**Atelier SAFARI :**

**Stratégies d’Alliances, Fusions & Acquisitions et Réseaux à l’International**

Foued CHERIET et Laure DIKMEN

Toute entreprise, tout secteur, est traversé(e) à un moment donné par un évènement imprévu, un choc externe, voire une crise : accident industriel, changement de dirigeant, crise économique, financière ou sociale, catastrophe climatique, changement majeur de réglementation… Cette liste, non exhaustive, nous donne des exemples de facteurs qui peuvent impacter le niveau de risque de l’entreprise, en raison de l’incertitude sur les résultats que créent ce(s) facteur(s). A l’international, les responsables doivent apprendre à gérer l’incertitude créée par les crises, et mettre en place des stratégies pour y faire face (Sharma *et al.,* 2020). La capacité des entreprises à résister aux chocs, leur résilience, va faire toute la différence. La résilience des organisations, inspirée du même concept initialement appliqué aux systèmes vivants, peut être définie comme « *la capacité d’une entreprise à (1) absorber le choc, (2) se renouveler et (3) tirer des leçons de ses expériences* » (Valette *et al.,* 2018)

La crise sanitaire actuelle remet le concept de résilience au centre des enjeux de management international. Dans la littérature académique, plusieurs travaux ont été consacrés à la résilience des entreprises face à des contextes institutionnels instables (Williams *et al.,* 2017). Ainsi, des déterminants des stratégies commerciales (diversification, ancrage territorial), d’adaptation stratégiques (flexibilité et réactivité) ou d’expériences antérieures dans la gestion des crises ont été identifiés comme des facteurs de résilience des entreprises. Des recherches récentes ont montré l’émergence dans le champ du management consacré à l’adaptation des entreprises aux crises ou aux perturbations de leur environnement institutionnel (Verma et Gustafsson, 2020).

Il s’agit de s’interroger, entre autres, sur les compétences développées par l’entreprise en termes de management de la crise (Bundy *et al.,* 2017), de sa capacité à apporter des réponses stratégiques, au-delà des mécanismes opérationnels (Wenzel *et al.,* 2020) et du développement de capacité d’apprentissage, notamment en termes de renforcement de ses ressources humaines (Wang, 2008) ou d’adaptation de la gestion de sa chaine de valeur (coûts, risques, approvisionnement, logistique et commercialisation) (Aldrighetti *et al.,* 2021).

S’il est admis que les compétences d’adaptation et de résilience trouvent leur origine au sein des entreprises, la littérature récente s’interroge sur les réponses collectives que peuvent avoir les entreprises aux chocs extérieurs. Ces réponses peuvent conduire à des actions coordonnées (réseaux de commercialisation, groupements des achats et du *sourcing* des matières premières, mobilisation des aides publiques, etc.) dans le cadre des réseaux internationaux, ou encore des actions à plus petites échelles dans le cadre des alliances stratégiques internationales (minimisation des risques par les politiques de gestion des ressources humaines, flexibilité des implantations internationales, diversification des stratégies export, etc.) ou de coopérations ponctuelles sur certaines fonctions (veille compétitive, R&D) ou produits/marchés. Enfin, ces chocs peuvent aboutir à des opérations de restructuration sectorielle confortant le plus souvent la résilience des filières et le positionnement concurrentiel des grandes firmes nationales.

Dans le cadre de l’atelier SAFARI (Stratégies d’Alliances, Fusions & Acquisitions et Réseaux à l’International), sont attendues des contributions portant sur ces réponses collectives aux chocs extérieurs et les outils déployés pour renforcer la résilience des firmes. Sur le plan des démarches méthodologiques, ces contributions peuvent mobiliser des approches qualitatives et quantitatives et de nombreux cadres théoriques et conceptuels (management des crises, approche institutionnelle…).

**Références bibliographiques**

Aldrighetti, Ricardo; Battini, Daria; Ivanov, Dmitry; Zennaro, Ilenia (2021). « Costs of resilience and disruptions in supply chain network design models : A review and future research directions », *International Journal of Production Economics,* Vol. 235.

Bundy, Jonathan; Pfarrer, Michael; Short, Cole E. Short; Coombs, Timothy W. (2017). « Crises and crisis management: integration, interpretation, and research development », *Journal of Management*, Vol. 43, No 6, p. 1661-1692.

Sharma, Piyush; Leung, T.Y; Kingshott, Russel PJ.; Davcik Nebojsa S.; Cardinalli, Silvio (2020). « Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective », *Journal of Business Research*, Vol. 116, p. 188-192.

Valette, Justine; Amadieu, Paul; Sentis, Patrick. (2018). « Les coopératives résistent-elles mieux ? Une analyse de survie des coopératives agricoles françaises », *Revue Finance Contrôle* *Stratégie,* Vol. 21, No 2, p. 1-22.

Verma, Surabhi; Gustafsson, Anders (2020). « Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: a bibliometric analysis approach », *Journal of Business Research*, Vol. 118, p. 253-261.

