

**Management international**  
**International Management**  
**Gestión Internacional**

**Mot des rédacteurs invités**

**Ruptures et changements : une problématique au coeur du Management International**

**Word from the Guest Editors**

**Disruptions and Changes: A Central Issue of International Management**

**Palabras de los redactores invitados**

**Rupturas y cambios: un tema central en la gestión internacional**

François Goxe, Nathalie Prime and Michaël Viegas Pires

Volume 24, Special Issue, 2020

Ruptures et changements : une problématique au coeur du Management International

Disruptions and Changes: A Central Issue of International Management

Rupturas y cambios: un tema central en la gestión internacional

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1077430ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1077430ar>

[See table of contents](#)

**Publisher(s)**

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

**ISSN**

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

[Explore this journal](#)

**Cite this document**

Goxe, F., Prime, N. & Viegas Pires, M. (2020). Mot des rédacteurs invités : Ruptures et changements : une problématique au coeur du Management International / Word from the Guest Editors: Disruptions and Changes: A Central Issue of International Management / Palabras de los redactores invitados: Rupturas y cambios: un tema central en la gestión internacional. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 24, 11–19. <https://doi.org/10.7202/1077430ar>

© Management international / International Management / Gestión Internacional, 2020

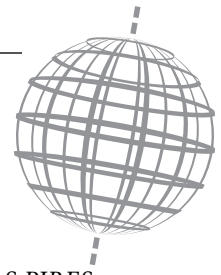
This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

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

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>



# Ruptures et changements : une problématique au cœur du Management International

FRANÇOIS GOXE

Université Paris-Saclay, UVSQ,  
Larequoi, 78000, Versailles, France.

NATHALIE PRIME

ESCP Business School, 79 avenue de la  
République, 75011, Paris, France.

MICHAËL VIEGAS PIRES

Université Paris-Saclay, UVSQ,  
Larequoi, 78000, Versailles, France.

Ce dossier présente une sélection d'articles issus de la conférence annuelle de l'Association Francophone de Management International (Atlas-AFMI), qui s'est tenue à la Cité Internationale Universitaire de Paris en 2018. Cette conférence, qui marquait également les dix ans de l'association, avait pour thème général la continuité et les ruptures en Management International (aussi noté MI ci-après). A travers ce thème, les organisateurs ont souhaité inviter la communauté francophone du MI à réfléchir à ce qui, au cours de la décennie écoulée, tendait à perdurer ou au contraire à ce qui a pu changer ou disparaître. Ce thème et les échanges auxquels il a donné lieu ont rappelé à quel point la question du changement est une question centrale du MI.

Depuis ses origines, le MI s'est intéressé à des phénomènes empiriques émergents, dans un premier temps le développement de grandes firmes multinationales et la mondialisation ou la globalisation des affaires, ainsi que l'accroissement des investissements directs à l'étranger (Buckley, 2002), puis plus récemment l'émergence et les stratégies de firmes multinationales issues de pays émergents ou émergés, l'éclatement des chaînes de valeurs ou l'impact de la RSE sur les activités des organisations internationales (Buckley et Lessard, 2005). Par ailleurs, le MI examine le plus souvent des objets qui sont des processus dynamiques et non des objets statiques : internationalisation, développement et management des firmes multinationales, processus entrepreneurial international pour n'en citer que quelques-uns. Enfin, parce qu'il s'intéresse à des phénomènes complexes, le MI articule de multiples niveaux d'analyse, bien entendu au niveau micro (individu), méso (organisation) mais aussi macro, c'est-à-dire l'environnement des affaires internationales aux niveaux géopolitique et économique. Cet environnement des affaires est le « théâtre » des pratiques de MI. Le MI en tant que champ scientifique accompagne ses évolutions. Il en mesure les impacts sur les pratiques.

## Une accélération et une généralisation des changements

Si le changement est consubstantiel au Management International, force est de constater que les ruptures qui caractérisent l'environnement international se multiplient et s'accroissent depuis deux décennies au moins. De telles ruptures impactent les pratiques managériales des firmes internationalisées, qui évoluent sans cesse à mesure que leur environnement change lui aussi.

Ces mutations s'observent d'abord au plan économique, où l'on constate une montée en puissance d'acteurs autrefois

considérés comme émergents et marginaux, à l'instar des BRICS, qui occupent aujourd'hui une place centrale sur la scène internationale, politique et économique. Le poids croissant de tels acteurs provoque un déplacement progressif du centre de gravité de l'économie mondiale, en même temps qu'il leur donne la capacité de peser activement sur le devenir de celle-ci. On peut ici notamment évoquer l'action de la Chine qui, à travers un programme massif d'investissements (les « nouvelles routes de la soie »), œuvre à la reconfiguration de l'environnement économique, tout en promouvant une vision spécifique du commerce international, considéré comme un mélange de coopération et de concurrence (coopétition) entre les pays et leurs acteurs économiques, en premier lieu les entreprises. Toutefois, si la reconfiguration des espaces économiques s'accroît sous l'influence d'acteurs nouveaux, elle est aussi favorisée par l'évolution des liens de coopération entre Etats. Certaines zones de coopérations privilégiées s'affaiblissent, notamment en Europe où la décision du Royaume Uni de sortir de l'U.E. (le Brexit) crée une situation d'incertitude sans précédents, pendant que d'autres naissent ou se renforcent, à l'instar de l'ASEAN Economic Council en Asie, porteur d'une plus grande intégration économique dans la région.

