



**Management international. Des pratiques en mutation,
Synthèse de l'ouvrage de U. Mayrhofer et S.Urban,
Pearson**
Caroline Mothe

► **To cite this version:**

Caroline Mothe. Management international. Des pratiques en mutation, Synthèse de l'ouvrage de U. Mayrhofer et S.Urban, Pearson. business management review, 2011, 1 (2), pp.148-151. <hal-01111555>

HAL Id: hal-01111555

<http://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-01111555>

Submitted on 30 Jan 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Management international. Des pratiques en mutation
Ulrike Mayrhofer et Sabine Urban

Synthèse réalisée par Caroline Mothe, Professeur des Universités, IREGÉ, U. de Savoie

L'importance du management international n'est aujourd'hui plus à démontrer tant l'activité internationale représente un aspect croissant de la vie des entreprises, mais aussi de tous les hommes. En effet, les pratiques du management international affectent les décisions d'investissement et de localisation des activités et, par voie de conséquence, la distribution des revenus au niveau mondial. Par ailleurs, les activités internationales entraînent le développement de nouveaux liens socioéconomiques entre les hommes, les entreprises et les territoires, liens qui sont souvent déséquilibrés à l'échelle internationale entre les nations. Les entreprises multinationales ne sont pas étrangères à la création de ces relations de pouvoir d'influence, de dépendance ou de subordination, rendant les décisions de leurs managers internationaux clés pour cet équilibre souvent précaire et source de conflits, notamment politiques. Le métier et le rôle du manager international, dans un tel contexte d'interdépendance des espaces à l'échelle planétaire, deviennent ainsi à la fois plus délicat, plus risqué, plus complexe, mais aussi plus stimulant.

Cet ouvrage poursuit trois objectifs : 1. décrire et faire comprendre, le plus objectivement possible, la réalité des phénomènes internationaux, 2. susciter la réflexion critique du lecteur et 3. fournir au lecteur des concepts, schémas, outils et grilles de lecture pour faciliter la prise de décision. Il présente une analyse tant conceptuelle qu'opérationnelle des multiples sujets qui préoccupent les managers actifs dans le domaine international en tenant compte des évolutions profondes et rapides des échanges internationaux et d'une globalisation progressive. Véritable guide de management international, il intègre de nombreux schémas pertinents de réflexion et d'action, des repères et concepts utiles, de nombreux exemples d'entreprises et des cas illustratifs. Tous ces éclairages sont conçus dans la perspective d'une interaction féconde entre théorie, concept et pratique, qui s'épaulent mutuellement dans la gestation d'une décision internationale qui, loin d'être un exercice solitaire, se trouve souvent être le fruit d'actions concertées et de négociations collectives. La démarche adoptée dans cet ouvrage, qui se veut plus qu'un manuel par son approche systémique et de réflexion d'ensemble, se veut donc holistique, ce qui permet d'éviter des approches réductrices tout en fournissant des connaissances actionnables sur le terrain.

L'ouvrage se compose de dix chapitres proposant une progression thématique en entonnoir, partant de considérations macroéconomiques pour arriver au contrôle des opérations internationales en passant par l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie internationale. L'ouvrage dans son ensemble se veut interdisciplinaire incluant, entre autres, des approches issues de la psychosociologie, de la science politique, de l'histoire des sciences et technologies ou du droit, pour éviter le réductionnisme d'une approche étroite. Le management international y est appréhendé comme l'art de conduire l'évolution d'une organisation dans un contexte impliquant plusieurs nations, ce qui pose la question de la diversité des souverainetés nationales, donc un problème de pouvoir politique, et celle de la diversité des cultures, donc des comportements sociaux.

Le chapitre 1, « *Globalisation et mutation du management international* », expose le cadre dans lequel se déploie la vie internationale et propose une analyse méthodologique systémique pour comprendre le processus complexe de globalisation, la « mondialisation » ayant peu à peu cédé la place à la « globalisation », qui prend de multiples visages. Il présente

le trio de base du capitalisme de marché financier constitué par les banques, les grandes firmes mondiales et les investisseurs institutionnels, sans oublier la montée en puissance de nouveaux fonds d'investissement tels que les fonds spéculatifs, privés et souverains.

Le chapitre 2, « *Le management et l'entreprise dans le tourbillon international* », recense les principales stratégies déployées par les entreprises pour assurer leur compétitivité à l'échelle internationale et dans ce contexte de globalisation : stratégies d'optimisation dans le cadre de la gestion du cycle de vie complet des produits, d'insertion dans des réseaux relationnels à l'échelle internationale et de développement de la réactivité et de la flexibilité dans un contexte instable et incertain.

Le chapitre 3, « *L'innovation, un facteur décisif* », présente l'innovation, tant technologique qu'organisationnelle, comme un processus, incluant l'invention et la créativité, fondamental dans le contexte d'interconnexion actuel. Le modèle des trois piliers (nouveau, changement, management créatif) donne des pistes très concrètes pour manager les processus d'innovation. Les questions essentielles de propriété industrielle, dont le rôle stratégique pour la protection et la valorisation des innovations n'est plus à démontrer, y sont également évoquées ainsi que celles, étroitement liées, de la contrefaçon.

Le chapitre 4, « *Le management international face à de nouvelles responsabilités* », traite des responsabilités accrues des managers internationaux, que ce soit sur le plan économique, social, sociétal et éthique, et de la nécessité qu'ils ont de prendre part à un développement durable et soutenable dans un monde tiraillé entre la pression exercée par les actionnaires et les marchés financiers, les exigences des consommateurs, la nécessité de préserver l'environnement et le besoin de reconnaissance et d'épanouissement des hommes au travail.

