationalisée.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion de la Mobilité &amp; des déplacements post Covid.</li> <li>- Gestion de l'Incertitude et des émotions.</li> <li>- Nouvelle approche des stratégies RSE internationales.</li> </ul>

Entreprise/ Profil interviewé*	Secteur/Taille	Déploiement international de l'entreprise	Thématiques privilégiées (INTERNES/EXTERNES)
<b>Entreprise N° 5</b> CEF 92 DG Salon international, branche « Food »	<b>Événementiel</b> GEI (grande entreprise internationalisée) Leader mondial dans l'organisation d'événements.	Présence dans 16 pays, 135 événements dans 30 pays (EMEA, Amériques, APC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment « chasser en meute » ?/Mutualisation de l'approche internationale des PME/ETI.</li> <li>- Simplification des dispositifs d'aide à l'export/à l'internationalisation (guichet unique).</li> </ul>
<b>Entreprise N° 6</b> CCEF 92 Associé - GEI (grande entreprise internationalisée)	<b>Consulting stratégique</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficacité des politiques d'accompagnement publiques à l'international.</li> <li>- Amélioration des critères de sélection des pays cibles.</li> <li>- Intégration/pérennisation des modes de communication à distance à l'international.</li> </ul>
<b>Entreprise N° 7</b> CCEF 92 PME Services	<b>Consulting</b> PME Services		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles évolutions systémiques proposer pour le commerce mondial ?</li> <li>- Comment augmenter l'attractivité carbone française ? Celle de nos territoires et infrastructures (smart city, architecture). Permettre à l'investisseur de réduire son bilan carbone et son exposition aux risques financiers liés.</li> <li>- Opportunités du fait climatique pour le commerce extérieur : de filière Hydrogène et le déploiement d'autres filières de transition à valeur ajoutée française à l'international.</li> </ul>
<b>Entreprise N° 8</b> CCEF 92 Directeur Général de l'une des grandes branches du Groupe	<b>Énergie fossile et renouvelable</b> Groupe multinational Services à l'ensemble des activités du groupe		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptation des business model aux transformations de l'environnement indl et aux contraintes climatiques.</li> <li>- Surmonter les obstacles au multilatéralisme (frontières qui se referment) et à la montée du bilatéralisme.</li> <li>- Conditions de maintien des process lors des crises.</li> <li>- Optimisation du portefeuille d'activités et du portefeuille géographique (en fonction de l'exposition aux risques).</li> </ul>

Entreprise/ Profil interviewé*	Secteur/Taille	Déploiement international de l'entreprise	Thématiques privilégiées (INTERNES/EXTERNES)
<b>Entreprise N° 9</b> CCEF 92 Directeur Général	<b>Pharmacie/Santé</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition de l'accompagnement des PME/ETI et rôle des acteurs mobilisables.</li> <li>- Amélioration des compétences internationales internes des PME/ETI.</li> <li>- Aide à l'évaluation des potentiels des marchés.</li> </ul>
<b>Entreprise N° 10</b> CCEF Occitanie Dirigeant	<b>Logiciels de formation technique</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment développer son lobbying auprès des institutions publiques en France comme à l'étranger ?</li> <li>- Pour des start-ups techno, relations établir avec les grands partenaires sur quelles bases ?</li> <li>- Comment mettre au niveau des systèmes d'accompagnement étrangers de référence (cf. Allemagne) le système français ?</li> <li>- Comment sensibiliser plus tôt les jeunes en amont (dès le primaire ou le secondaire), tout à la fois aux enjeux du « business » et de l'international ?</li> </ul>
<b>Entreprise N° 11</b> CFO Monde EMN	<b>Services et Équipement Pétroliers</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'optimisation des systèmes de veille, des modalités d'anticipation des situations de crise, des simulations et de l'élaboration des scénarios.</li> <li>- L'adaptation de la communication interne et de la politique des ressources humaines.</li> <li>- La mise en œuvre des restructurations consécutives aux transformations plus ou moins brutales de l'environnement.</li> <li>- La maîtrise des réactions psychologiques et contrôle des situations critiques dans un contexte de crise.</li> </ul>
<b>Entreprise N° 12</b> CCEF 92 Cadre dirigeant	<b>Organisme international Suivi du commerce international</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appréciation et anticipation des nouveaux risques.</li> <li>- Définition des règles applicables au e-commerce.</li> <li>- Évolution de la RSE dans le nouvel environnement international.</li> <li>- La relance des pays en développement dans le contexte de crise.</li> <li>- L'adaptation des modèles d'affaires d'entreprises qui doivent devenir plus « agiles », face, notamment, aux changements durables des modes de consommation.</li> </ul>