De telles ruptures s'observent également à d'autres plans, notamment socio-culturel, où l'on note que de nouveaux comportements émergent, qu'il s'agisse de nouvelles pratiques de travail, télétravail, travail en réseau, tiers lieux et espaces collaboratifs pour n'en citer que quelques-uns, ou de nouvelles habitudes de consommation, consommation réfléchie, patriotisme économique par exemple. Ces évolutions ont été amorcées depuis plusieurs années déjà, mais la crise sanitaire mondiale qui a débuté en 2019 semble jouer ici le rôle d'un véritable accélérateur. Par ailleurs, le poids économique croissant de certains pays donne à leurs consommateurs une importance nouvelle, tout en montrant combien leurs comportements de consommation peuvent parfois s'avérer très différents de ceux observés sur les marchés traditionnels des firmes multinationales.

Au niveau technologique, la digitalisation toujours plus poussée des échanges semble contracter le temps et la distance, créant même parfois l'illusion d'un effacement des différences culturelles. Au niveau démographique encore, de nombreuses mutations s'opèrent (population mondiale en forte croissance, vieillissement de nombreuses populations, augmentation sans précédent des niveaux d'éducation), sans oublier les changements brutaux que nous vivons au plan écologique, au premier plan desquels le réchauffement climatique et l'effondrement de la biodiversité. On pourrait ainsi allonger à l'envi la liste des domaines dans lesquels les changements tendent à se multiplier

et s'accélérer depuis les années 2000. Ces changements, voire ces ruptures, présentent un caractère systémique. Tous concourent à transformer profondément l'environnement du management international, entraînant en cascade de nouvelles problématiques et de nouveaux défis pour les organisations internationales.

### Nouvelles formes d'organisations et nouvelles stratégies

L'évolution du contexte, la mondialisation, va de pair avec celle d'un processus souvent synonyme mais pourtant différent, la « globalisation ». Celle-ci fait référence à la substance d'un processus, à l'intégration fonctionnelle des divers composants d'un système, un processus d'interconnexion et donc d'interdépendance d'un nombre croissant d'acteurs dans le monde. Comme soulignaient déjà il y a près de dix ans Mayrhofer et Urban (2011), la mondialisation et la globalisation se nourrissent et entraînent des évolutions et des mutations des acteurs, des organisations et de leurs pratiques.

Le management international est marqué par l'arrivée de firmes de plus petite taille (Morais et Ferreira, 2020), certaines d'entre elles ayant une croissance rapide et précoce (« international new ventures » et autres « born-global firms »), mises en exergue par la recherche en entrepreneuriat international (Cavusgil et Knight, 2015; McDougall et Oviatt, 1994; Reuber et al., 2018; Zander et al., 2015). Ces nouvelles entreprises internationales ont contribué à remettre en cause les modèles traditionnels de développement international qui considéraient l'internationalisation des entreprises comme un processus long et graduel, dont les étapes sont analogues à celles de l'adoption d'un produit nouveau (Modèle Innovation ou I-Model, Bilkey et Tesar, 1977) et le plus souvent mené par de grandes firmes multinationales (Modèle Uppsala ou U-Model, Johanson et Vahlne, 1977, 2009).

La remise en cause des pratiques du management international, concerne également la nature et le modèle de l'entreprise « multinationale ». Les multinationales détenues en partie par l'État suscitent de ce point de vue un regain d'intérêt depuis plusieurs années (Wang et al., 2012), en partie à cause de l'expansion rapide de nouvelles multinationales issues des marchés émergents, dont certaines appartenaient à l'État, mais aussi à cause de l'apparition de nouvelles formes d'investissement public encore peu étudiées (participations minoritaires, participations indirectes, ou fonds souverains). Parce qu'elles ont des objectifs multiples et complexes, car ne relevant pas de la seule sphère économique, ces firmes adoptent des pratiques d'internationalisation qui questionnent les explications traditionnelles du comportement des firmes multinationales.

Compte tenu de la saturation de leurs marchés et du potentiel existant dans les marchés émergents d'une part et de la montée en puissance de nouvelles multinationales issues des économies émergentes (Mayrhofer et Meschi, 2018; Meschi et Prévot, 2016), aux caractéristiques et aux comportements singuliers d'autre part, les multinationales des pays les plus développés se sont interrogées sur leurs propres pratiques et stratégies, notamment sur leur réponse au dilemme global-local (Bartlett et Ghoshal, 1988). Les multinationales ont en effet longtemps offert aux pays émergents des produits conçus dans les pays les plus développés,

grâce à des ressources généralement centralisées dans le pays d'origine (stratégie globale). Certaines adaptaient leurs produits au marché local afin de mieux répondre aux demandes/besoins des clients locaux. Ces adaptations ne modifiaient pas les caractéristiques essentielles des offres, mais les rendaient plus visibles et étaient réalisées grâce aux ressources de l'entreprise ou à des ressources locales (stratégie locale). Des travaux plus récents (Zeschky et al., 2011; Zhu et al., 2017) montrent des multinationales des pays les plus avancés qui répondent directement aux besoins des clients locaux en tirant parti de ressources et de compétences locales tout en faisant appel à des ressources et compétences propres à l'entreprise, au niveau mondial. Ces offres développées pour les émergents et grâce notamment à des ressources locales, peuvent ensuite être commercialisées sur d'autres marchés aux besoins similaires, émergents ou plus développés (innovation inversée).