Wang, Jia (2008). « Developing organizational learning capacity in crisis management », *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 10, No 3, p. 425-445.

Williams, Trenton A., Gruber, Daniel A., Sutclifee, Kathleen M., Shepherd, Dean A., Zhao, Eric Yanfei (2017). « Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams », *The Academy of Management Annals*, Vol. 11, No 2, p. 733-769.

**SAFARI Track:**

**Strategies for Alliances, Mergers & Acquisitions and International Networks**

Foued CHERIET and Laure DIKMEN

Every company, every sector, is affected at some point by an unforeseen event, an external shock, or even a crisis: industrial accident, change of manager, economic, financial or social crisis, climatic disaster, major change in regulations... This list, which is not exhaustive, gives us examples of factors that can impact the company's level of risk, due to the uncertainty of results created by these factors. Internationally, managers need to learn to manage the uncertainty created by crises, and put in place strategies to deal with them (Sharma *et al.,* 2020). The ability of companies to withstand shocks, their resilience, will make all the difference. Organizational resilience, inspired by the same concept originally applied to living systems, can be defined as *“the ability of an organization to (1) absorb shock, (2) renew itself and (3) learn from its experiences”* (Valette *et al.,* 2018).

The current health crisis is putting the concept of resilience back at the attention of international management issues. In the academic literature, several works have been devoted to the resilience of companies in the face of unstable institutional contexts (Williams *et al.,* 2017). Thus, determinants of business strategies (diversification, territorial anchoring), strategic adaptation (flexibility and responsiveness) or previous experiences in crisis management have been identified as factors of corporate resilience. Recent research has shown the emergence in the field of management dedicated to the adaptation of companies to crises or disruptions in their institutional environment (Verma and Gustafsson, 2020).

This involves questioning, among other things, the skills developed by the company in terms of crisis management (Bundy *et al.,* 2017), its ability to provide strategic responses, beyond operational mechanisms (Wenzel *et al.,* 2020) and the development of learning capacity, particularly in terms of strengthening its human resources (Wang, 2008) or adapting the management of its value chain (costs, risks, supply, logistics and marketing) (Aldrighetti *et al.,* 2021).

While it is recognized that adaptation and resilience skills originate within firms, recent literature has focused on the collective responses that firms can have to external shocks. These responses can lead to coordinated actions (marketing networks, grouping of purchases and sourcing of raw materials, mobilization of public aid, etc.) within the framework of international networks, or even actions on a smaller scale within the framework of international strategic alliances (minimization of risks through human resource management policies, flexibility of international locations, diversification of export strategies, etc.) or specific cooperation on certain functions (competitive intelligence, R&D) or products/markets. Finally, these shocks can lead to sectoral restructuring operations, which often reinforce the resilience of the sectors and the competitive positioning of the large national firms.

In the framework of the SAFARI workshop (Strategies of Alliances, Mergers & Acquisitions and International Networks), contributions are expected on these collective responses to external shocks and the tools deployed to reinforce the resilience of firms. In terms of methodological approaches, these contributions may mobilize qualitative and quantitative approaches and numerous theoretical and conceptual frameworks (crisis management, institutional approach, etc.).

R**eferences**

Aldrighetti, Ricardo; Battini, Daria; Ivanov, Dmitry; Zennaro, Ilenia (2021). « Costs of resilience and disruptions in supply chain network design models : A review and future research directions », *International Journal of Production Economics,* Vol. 235.

Bundy, Jonathan; Pfarrer, Michael; Short, Cole E. Short; Coombs, Timothy W. (2017). « Crises and crisis management: integration, interpretation, and research development », *Journal of Management*, Vol. 43, No 6, p. 1661-1692.

Sharma, Piyush; Leung, T.Y; Kingshott, Russel PJ.; Davcik Nebojsa S.; Cardinalli, Silvio (2020). « Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective », *Journal of Business Research*, Vol. 116, p. 188-192.

Valette, Justine; Amadieu, Paul; Sentis, Patrick. (2018). « Les coopératives résistent-elles mieux ? Une analyse de survie des coopératives agricoles françaises », *Revue Finance Contrôle* *Stratégie,* Vol. 21, No 2, p. 1-22.

Verma, Surabhi; Gustafsson, Anders (2020). « Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: a bibliometric analysis approach », *Journal of Business Research*, Vol. 118, p. 253-261.

Wang, Jia (2008). « Developing organizational learning capacity in crisis management », *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 10, No 3, p. 425-445.

Williams, Trenton A., Gruber, Daniel A., Sutclifee, Kathleen M., Shepherd, Dean A., Zhao, Eric Yanfei (2017). « Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams », *The Academy of Management Annals*, Vol. 11, No 2, p. 733-769.