Entreprise/ Profil interviewé*	Secteur/Taille	Déploiement international de l'entreprise	Thématiques privilégiées (INTERNES/EXTERNES)
<p><b>Entreprise N° 13</b> CCE 92 Directeur de branche Europe Directeur International entité française du groupe</p>	<p><b>Consulting</b> GEI (grande entreprise internationalisée) 24 000 partenaires + 16 000 (dans le cadre d'un partenariat Nord américain), CA 1,8 milliard</p>	<p>Présence dans 90 pays</p>	<p>INTERNE : – Améliorer l'efficacité opérationnelle, la flexibilité et l'adaptabilité (l'agilité) internationales de l'organisation. – Éviter la dilution des valeurs et du caractère unique de l'entreprise au fil de l'internationalisation. – Développer la Valeur Contributive sociétale/ESG. – Adaptation à la transformation digitale et à l'innovation technologique. Révision du contenu et de la coordination des fonctions avec l'internationali- sation dans un environnement perturbé.</p>
<p><b>Entreprise N° 14</b> CCE Occitanie P.-D.G.</p>	<p><b>Logiciels de génie chimique</b> ETI</p>		<p>– Comment améliorer la visibilité d'une PME ? – Quels modes de présence adopter/faire évoluer dans un environnement perturbé ? – Comment surmonter/prendre en compte le manque d'expérience/de pra- tique des PME et leurs spécificités pour créer des éco systèmes nationaux et internationaux porteurs ?</p>
<p><b>Entreprise N° 15</b> CCE Occitanie P.-D.G.</p>	<p><b>Accessoires pour menuiserie alu</b> ETI</p>		<p>– Comment détecter les signaux forts/ faibles de l'environnement pour mieux déterminer ses cibles géographiques ? – Comment se rapprocher de ses prospects et entretenir le contact avec ses clients en période de pandémie ?</p>
<p><b>Entreprise N° 16</b> CCE Occitanie Responsable export et codirigeante</p>	<p><b>Générateurs d'azote liquide et réfrigération sous atmosphère contrôlée</b></p>		<p>– Qu'attendre de et comment mettre en œuvre la « chasse en meute » ? – Dans quelle mesure envisager certaines délocalisations ? – Comment mieux prendre en compte l'écosystème local dans son pays d'origine comme dans ses pays cibles ? – Comment valoriser l'Humain dans la relation d'affaires ?</p>