### Présentation des articles

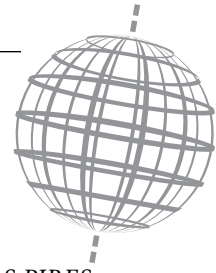
La contribution proposée ici par S. Ben Mahmoud-Jouini, F. Charue-Duboc et M. Hadengue est un bon exemple de ces nouvelles organisations et de leurs stratégies d'innovation. L'article s'inscrit dans le courant de recherche sur modèles d'innovation des multinationales des économies matures ciblant les marchés émergents. Les auteurs présentent un modèle alternatif d'innovation aux modèles glocal et local, qualifié de modèle intermédiaire, différent des précédents par la nature des marchés ciblés ainsi que par son processus de développement. À l'inverse des modèles glocal et local, le modèle intermédiaire mobilise des ressources à la fois corporate et locales dès le début du processus d'innovation, pendant le développement et, jusqu'au déploiement et à la commercialisation de l'innovation dans des marchés émergents successifs. La recherche s'appuie sur l'étude du cas d'un opérateur de télécommunication (Orange) en Afrique et Moyen-Orient, contexte sectoriel et géographique régional qui offre la possibilité d'étudier ces questions pour les marchés petits ou moyens (en comparaison avec l'Inde ou la Chine traditionnellement étudiés), susceptibles de partager des caractéristiques de marché (aspect régional), mais qui peuvent ne pas justifier l'allocation de ressources centrales et rendre plus difficile l'acquisition des compétences d'innovation par les filiales locales. Pourtant, Orange a créé 18 filiales (2018) et développé plusieurs nouveaux produits et services dans la région attestant de rythmes d'internationalisation et d'innovation poussés. Les résultats de l'analyse de plusieurs de ces innovations suggèrent que les multinationales des marchés matures peuvent cibler les marchés émergents petits ou moyens en taille et constituant une région grâce à la mobilisation concomitante de ces trois modèles d'innovation (glocal, local et intermédiaire), permettant le développement simultané d'offres locales, multi-locales et globales.

Dans le domaine du luxe (mais pas seulement), la circulation accrue des produits rend la question de la contrefaçon de plus en plus urgente à traiter par l'entreprise internationale pour mieux comprendre les motivations des consommateurs de contrefaçon, leurs antécédents et les facteurs facilitateurs de ce type de comportement. L'article de J. Pueschel s'inscrit ainsi dans le courant de recherche développé ces dix dernières années essentiellement sur les consommateurs occidentaux et asiatiques, et explore l'impact du contexte socioculturel de la

consommation de produits de luxe contrefaits dans les pays du Golfe (Gulf Cooperation Council). En utilisant une analyse par chaînages cognitifs, cette étude révèle quatre modèles de motivation dominants qui poussent les consommateurs aisés des pays membres du CCG à acheter des produits de luxe contrefaits : la conscience de la valeur, l'appartenance, l'hédonisme et l'estime de soi. Ces résultats confirment que le comportement de consommation de contrefaçon n'est pas « culture-free », et que d'autres motivations existent par-delà la recherche d'avantages monétaires immédiats. Compte tenu de l'importance des marchés du Golfe pour la consommation de luxe, les marques de luxe pourraient utiliser ces principales valeurs pour acquérir développer des stratégies marketing de lutte contre la contrefaçon plus solides. En matière de communication, l'accent devrait être mis sur des messages insistant sur l'investissement à long terme procuré par un produit original en comparaison d'un produit contrefait. La distribution pourrait également favoriser le sentiment de faire une bonne affaire malgré le prix plus élevé grâce à la proposition d'événements de ventes privées innovants pour ces consommateurs saturés d'offres de consommation.

### Bibliographie

- BARTLETT, C., et S. GHOSHAL. 1989. *Managing Across Borders : The Transnational Solution*, Cambridge : Harvard Business School Press.
- BILKEY, W., et G. TESAR. 1977. « The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms ». *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, p. 93-98.
- BUCKLEY, PETER J. 2002. « Is the International Business Research Agenda Running Out of Steam ? » *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n° 2, p. 365-73.
- BUCKLEY, PETER J, et DONALD R LESSARD. 2005. « Regaining the Edge for International Business Research ». *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n° 6, p. 595-99.
- CAVUSGIL, S TAMER, et GARY KNIGHT. 2015. « The Born Global Firm : An Entrepreneurial and Capabilities Perspective on Early and Rapid Internationalization ». *Journal of International Business Studies*, vol. 46, n° 1, p. 3-16.
- JOHANSON, J., et J. E. VAHLNE. 1977. « The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments ». *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, p. 23-32.
- . 2009. « The Uppsala internationalization process model revisited : From liability of foreignness to liability of outsider-ship ». *Journal of International Business Studies*, vol. 40, p. 1411-31.
- MAYRHOFER, Ulrike, et Pierre-Xavier MESCHI. 2018. « PME et multinationales émergentes : quels modèles d'internationalisation ? » *Finance Contrôle Stratégie.*, n° NS-2 (juillet).
- MCDUGALL, P. P., S. SHANE, et B.M. OVIATT. 1994. « Explaining the Formation of International New Ventures : The Limits of Theories from International Business Research ». *Journal of Business Venturing*, vol. 9, n° 6, p. 469-87.
- MESCHI, Pierre-Xavier, et Frédéric PRÉVOT, éd. 2016. *Économies émergentes - Quels enjeux pour le management international?*, Paris : VUIBERT, 272 p.
- MORAIS, F., et J.J. FERREIRA. 2020. « SME Internationalisation Process : Key Issues and Contributions, Existing Gaps and the Future Research Agenda ». *European Management Journal*, vol. 38, n° 1, Pergamon, p. 62-77.
- REUBER, A. REBECCA, Gary A. KNIGHT, Peter W. LIESCH, et Lianxi ZHOU. 2018. « International Entrepreneurship : The Pursuit of Entrepreneurial Opportunities across National Borders ». *Journal of International Business Studies*, vol. 49, n° 4, p. 395-406.
- URBAN, Sabine, et Ulrike MAYRHOFER. 2011. *Management international : Des pratiques en mutation*. 1<sup>re</sup> éd, Paris : Pearson, 312 p.
- ZANDER, Ivo, Patricia MCDUGALL-COVIN, et Elizabeth L ROSE. 2015. « Born Globals and International Business : Evolution of a Field of Research ». *Journal of International Business Studies*, vol. 46, n° 1, p. 27-35.
- ZESCHKY, Marco, Bastian WIDENMAYER, et Oliver GASSMANN. 2011. « Frugal Innovation in Emerging Markets ». *Research-Technology Management*, vol. 54, n° 4, Routledge, p. 38-45.
- ZHU, Fengxia, SHAOMING Zou, et Hui Xu. 2017. « Launching Reverse-Innovated Product from Emerging Markets to MNC's Home Market : A Theoretical Framework for MNC's Decisions ». *International Business Review*, vol. 26, n° 1, p. 156-63.