**Taller SAFARI:**

**Estrategias para alianzas, fusiones y adquisiciones, y redes internacionales**

Foued CHERIET y Laure DIKMEN

Cualquier empresa, cualquier sector, se ve afectado en algún momento por un acontecimiento imprevisto, un choque externo, o incluso una crisis: accidente industrial, cambio de gestor, crisis económica, financiera o social, catástrofe climática, cambio importante de la normativa, etc. Esta lista no exhaustiva son ejemplos de factores que pueden incidir en el nivel de riesgo de la empresa, debido a la incertidumbre de los resultados que ellos generan. A nivel internacional, los directivos deben aprender a gestionar la incertidumbre creada por las crisis y poner en marcha estrategias para afrontarla (Sharma *et al.,* 2020). La capacidad de las empresas para confrontar los choques y resistir marcan la diferencia.

La actual crisis sanitaria vuelve a situar el concepto de resiliencia en el centro de las cuestiones de gestión internacional. En la literatura académica, se han dedicado varios trabajos a la resiliencia de las empresas ante contextos institucionales inestables (Williams *et al.,* 2017). La resiliencia organizativa, inspirada en el mismo concepto aplicado originalmente a los sistemas vivos, se define como *"la capacidad de una organización para (1) absorber el choque, (2) renovarse y (3) aprender de sus experiencias"* (Valette *et al.,* 2018). Así, los determinantes de las estrategias empresariales (diversificación, anclaje territorial), la adaptación estratégica (flexibilidad y capacidad de respuesta) o las experiencias previas en la gestión de crisis se han identificado como factores de resiliencia empresarial. Investigaciones recientes han mostrado la aparición en el campo de la gestión dedicada a la adaptación de las empresas a las crisis o a las perturbaciones de su entorno institucional (Verma y Gustafsson, 2020).

Se trata de cuestionar, entre otras cosas, las competencias desarrolladas por la empresa en materia de gestión de crisis (Bundy *et al.,* 2017), su capacidad de dar respuestas estratégicas, más allá de los mecanismos operativos (Wenzel *et al.,* 2020) y el desarrollo de la capacidad de aprendizaje, especialmente en lo que se refiere al refuerzo de sus recursos humanos (Wang, 2008) o a la adaptación de la gestión de su cadena de valor (costes, riesgos, abastecimiento, logística y comercialización) (Aldrighetti *et al.,* 2021).

Aunque se reconoce que las capacidades de adaptación y resiliencia se originan dentro de las empresas, la literatura reciente se ha centrado en las respuestas colectivas que las empresas pueden tener ante los choques externos. Estas respuestas pueden dar lugar a acciones coordinadas (redes de comercialización, agrupación de compras y aprovisionamiento de materias primas, movilización de ayudas públicas, etc.) en el marco de redes internacionales, o incluso a acciones a menor escala en el marco de alianzas estratégicas internacionales (minimización de riesgos mediante políticas de gestión de recursos humanos, flexibilidad de las localizaciones internacionales, diversificación de las estrategias de exportación, etc.) o cooperación específica en determinadas funciones (inteligencia competitiva, I+D) o productos/mercados. Por último, estos choques pueden dar lugar a operaciones de reestructuración sectorial, que a menudo refuerzan la resistencia de los sectores y el posicionamiento competitivo de las grandes empresas nacionales.

En el marco del taller SAFARI (Estrategias de Alianzas, Fusiones y Adquisiciones, y Redes Internacionales), se esperan contribuciones sobre estas respuestas colectivas a los choques externos y las herramientas desplegadas para reforzar la resiliencia de las empresas. En cuanto a los enfoques metodológicos, estas contribuciones pueden movilizar enfoques cualitativos y cuantitativos, y numerosos marcos teóricos y conceptuales (gestión de crisis, enfoque institucional, etc.).

**Referencias bibliográficas**

Aldrighetti, Ricardo; Battini, Daria; Ivanov, Dmitry; Zennaro, Ilenia (2021). « Costs of resilience and disruptions in supply chain network design models : A review and future research directions », *International Journal of Production Economics,* Vol. 235.

Bundy, Jonathan; Pfarrer, Michael; Short, Cole E. Short; Coombs, Timothy W. (2017). « Crises and crisis management: integration, interpretation, and research development », *Journal of Management*, Vol. 43, No 6, p. 1661-1692.

Sharma, Piyush; Leung, T.Y; Kingshott, Russel PJ.; Davcik Nebojsa S.; Cardinalli, Silvio (2020). « Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective », *Journal of Business Research*, Vol. 116, p. 188-192.

Valette, Justine; Amadieu, Paul; Sentis, Patrick. (2018). « Les coopératives résistent-elles mieux ? Une analyse de survie des coopératives agricoles françaises », *Revue Finance Contrôle* *Stratégie,* Vol. 21, No 2, p. 1-22.

Verma, Surabhi; Gustafsson, Anders (2020). « Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: a bibliometric analysis approach », *Journal of Business Research*, Vol. 118, p. 253-261.

Wang, Jia (2008). « Developing organizational learning capacity in crisis management », *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 10, No 3, p. 425-445.

Williams, Trenton A., Gruber, Daniel A., Sutclifee, Kathleen M., Shepherd, Dean A., Zhao, Eric Yanfei (2017). « Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams », *The Academy of Management Annals*, Vol. 11, No 2, p. 733-769.