Le chapitre 5, « *L'élaboration d'une stratégie d'internationalisation* », reprend certains concepts et outils fondamentaux de la démarche stratégique et de l'analyse portérienne pour les transposer au niveau international. Il souligne l'importance des dissonances cognitives qui peuvent survenir et, par là-même, la nécessité d'un pilotage de cette démarche par l'équipe dirigeante pour l'identification et le développement d'avantages concurrentiels spécifiques, qui tendent à devenir de plus en plus éphémères dans le contexte international d'aujourd'hui, volatile, souvent imprévu et en mutation rapide.

Le chapitre 6, « *La mise en œuvre d'une stratégie d'internationalisation* », présente les voies de développement à l'international : exportations, coopérations ou implantation à l'étranger par l'intermédiaire de filiales. Ces phénomènes touchent aujourd'hui non seulement les acteurs « traditionnels » des pays développés mais aussi ceux des pays en développement, notamment des marchés émergents. Le choix de ces modes d'entrée peut être fait au moyen de différents modèles explicatifs : modèle d'Uppsala, théorie éclectique, modèle *born global*, matrice d'évaluation. Toutefois, leur performance reste contrastée et sujette à d'autres éléments, notamment de la structure et de la gestion des opérations internationales.

Le chapitre 7, « *L'organisation d'une entreprise multinationalisée* », ne se contente pas d'exposer les principales structures organisationnelles pouvant être utilisées par les entreprises internationalisées, structures hiérarchiques ou en réseau, mais expose également les enjeux liés du choix d'une structure par rapport à une autre. Il insiste sur la nécessaire coordination, voire intégration, entre le siège et les filiales, sur le rôle clé des ressources humaines à l'international, et sur la plus grande diversité des équipes dirigeantes afin de permettre des apprentissages multiples et de tirer profit des contributions des filiales et des expériences variées des collaborateurs.

Le chapitre 8, « *Le management des opérations internationales* », a pour objectif d'évaluer l'impact des dispersion géographique et délocalisation croissantes des activités internationales ainsi que des distances (culturelle, administrative, géographique, économique et technologique) accrues au sein de l'entreprise sur le management des opérations internationales et sur la cohérence des politiques fonctionnelles. Différentes approches

théoriques sont utilisées pour comprendre l'éclatement et la fragmentation de la chaîne de valeur, et pour mesurer les implications de cette dispersion. Là encore, les auteurs se gardent bien de conseiller un modèle unique tant la diversité des pratiques est grande, y compris au sein d'un même secteur d'activité.

Le chapitre 9, « *Le management de la diversité culturelle* », traite du concept de culture sous tous ses aspects en montrant la complexité au travers de ses différentes dimensions en s'appuyant sur les auteurs de référence (comme Hofstede, Minkow, Hall, etc.). Il présente les résultats de recherches menées sur cette thématique et propose des pistes pour gérer la diversité culturelle des entreprises multinationales, gestion qui s'impose car elle influe sur le comportement des acteurs, et donc sur la performance globale de l'entreprise. Cette gestion interculturelle peut s'apprendre même si elle reste nécessairement contextualisée, et les auteurs proposent des pistes fort utiles dans ce sens ;

Le chapitre 10, « *Contrôle et contrôles* », au titre évocateur, met un point final à cet ouvrage en mettant l'accent sur la partie opérationnelle du suivi des opérations internationales, les méthodes et mécanismes utilisés pour réaliser les différents contrôles internes, tant au niveau stratégique que de gestion et des différentes facettes de la responsabilité sociale d'entreprise. La diversité des types de contrôle quant aux objectifs visés et aux modalités de mise en œuvre est accentuée pour une entreprise oeuvrant dans un périmètre international, et les enjeux sont importants tant le contrôle peut prendre des acceptions diverses allant du guidage des opérations à une vérification de nature plus répressive.

Cet ouvrage, qui sera une référence en management international, est publié aux Editions Pearson. Il s'adresse aux étudiants en université ou en école de commerce, aux enseignants et consultants aussi bien qu'aux managers internationaux. Il ne se limite pas au champ strict du management mais fait également des incursions indispensables dans la vie politique, la culture, le droit, l'éthique qui, au même titre que l'économie, la finance ou la sociologie, doivent être intégrés pour toute décision et action managériales. Il évite l'écueil de la « recette infaillible pour réussir » en ouvrant des pistes pour comprendre la complexité du réel et opérer avec méthode et discernement. Les diverses facettes de l'environnement international en voie de globalisation, les défis à surmonter, les stratégies envisageables, leurs alternatives, les points clés du management interculturel, de l'innovation et du contrôle des opérations sur le terrain ont ici été analysés grâce à des références théoriques et/ou conceptuelles pertinentes et devenues indispensables au manager international. Ce dernier se voit en effet conféré une responsabilité renforcée tant au niveau économique, social, sociétal et environnemental. Elle résulte non seulement de l'internationalisation croissante du monde mais aussi de l'extrême vitesse de cette évolution, qui contraint l'acteur à réagir rapidement et à prendre des décisions en situation d'information incomplète. En bref, un ouvrage incontournable, à lire et à utiliser sans modération par ceux qui, de près ou de loin, s'intéressent au management international et, plus largement, au monde en constante évolution d'aujourd'hui.