# Disruptions and Changes: A Central Issue of International Management

FRANÇOIS GOXE

*Université Paris-Saclay, UVSQ,  
Larequoi, 78000, Versailles, France.*

NATHALIE PRIME

*ESCP Business School, 79 avenue de la  
République, 75011, Paris, France.*

MICHAËL VIEGAS PIRES

*Université Paris-Saclay, UVSQ,  
Larequoi, 78000, Versailles, France.*

This selection contains articles from the 8th annual conference of the French International Management Association (Atlas-AFMI), which took place at the Cité Internationale Universitaire de Paris (CIUP) in 2018. The general theme of this conference, which also celebrated the tenth anniversary of the association, was Continuity and ruptures in International Management (noted “IM” hereafter). Through this theme, the organizers wished to invite the French-speaking community in IM to reflect on what tended to last or, on the contrary, what could have changed or disappeared over the past decade. This theme and the discussions that took place during the conference reminded us how much change is a central issue in IM.

From its origins, IM focused on emerging empirical phenomena, initially the development of large multinational firms (MNEs or MNCs), globalization and Foreign Direct Investments (Buckley, 2002), and, more recently, the emergence and strategies of multinational firms from emerging countries, the breakdown of value chains or the impact of CSR on the activities of international organizations (Buckley and Lessard, 2005). In addition, IM most often examines dynamic processes rather than static objects: internationalization, development and management of multinational firms, international entrepreneurial processes for example. Finally, because it focuses on complex phenomena, IM articulates multiple levels of analysis: a micro – individual - level, a meso - organizational – level and a macro – geopolitical and economic environmental level. The latter, the macro business environment is the stage where IM practices take place and IM as a scientific field accompanies its evolutions and measures its impact on practices.

## Acceleration and Generalization of Change

Change is certainly an integral part of International Management but the disruptions that characterize the international environment have been multiplying and accelerating for at least two decades and, with them, so have the managerial practices of internationalized firms.

These changes can be observed first of all at the economic level. New actors such as the BRICS (Brazil, Russia, India, China and South Africa) are no longer considered emerging and marginal ones and now occupy a central place on the international, political and economic stage. The importance taken by such players is causing a gradual shift in the center of gravity of the world economy, while at the same time giving them the capacity to influence its future actively. For instance, China is working to reconfigure the economic environment through its massive investment program known as the “Belt and Road

Initiative”. This program promotes a specific vision of international trade, a mixture of cooperation and competition between countries and their economic actors. This reconfiguration of global trade and global economy is also favored by the evolution of cooperation between States. Certain areas of privileged cooperation are weakening, particularly in Europe where the United Kingdom’s decision to leave the EU (Brexit) is creating a situation of unprecedented uncertainty, while others are being created or strengthened, such as the ASEAN Economic Council in Asia, leading to greater economic integration in the region.

Such disruptions can also be observed at a number of other levels, including the socio-cultural sphere, where new behaviors are emerging, whether they be new work practices (e.g. teleworking, networking, third party and collaborative spaces) or new consumption habits (e.g. thoughtful consumption, economic patriotism). These changes have been underway for several years now, but the global sanitary crisis that began in 2019 seems to be a strong driving force here. Moreover, the growing economic weight of some countries is putting their consumers to center stage, while highlighting how different their consumption behaviors can be from those observed in multinational firms’ original markets. At a technological level, the ever-increasing digitalization of exchanges seems to shrink time and distances, sometimes even creating the illusion that cultural differences have disappeared. At a demographic level too, many changes are taking place (rapidly growing world population, aging of many populations, unprecedented increase in education levels, and so on), including the brutal changes we are experiencing at the ecological level, global warming and the collapse of biodiversity. The list of areas in which changes have intensified and accelerated since the 2000s could be extended at will. These changes or disruptions have a systemic nature. They all contribute to transform the international management environment deeply, leading to new issues and new challenges for international organizations.

## New Organizations and New Strategies

Environmental change goes hand in hand with the evolution of globalization, both as a geographical extension of global trade and the process by which an ever increasing number of actors are now interconnected and integrated into a global system (Mayrhofer and Urban, 2011).

In recent years, IM has seen the emergence of smaller firms (Morais and Ferreira, 2020), in particular international new ventures and born-global firms, highlighted by research on international entrepreneurship (Cavusgil and Knight, 2015;

McDougall and Oviatt, 1994; Reuber et al., 2018; Zander et al., 2015). These new firms have contributed to challenging traditional models of international development that viewed internationalization as a long and gradual process, which stages were similar to those of adopting a new product (Innovation Model or I-Model, Bilkey and Tesar, 1977) and most often led by large multinational firms (Uppsala Model or U-Model, Johanson and Vahlne, 1977, 2009).

The challenge to international management practices also extends to the nature and model of the multinational company. From this point of view, state-owned multinationals have aroused a renewed interest (Wang et al., 2012) due in particular to the rapid expansion of new multinationals from emerging markets, some of which were state-owned, but also to the emergence of new forms of public investment (minority shareholdings, indirect shareholdings, or sovereign wealth funds). Because they have multiple and complex objectives, because they do not solely belong to the economic sphere, these firms adopt internationalization practices that question the traditional interpretations of the multinational firms' behavior.

