

Introduction générale

Ulrike Mayrhofer

Dans un contexte mondial en forte mutation, le champ du management international connaît un nouvel intérêt auprès des acteurs socio-économiques, mais aussi auprès de la communauté académique et des étudiants qui se forment aux pratiques du management. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises cherchent à accélérer l'internationalisation de leurs activités afin de saisir de nouvelles opportunités de croissance, notamment sur les marchés émergents. Cette tendance concerne aussi bien les grandes entreprises que les entreprises de taille plus modeste. Récemment, un groupe d'enseignants-chercheurs appartenant à différents établissements universitaires et grandes écoles de management a pris l'initiative de créer le réseau Atlas/AFMI – Association Francophone de Management International – qui a pour objectifs de développer le champ du management international dans les pays francophones et de faciliter le développement de concepts, de grilles de lecture et d'outils d'aide à la décision destinés à faciliter l'expansion internationale des entreprises. Les formations au management se multiplient et proposent souvent des cours intégrant une dimension internationale, et un certain nombre d'entre elles offre une spécialisation dans le domaine du management international.

Les multiples questionnements liés à la diversité des choix effectués par les entreprises en matière d'internationalisation invitent à la (re)lecture des travaux menés par les spécialistes du management international. L'ambition de cet ouvrage est de présenter, de manière synthétique, les contributions des grands auteurs en management international aux lecteurs francophones. Le projet a été réalisé dans le cadre de l'axe « Management International » du Centre de Recherche Magellan (équipe d'accueil n° 3713) de l'IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3 et de l'association Atlas/AFMI. Ce travail a été l'occasion de nombreux échanges qui ont permis de cerner la richesse des travaux analysés, tant sur le plan théorique que méthodologique et empirique. Il paraît important de préciser qu'en raison du grand nombre de chercheurs ayant apporté des contributions significatives au champ du management international, le choix des vingt-trois auteurs retenus dans ce livre a été un exercice délicat. Le processus de sélection s'est appuyé sur la consultation des ouvrages et revues de référence (*International Business Review*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of World Business*, *Management International*, *Management International Review* etc.) dans le champ du management international. Il a été validé par l'utilisation d'outils bibliométriques tels que « Publish or Perish » de Harzing qui ont permis de déterminer la production scientifique (nombre de publications) et la visibilité (nombre de citations) des grands auteurs. Dans cet ouvrage, le choix a été fait de se focaliser sur les

apports réalisés par les auteurs sélectionnés au champ du management international¹.

Afin de faciliter la lecture du livre, nous avons adopté une structure thématique. Cette démarche permet d'apporter des éléments de réponse à quatre questions essentielles auxquelles sont confrontés les acteurs qui souhaitent réussir le développement international de leurs activités : (1) les dynamiques d'internationalisation, (2) le choix des modalités d'implantation, (3) l'organisation et le management des entreprises multinationales et (4) les cultures nationales et la mondialisation.

DYNAMIQUES D'INTERNATIONALISATION

Dans la première partie, les différentes dynamiques qui peuvent guider l'internationalisation des entreprises sont présentées. Selon le modèle d'Uppsala, conceptualisé par Jan Johanson et Jan-Erik Vahlne, les entreprises adopteraient une approche processuelle (par étapes) pour internationaliser leurs activités. Les auteurs mettent l'accent sur les effets d'apprentissage inhérents à une démarche progressive, et plus récemment, sur l'importance des réseaux relationnels établis à l'étranger. A l'inverse, Patricia McDougall et Benjamin Oviatt observent que de nombreuses entreprises choisissent de s'internationaliser très tôt, parfois dès leur création. Ces entreprises, qui sont appelées « *international new ventures* », atteignent rapidement un degré élevé d'internationalisation, en se développant dans plusieurs pays et en combinant différentes modalités d'implantation. Bruce Kogut offre une vision à la fois globale et locale de la démarche d'internationalisation et s'intéresse plus particulièrement au transfert de connaissances intra – et inter-organisationnel. L'auteur considère que, malgré les forces de la globalisation, l'entreprise reste une communauté sociale qui est encadrée dans un contexte local dont les spécificités doivent être intégrées dans la gestion internationale des activités. Alan M. Rugman souligne l'ancrage régional des stratégies d'internationalisation déployées par les entreprises. A travers l'étude des grandes firmes multinationales du classement « Global Fortune 500 », l'auteur montre que la plupart des entreprises concentrent l'essentiel de leurs activités dans l'un des trois pôles de la Triade (Amérique du Nord, Europe occidentale et Japon), le plus souvent dans leur pôle d'origine. Enfin, Pervez N. Ghauri s'intéresse à la mise en œuvre des stratégies d'internationalisation, avec l'accent mis sur la négociation internationale, la politique de marke-

1. Le lecteur intéressé par d'autres champs de recherche pourra se référer aux autres ouvrages de la collection « Grands auteurs » des Editions Management & Société.

ting international et la gestion des activités dans un contexte global. L'auteur s'interroge également sur le poids grandissant des pays en développement et des pays émergents dans l'économie mondiale.