Entreprise/ Profil interviewé*	Secteur/Taille	Déploiement international de l'entreprise	Thématiques privilégiées (INTERNES/EXTERNES)
<b>Entreprise N° 17</b> CCE Occitanie Dirigeant	<b>Équipements de mesure optique de pointe en environnement industriel</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment rendre l'organisation plus agile face aux bouleversements de l'environnement international ?</li> <li>- Comment redistribuer/recentrer les marchés ?</li> <li>- Comment faire évoluer les modes de présence auprès des clients ?</li> <li>- Comment mieux combiner les soutiens institutionnels et ceux des réseaux (cf. CCEF) ?</li> </ul>
<b>Entreprise N° 18</b> Directeur Général Europe	<b>Audiovisuel/Jeux vidéo</b>  EMN	8 000 collab. 35 à 40 % du CA groupe Filiales dans 40 pays	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration des relations avec les parties prenantes externes.</li> <li>- Évolution du modèle organisationnel et des modes de travail.</li> <li>- Transformation du modèle économique de l'entreprise internationale.</li> </ul>
<b>Entreprise N° 19</b> CCE Occitanie Dirigeante	<b>Revêtements orthopédiques</b>  PME		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment partager ressources et compétences entre PME pour faire face à la complexité à l'inexpérience et à la nouveauté ?</li> <li>- Comment rationaliser les process pour accompagner la croissance ?</li> <li>- Comment définir et détecter les bons profils de jeunes diplômés ?</li> </ul>
<b>Entreprise N° 20</b> CCE Occitanie Responsable export	<b>Outils digitaux de ges- tion de la formation</b>  PME		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment connecter plus directement aux terrains internationaux (et à leurs besoins spécifiques) les produits/services et les process internes ?</li> <li>- Comment générer la transversalité de tous les process de l'entreprise ?</li> <li>- Sur quelles bases ouvrir/se retirer de nouveaux marchés ?</li> </ul>
<b>Entreprise N° 21</b> CCE Occitanie Responsable export Directeur de branche Monde	<b>Assurance export</b>  GEI (grande entreprise internationalisée)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment mieux exploiter le Big data dans le cadre du cantonnement des risques ?</li> <li>- Comment évaluer, au-delà des approches traditionnelles du risque politique (PCT), les nouveaux risques géostratégiques ?</li> <li>- En quoi certains (nouveaux) risques (cf. risque sanitaire) ont-ils un impact sur les risques habituellement pris en compte dans les opérations internationales (insolvabilité, interruption de contrat etc.) ?</li> </ul>

\* Le numéro affecté à chaque interviewé correspond à l'ordre chronologique dans lequel il a participé aux entretiens

L'étape suivante, menée par internet, a conduit à valider ces choix auprès d'un groupe témoin de 18 répondant(e)s (CCE), en leur demandant de mesurer de 1 à 5, en ordre croissant, l'importance qu'ils accordaient à chacune des problématiques identifiées (Tableau 1.2), dans le but de valider ces problématiques.

**Tableau 1.2 : Validation des thématiques par le groupe témoin**

<b>Thèmes des tables rondes, groupes de thématiques, thématiques</b>	<b>Intérêt pour chaque thème et thématique (de 1 à 5)</b>
<b>1<sup>re</sup> TABLE RONDE : INFORMER</b>	
<b>Mieux cerner les mutations de l'environnement et leurs implications stratégiques</b>	
<b>IDENTIFIER DES NOUVELLES CONTRAINTES ET LES NOUVEAUX RISQUES</b>	
Montée en puissance de la composante environnementale	3.83
Prise en compte des nouveaux risques internationaux dans un environnement en mutation	4.11
Prise en compte des pays en développement dans le contexte de la crise	3.77
<b>REMISE EN CAUSE ET TRANSFORMATION DES MODÈLES D'AFFAIRE</b>	
Redéploiement des modèles d'affaires internationaux	3.05
Arbitrage entre ouverture et retrait géographiques en période de crise	3.33
Évolution des modes de présence dans un environnement perturbé	3.05
<b>2<sup>e</sup> TABLE RONDE : ACCOMPAGNER</b>	
<b>Répondre aux nouvelles exigences et adapter les formules de soutien existantes</b>	
<b>AJUSTEMENTS DE L'ORGANISATION INTERNE</b>	
Développement de l'agilité de l'entreprise dans un environnement international en mutation	4.44
Impact organisationnel en interne et en lien avec les parties prenantes des mutations de l'environnement international,	3.50
Maîtrise des réactions psychologiques et contrôle des situations critiques dans un contexte de crise.	3.44
<b>SOUTIEN ET ACCOMPAGNEMENT DES PME</b>	
Modalités de réponse des PME à l'instabilité et à l'inexpérience	3.50
Amélioration de l'accompagnement des PME/ETI à l'international	4.00
Optimiser les aides publiques à l'international dans un contexte de crise, approches comparatives	3.22
<b>3<sup>e</sup> TABLE RONDE : FORMER</b>	
<b>Concilier les nouveaux besoins des organisations et les attentes individuelles</b>	
<b>ADAPTATION DES ÉQUIPES</b>	
Nouveaux modes de travail et d'interaction, avec les collaborateurs et avec les parties prenantes externes.	4.05