Given the saturation of their domestic markets, the potential growth of emerging countries and the rise of multinationals from those countries, with their own characteristics and behaviors (Mayrhofer and Meschi, 2018; Meschi and Prévot, 2016), multinationals from the most developed economies have questioned their own practices and strategies, formulating new responses to the global-local dilemma (Bartlett and Ghoshal, 1988). For a long time, multinationals operating in emerging countries were offering products designed in the West, using resources centralized in their country of origin. Some adapted their products to the local market in order to better meet the needs of local customers but such adaptations did not fundamentally change the products' essential characteristics. More recently, research has spotted significant changes in such strategies (Zeschky et al., 2011; Zhu et al., 2017). Some multinational companies now respond directly to the needs of local customers by leveraging local resources and competences while drawing on company-specific resources and competences globally. These offers developed from and for emerging markets can then be marketed in other countries with similar needs (reverse innovation).

### Article Selection

The contribution by S. Ben Mahmoud-Jouini, F. Charue-Duboc and M. Hadengue is a good example of new organizations and their innovation strategies. This article is part of the research stream on innovation models of multinationals from mature economies targeting emerging markets. The authors present an alternative model to the glocal and local models of innovation, described as an intermediate model, which differs from previous ones by the nature of the targeted markets as well as its development process. In contrast to the glocal and local models, the intermediate model mobilizes both corporate and local resources from the beginning of the innovation process, during the development process, and up to the deployment and commercialization of the innovation in successive emerging markets. The research is based on case study of a telecom operator (Orange) in Africa and the Middle East, a regional sectoral

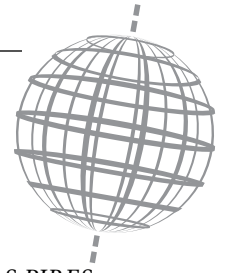
and geographical context that offers the opportunity to study these issues in small or medium sized markets (as compared with the Indian or Chinese markets that are usually studied). These markets may share some characteristics (regional aspect) but those may not justify the allocation of central resources and make it more difficult for local subsidiaries to acquire innovation competences. Orange has created 18 subsidiaries (2018) and developed several new products and services in the region, thus demonstrating a high rate of internationalization and innovation. The results of the analysis of several of these innovations suggest that multinationals from mature markets can target small or medium-sized emerging regional markets thanks to the concomitant mobilization of the three innovation models (glocal, local and intermediate), allowing the simultaneous development of local, multi-local and global offers.

In the luxury industry (among others), the increased circulation of products makes counterfeiting an increasingly urgent issue for international business to deal with in order to better understand the motivations of counterfeit products consumers, their background and the factors that facilitate their behaviors. J. Pueschel's article is thus in line with the stream of research developed over the last ten years, mainly among Western and Asian counterfeit products consumers, and explores the impact of the socio-cultural context of the consumption of counterfeit luxury goods in the Gulf countries (Gulf Cooperation Council – GCC). Using cognitive chaining analysis, this study reveals four dominant motivational models that drive affluent consumers in GCC countries to purchase counterfeit luxury goods: value consciousness, sense of belonging, hedonism and self-esteem. These results confirm that counterfeit products consumers' behavior is not "culture-free", and that other motivations exist beyond the search for immediate monetary benefits. Given the importance of the Gulf markets for luxury consumption, luxury brands could use these key values to acquire and develop stronger anti-counterfeiting marketing strategies. In terms of communication, the focus should be on messages emphasizing the long-term investment provided by an original product compared to a counterfeit product. Distribution could also promote the feeling of getting a good deal despite the higher price by offering innovative private sales events for those consumers saturated with consumer offers.

### References

- BARTLETT, C., & S. GHOSHAL. 1989. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Cambridge: Harvard Business School Press.
- BILKEY, W., & G. TESAR. 1977. "The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms". *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, p. 93-98.
- BUCKLEY, PETER J. 2002. "Is the International Business Research Agenda Running Out of Steam?" *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n° 2, p. 365-73.
- BUCKLEY, PETER J, et DONALD R LESSARD. 2005. "Regaining the Edge for International Business Research". *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n° 6, p. 595-99.
- CAVUSGIL, S TAMER, & GARY KNIGHT. 2015. "The Born Global Firm: An Entrepreneurial and Capabilities Perspective on Early

- and Rapid Internationalization". *Journal of International Business Studies*, vol. 46, n° 1, p. 3-16.
- JOHANSON, J., & J. E. VAHLNE. 1977. "The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, p. 23-32.
- . 2009. "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsider-ship". *Journal of International Business Studies*, vol. 40, p. 1411-31.
- MAYRHOFFER, Ulrike, & Pierre-Xavier MESCHI. 2018. "PME et multinationales émergentes: quels modèles d'internationalisation?" *Finance Contrôle Stratégie*, n° NS-2 (juillet).
- MCDUGALL, P. P., S. SHANE, & B.M. OVIATT. 1994. "Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research". *Journal of Business Venturing*, vol. 9, n° 6, p. 469-87.
- MESCHI, Pierre-Xavier, & Frédéric PRÉVOT, éd. 2016. *Économies émergentes - Quels enjeux pour le management international?*, Paris: VUIBERT, 272 p.
- MORAIS, F., & J.J. FERREIRA. 2020. "SME Internationalisation Process: Key Issues and Contributions, Existing Gaps and the Future Research Agenda". *European Management Journal*, vol. 38, n° 1, Pergamon, p. 62-77.
- REUBER, A. REBECCA, Gary A. KNIGHT, Peter W. LIESCH, & Lianxi ZHOU. 2018. "International Entrepreneurship: The Pursuit of Entrepreneurial Opportunities across National Borders". *Journal of International Business Studies*, vol. 49, n° 4, p. 395-406.
- URBAN, Sabine, & Ulrike MAYRHOFFER. 2011. *Management international: Des pratiques en mutation*. 1<sup>re</sup> éd, Paris: Pearson, 312 p.
- ZANDER, Ivo, Patricia MCDUGALL-COVIN, & Elizabeth L ROSE. 2015. "Born Globals and International Business: Evolution of a Field of Research". *Journal of International Business Studies*, vol. 46, n° 1, p. 27-35.
- ZESCHKY, Marco, Bastian WIDENMAYER, & Oliver GASSMANN. 2011. "Frugal Innovation in Emerging Markets". *Research-Technology Management*, vol. 54, n° 4, Routledge, p. 38-45.
- ZHU, Fengxia, SHAOMING Zou, & Hui Xu. 2017. "Launching Reverse-Innovated Product from Emerging Markets to MNC's Home Market: A Theoretical Framework for MNC's Decisions". *International Business Review*, vol. 26, n° 1, p. 156-63.



# Rupturas y cambios: un tema central en la gestión internacional

FRANÇOIS GOXE

*Université Paris-Saclay, UVSQ,  
Larequoi, 78000, Versailles, France.*

NATHALIE PRIME

*ESCP Business School, 79 avenue de la  
République, 75011, Paris, France.*

MICHAËL VIEGAS PIRES

*Université Paris-Saclay, UVSQ,  
Larequoi, 78000, Versailles, France.*

Este dossier presenta una selección de ponencias presentadas en el marco de la Conferencia Anual de la Asociación Francófona de Gestión Internacional (Atlas-AFMI) que tuvo lugar en la Ciudad Internacional Universitaria de París (Cité Internationale Universitaire de Paris, CIUP) en 2018. Esta conferencia, que también marcó el décimo aniversario de la asociación, tuvo como tema general la continuidad y las rupturas en la gestión internacional (de aquí en adelante “GI”). Sobre este tema, los organizadores invitaron a la comunidad francófona de GI a reflexionar sobre lo que, en la última década, ha sido un fenómeno duradero o, por el contrario, un fenómeno que ha cambiado o desaparecido. Este tema y los intercambios a los que dio lugar nos recuerdan hasta qué punto la cuestión del cambio es un tema central para la GI.

Desde sus orígenes, la GI se ha interesado por los fenómenos empíricos emergentes. Primeramente, su interés se basó en el desarrollo de las grandes empresas multinacionales y la globalización o mundialización de los negocios, así como también en el aumento de las inversiones extranjeras directas (Buckley, 2002). Más recientemente, su interés se centró en el surgimiento de estrategias de las empresas multinacionales de países emergentes o en vías de desarrollo, en la ruptura de las cadenas de valor y en el impacto de la RSE en las actividades de las organizaciones internacionales (Buckley y Lessard, 2005). La GI estudia más frecuentemente objetos de procesos dinámicos más que objetos estáticos: la internacionalización, el desarrollo y la gestión de las empresas multinacionales, los procesos comerciales internacionales, entre otros elementos. Por último, al centrarse en fenómenos complejos, la GI articula múltiples niveles de análisis: un nivel micro (el individuo), un nivel medio (la organización), pero también un nivel macro, a saber, el entorno comercial internacional a nivel geopolítico y económico. Este entorno de negocios es el “teatro” de las prácticas de GI. En tanto campo científico, la GI acompaña sus evoluciones y, además, analiza sus efectos en las prácticas.

## Aceleración y generalización de los cambios

Si el cambio es consustancial a la Gestión Internacional, hay que señalar que las rupturas que caracterizan el entorno internacional se han multiplicado y acelerado desde hace por lo menos dos décadas. Estas alteraciones se ven reflejadas en las prácticas de gestión de las empresas internacionalizadas, que evolucionan constantemente a medida que cambia su entorno.

Los cambios se observan en primer lugar a nivel económico, donde se advierte un aumento del poder de los actores que antes se consideraban emergentes y marginales, como los BRICS, que,

hoy, ocupan un lugar central en la escena internacional, política y económica. El peso creciente de estos actores está provocando un desplazamiento gradual del centro de gravedad de la economía mundial, al mismo tiempo que les otorga la capacidad de influir activamente en el futuro de la economía. Un ejemplo de ello es China, que, mediante un programa de inversiones masivas (las “nuevas rutas de la seda”), busca reconfigurar el entorno económico, promoviendo al mismo tiempo una visión específica del comercio internacional, considerado como una mezcla de cooperación y competencia entre los países y sus agentes económicos que son, en primer lugar, las empresas. Sin embargo, aunque la reconfiguración de las zonas económicas se esté acelerando por la influencia de nuevos actores, también ésta se ve alentada por la evolución de los vínculos de cooperación entre los Estados. Algunas áreas de cooperación privilegiada se están debilitando, particularmente en Europa, donde la decisión del Reino Unido de abandonar la UE (Brexit) está creando una situación de incertidumbre sin precedentes, mientras que otros vínculos están surgiendo o fortaleciéndose, como el Consejo Económico de la ASEAN en Asia, que está propiciando una mayor integración económica en la región.