Nouvelles modalités de gestion de la mobilité internationale.	3.61
Nouveaux modèles de formation à l'international.	3.50
Attractivité des entreprises, élargissement du recrutement à l'international (jeunes diplômés, étrangers, VIE.)	3.77
<b>ÉVOLUTION DES APPROCHES ET DES MOYENS FACE À L'INTENSIFICATION DES TENSIONS ET A LA MULTIPLICATION DES CHOCS</b>	
Optimisation des systèmes de veille dans un environnement en mutation rapide	3.94
RSE et valeur contributive sociétale comme facteur clé de succès international	<b>3.27</b>
Montée en puissance du Big Data dans le cadre des opérations internationales	3.50

Chacune des 19 problématiques identifiées a obtenu une note moyenne supérieure à 3 (par rapport à une note maximum de 5) ; les résultats se répartissant de 3.05 à 4.44. Chacun des trois groupes de problématiques – regroupées autour des trois missions CCE, Informer, Accompagner, Former – obtenant des moyennes proches (respectivement, 3.52, 3.68 et 3.66).

Ces premiers résultats ont fait, ensuite, l'objet d'une mise en commun associant, autour de trois tables rondes/panels d'experts, CCE et enseignants-chercheurs d'Atlas, lors d'un forum rassemblant à ESCP BS, en présentiel, une cinquantaine de participants, auxquels s'ajoutaient une centaine de participants distants. Ces trois tables rondes, constituées autour des trois groupes de thématiques, ont permis, à partir de cette mise en commun, d'envisager la poursuite de la démarche, selon le schéma d'ensemble suivant : de l'analyse à la recherche de solutions et à la prise de décision.

COLLECTION ATLAS-AFMI DIRIGÉE PAR PHILIPPE VERY

# Management international et valeurs

Coordonné par **François Goxe** et **Michaël Viegas-Pires**

La notion de valeur(s) est centrale dans la pratique du management international. Elle pose néanmoins de nombreuses questions, qui sont au cœur de cet ouvrage. Écrit par des spécialistes du sujet, **ce livre offre un éclairage original sur la place des valeurs dans le développement international des organisations**. Trois dimensions sont plus particulièrement traitées :

- **Le bouleversement des valeurs** provoqué par les mutations de l'environnement international, parfois brutales.
- **Les nouvelles formes de valeurs** et les nouveaux modèles de création de valeur.
- **Le rôle des valeurs culturelles dans les invariants du management international**, et la capacité d'adaptation des organisations internationales.

## Les auteurs :

Hamza ASSHIDI, Fadia BAHRI KORBI, Kaouther BEN JEMAA BOUBAYA, Sana BEN SALEM, Martine BOUTARY, Jamil CHAABOUNI, Foued CHERIET, Wafi CHTOUROU, Laure DIKMEN, François GOXE, Mohammed KADI, Jean-Paul LEMAIRE, Ulrike MAYRHOFER, Manon MESCHI, Marielle PAYAUD, Mona SHEHATA, Joselyne STUDER-LAURENS, Sabine URBAN, Mariana VÁZQUEZ-PACHO.

ISBN 978-2-311-41273-4



9 782311 412734

28 €

[www.Vuibert.fr](http://www.Vuibert.fr)  