Estas perturbaciones también pueden observarse en otros niveles, en particular a nivel sociocultural, donde están surgiendo nuevos comportamientos, ya sean nuevas prácticas de trabajo, teletrabajo, creación de redes, terceros lugares y espacios colaborativos, nuevos hábitos de consumo, consumo responsable, patriotismo económico, por citar sólo algunos ejemplos. Estos cambios han estado en marcha desde hace varios años, pero la crisis sanitaria mundial que comenzó en 2019 parece estar actuando como un gran acelerador. Además, el creciente poder económico de ciertos países está dando una nueva relevancia a sus consumidores, mostrándoles cómo su comportamiento de consumo puede resultar a veces muy diferente del observado en los mercados tradicionales de las empresas multinacionales. A nivel tecnológico, el fuerte y sostenido aumento de la digitalización del comercio parece reducir el tiempo y la distancia, creando a veces la ilusión de que las diferencias culturales están desapareciendo. También en el plano demográfico se están produciendo muchos cambios: una población mundial en rápido crecimiento, el envejecimiento de muchas poblaciones, un aumento sin precedentes de los niveles de educación, sin olvidar los brutales cambios que estamos experimentando en el plano ecológico, en cuyo primer plano se encuentra el calentamiento global y el colapso de la biodiversidad. Así pues, la lista de planos en los que los cambios han tendido a multiplicarse y acelerarse desde la década del 2000 podría seguir extendiéndose. Estos cambios, o rupturas, son sistémicos. Todos contribuyen a transformar profundamente el entorno de la gestión internacional,



lo que da lugar a una cascada de nuevas cuestiones y nuevos desafíos para las organizaciones internacionales.

### **Nuevas formas de organización y nuevas estrategias**

La evolución del contexto, la “mundialización”, va de la mano con la “globalización”, un proceso que a menudo es presentado como sinónimo, pero que sin embargo es bien diferente. La mundialización se trata de la sustancia de un proceso, la integración funcional de los diversos componentes de un sistema, un proceso de interconexión y, por lo tanto, de interdependencia de un número cada vez mayor de actores en el mundo. Como señalaron Mayrhofer y Urban (2011) hace casi diez años, la globalización y la mundialización están alimentando y provocando cambios y mutaciones en los agentes, las organizaciones y sus prácticas.

La gestión internacional se caracteriza por la llegada de empresas más pequeñas (Morais y Ferreira, 2020), algunas de ellas con un crecimiento rápido y precoz (“nuevas empresas internacionales” y otras “empresas nacidas en el mundo”, “International New Ventures” y “Born-Global Firms”), fenómeno que se pone de relieve en las investigaciones sobre el espíritu empresarial internacional (Cavusgil y Knight, 2015; McDougall y Oviatt, 1994; Reuber et al., 2018; Zander et al., 2015). Estos nuevos emprendimientos internacionales han contribuido a desafiar los modelos tradicionales de desarrollo internacional que consideraban la internacionalización de las empresas como un proceso largo y gradual, cuyas etapas eran similares a las de la adopción de un nuevo producto (Innovation Model o I-Model, Bilkey y Tesar, 1977) y que en la mayoría de los casos estaban liderados por grandes empresas multinacionales (Uppsala Model o U-Model, Johanson y Vahlne, 1977, 2009).

El cuestionamiento de las prácticas de gestión internacional también se refiere a la naturaleza y al modelo de la empresa “multinacional”. Desde este punto de vista, las multinacionales con participación parcial de los estados han sido objeto de un renovado interés durante varios años (Wang et al., 2012), en parte debido a la rápida expansión de nuevas multinacionales de los mercados emergentes, algunas de las cuales eran estatales, pero también debido a la aparición de nuevas formas de inversión pública que todavía están poco estudiadas (participaciones minoritarias, participaciones indirectas o fondos soberanos de inversión). Por tener objetivos múltiples y complejos y por no pertenecer únicamente a la esfera económica, estas empresas adoptan prácticas de internacionalización que cuestionan las explicaciones tradicionales del comportamiento de las empresas multinacionales.

Las multinacionales de los países más desarrollados han revisado sus propias prácticas y estrategias y principalmente su postura frente al dilema global-local (Bartlett y Ghoshal, 1988). Esto se explica, por un lado, por la saturación de sus mercados y el potencial existente en los mercados emergentes, y por otro lado, por el surgimiento de nuevas multinacionales de economías emergentes (Mayrhofer y Meschi, 2018; Meschi y Prévot, 2016), con sus características y comportamientos singulares. Durante mucho tiempo, las multinacionales han ofrecido a los países emergentes productos diseñados en los

países más desarrollados, gracias a recursos generalmente centralizados en el país de origen (estrategia global). Algunos actores adaptaron sus productos al mercado local para satisfacer mejor las demandas y necesidades de los consumidores locales. Estas adaptaciones, que utilizan recursos empresariales locales (estrategia local), no modificaron las características esenciales de las ofertas, sino que las hicieron más visibles. Investigaciones más recientes (Zeschky et al., 2011; Zhu et al., 2017) muestran empresas multinacionales de países más avanzados respondiendo directamente a las necesidades de los clientes locales mediante el aprovechamiento de recursos y aptitudes locales y, al mismo tiempo, recurriendo a recursos y aptitudes específicos de la empresa a nivel mundial. Estas ofertas desarrolladas para los mercados emergentes y realizadas principalmente con recursos locales, pueden luego comercializarse en otros mercados con necesidades similares, sean emergentes o más desarrollados (innovación inversa).

### **Selección de artículos**

La contribución de S. Ben Mahmoud-Jouini, F. Charue-Duboc y M. Hadengue es un buen ejemplo de las nuevas organizaciones y sus estrategias de innovación. Este artículo forma parte de la corriente de investigación sobre los modelos de innovación de las multinacionales de las economías maduras que tienen como objetivo los mercados emergentes. Los autores presentan un modelo alternativo a los modelos de innovación glocal y local, descrito como un modelo intermedio, que difiere de los anteriores por la naturaleza de los mercados a los que se dirige así como por su proceso de desarrollo. A diferencia de los modelos glocal y local, el modelo intermedio moviliza recursos tanto empresariales como locales desde el inicio del proceso de innovación, durante este proceso y hasta el despliegue y la comercialización de la innovación en mercados emergentes. La investigación se basa en el estudio de un caso de un operador de telecomunicaciones (Orange) en África y el Oriente Medio, un contexto regional sectorial y geográfico que ofrece la oportunidad de estudiar estas cuestiones en mercados pequeños o medianos (en comparación con los mercados indios o chinos que se suelen estudiar). Estos mercados pueden compartir algunas características (aspecto regional), pero es posible que éstas no justifiquen la asignación de recursos centrales y aumenten las dificultades de las filiales locales para adquirir competencias de innovación. Orange ha creado 18 filiales (2018) y ha desarrollado varios productos y servicios nuevos en la región, demostrando así una alta tasa de internacionalización e innovación. Los resultados del análisis de varias de esas innovaciones sugieren que las multinacionales de los mercados maduros pueden dirigirse a los pequeños o medianos mercados regionales emergentes gracias a la movilización concomitante de los tres modelos de innovación (glocal, local e intermedio), lo que permite el desarrollo simultáneo de ofertas locales, multilocales y mundiales.

En la industria del lujo (entre otras), el aumento de la circulación de productos hace que la falsificación sea una cuestión cada vez más urgente para las empresas internacionales quien así tienen que comprender mejor las motivaciones de los consumidores de productos falsificados, sus antecedentes y los factores que facilitan su comportamiento. Así pues, el artículo de J. Pueschel forma parte de la corriente de investigación,

desarrollada en los últimos diez años, principalmente sobre los consumidores occidentales y asiáticos de productos falsificados, que explora el impacto del contexto sociocultural del consumo de productos de lujo falsificados, en los países del Golfo (Consejo de Cooperación del Golfo - CCG). Mediante el análisis del encadenamiento cognitivo, este estudio revela cuatro modelos motivacionales dominantes que impulsan a los consumidores adinerados de los países del CCG a comprar productos de lujo falsificados: conciencia de valor, sentido de pertenencia, hedonismo y autoestima. Estos resultados confirman que el comportamiento de los consumidores de productos falsificados no está "exento de cultura", y que existen otras motivaciones más allá de la búsqueda de beneficios monetarios inmediatos. Dada la importancia de los mercados del Golfo para el consumo de lujo, las marcas de lujo podrían utilizar estos valores clave para adquirir y desarrollar estrategias de comercialización contra la falsificación más sólidas. En lo que respecta a la comunicación, la atención debe centrarse en los mensajes que hagan hincapié en la inversión a largo plazo que supone un producto original en comparación con un producto falsificado. La distribución también podría promover la sensación de conseguir un buen negocio a pesar del precio más alto, ofreciendo eventos de ventas privadas innovadoras para aquellos consumidores saturados de ofertas para el consumidor.

### Bibliographia

- BARTLETT, C., & S. GHOSHAL. 1989. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Cambridge: Harvard Business School Press.
- BILKEY, W., & G. TESAR. 1977. "The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms". *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, p. 93-98.
- BUCKLEY, PETER J. 2002. "Is the International Business Research Agenda Running Out of Steam?" *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n° 2, p. 365-73.
- BUCKLEY, PETER J, et DONALD R LESSARD. 2005. "Regaining the Edge for International Business Research". *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n° 6, p. 595-99.
- CAVUSGIL, S TAMER, & GARY KNIGHT. 2015. "The Born Global Firm: An Entrepreneurial and Capabilities Perspective on Early and Rapid Internationalization". *Journal of International Business Studies*, vol. 46, n° 1, p. 3-16.
- JOHANSON, J., & J. E. VAHLNE. 1977. "The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, p. 23-32.
- . 2009. "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsider-ship". *Journal of International Business Studies*, vol. 40, p. 1411-31.
- MAYRHOFER, Ulrike, & Pierre-Xavier MESCHI. 2018. "PME et multinationales émergentes: quels modèles d'internationalisation?" *Finance Contrôle Stratégie*, n° NS-2 (juillet).
- MCDUGALL, P. P., S. SHANE, & B.M. OVIATT. 1994. "Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research". *Journal of Business Venturing*, vol. 9, n° 6, p. 469-87.
- MESCHI, Pierre-Xavier, & Frédéric PRÉVOT, éd. 2016. *Économies émergentes - Quels enjeux pour le management international?*, Paris: VUIBERT, 272 p.
- MORAIS, F., & J.J. FERREIRA. 2020. "SME Internationalisation Process: Key Issues and Contributions, Existing Gaps and the Future Research Agenda". *European Management Journal*, vol. 38, n° 1, Pergamon, p. 62-77.
- REUBER, A. REBECCA, Gary A. KNIGHT, Peter W. LIESCH, & Lianxi ZHOU. 2018. "International Entrepreneurship: The Pursuit of Entrepreneurial Opportunities across National Borders". *Journal of International Business Studies*, vol. 49, n° 4, p. 395-406.
- URBAN, Sabine, & Ulrike MAYRHOFER. 2011. *Management international: Des pratiques en mutation*. 1<sup>er</sup> éd, Paris: Pearson, 312 p.
- ZANDER, Ivo, Patricia MCDUGALL-COVIN, & Elizabeth L ROSE. 2015. "Born Globals and International Business: Evolution of a Field of Research". *Journal of International Business Studies*, vol. 46, n° 1, p. 27-35.
- ZESCHKY, Marco, Bastian WIDENMAYER, & Oliver GASSMANN. 2011. "Frugal Innovation in Emerging Markets". *Research-Technology Management*, vol. 54, n° 4, Routledge, p. 38-45.
- ZHU, Fengxia, SHAO MING Zou, & Hui Xu. 2017. "Launching Reverse-Innovated Product from Emerging Markets to MNC's Home Market: A Theoretical Framework for MNC's Decisions". *International Business Review*, vol. 26, n° 1, p. 156-63.