LE CHOIX DES MODALITÉS D'IMPLANTATION

La deuxième partie est consacrée aux modalités d'implantation qui sont privilégiées par les entreprises dans le cadre de leur entrée sur les marchés étrangers. John H. Dunning propose une théorie éclectique de l'internationalisation, également appelée « modèle OLI », qui permet d'expliquer le choix des modes d'entrée (exportations, accords contractuels de transfert de savoir-faire, investissements directs à l'étranger) sur les marchés étrangers. Trois séries de facteurs sont prises en compte : les avantages spécifiques (*O = ownership advantages*), (2) les avantages de localisation (*L = location advantages*) et (3) les avantages d'internalisation (*I = internalization advantages*). Jean-François Hennart mobilise la théorie des coûts de transaction pour expliquer l'existence des investissements directs à l'étranger (IDE). Ses travaux permettent d'identifier les déterminants du choix des principales formes d'IDE : créations de filiales, *joint ventures* et acquisitions. Un intérêt particulier est accordé aux caractéristiques des *joint ventures*. Peter J. Buckley étudie le choix et l'évolution des modalités d'implantation dans un contexte de mondialisation économique. Ses recherches portent également sur la gestion des connaissances au sein des entreprises multinationales et les IDE réalisés en Asie, notamment en Chine. Les investigations menées par Paul W. Beamish portent principalement sur la mise en place et la performance de *joint ventures*. L'auteur fournit de nombreuses recommandations qui visent à aider les entreprises à mieux réussir leurs *joint ventures* internationales. Ses études empiriques concernent souvent l'Asie, en particulier le Japon. S. Tamer Cavusgil met en avant l'intérêt des activités d'exportation et de la mise en place d'un réseau de partenaires internationaux. Il souligne aussi le rôle central que peuvent jouer le marketing international et les marchés émergents dans le cadre de l'internationalisation des activités.

ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES MULTINATIONALES

La troisième partie porte sur l'organisation et le management des entreprises multinationales. Yves Doz focalise son attention sur les processus

stratégiques de la firme multinationale (FMN). A travers la réalisation d'études de cas longitudinales, il examine les tensions local-global, la gestion des connaissances, la prise de décision stratégique et le management des alliances stratégiques. Christopher Bartlett et Sumantra Ghoshal mettent en avant les rôles et les responsabilités différenciés que peuvent avoir les filiales de firmes multinationales. Les auteurs développent le modèle de l'entreprise transnationale qui peut constituer une réponse à la tension globale/locale. L'organisation en réseau se traduit par une forte interdépendance entre les filiales qui peut contribuer à renforcer la compétitivité de l'entreprise. Coimbatore Krishnarao Prahalad s'intéresse à l'articulation entre intégration globale et réactivité locale et aux structures organisationnelles des entreprises multinationales, en développant notamment le rôle joué par le siège. L'auteur a également popularisé le concept de « bas de la pyramide » (*bottom of the pyramid*, BOP) qui fait référence aux quatre milliards de personnes vivant avec moins de deux dollars par jour. Julian Birkinshaw s'interroge sur la création de valeur dans les firmes multinationales. Il examine la place et les initiatives que peuvent prendre les filiales au sein des firmes multinationales. Un intérêt particulier est accordé aux aspects organisationnels de la gestion des connaissances et de l'innovation. Anne-Wil Harzing travaille principalement sur les relations siège-filiales au sein des firmes multinationales. L'auteur examine le lien entre organisation, stratégie et modes de contrôle. Plusieurs de ses travaux mettent également en relief l'influence du pays d'origine sur les pratiques de management et les enjeux liés à l'expatriation.

CULTURES NATIONALES ET MONDIALISATION

La quatrième partie est consacrée aux caractéristiques des cultures nationales et de la mondialisation. Ces deux concepts multidimensionnels et évolutifs continuent à susciter des controverses dans la littérature de management international. De nombreux spécialistes s'accordent sur le fait que, si le processus de mondialisation conduit à une plus forte intégration des économies nationales, des divergences continuent à subsister et à influencer le management des organisations. Dans cette perspective, Howard V. Perlmutter montre que les entreprises peuvent privilégier différentes approches pour gérer leurs relations avec les entités localisées à l'étranger : l'ethnocentrisme, le polycentrisme, le régio-centrisme et le géo-centrisme. Pankaj Ghemawat explique que, dans un monde semi-globalisé, la distance joue un rôle central dans la gestion des activités internationales. L'auteur distingue quatre formes de distance : la distance culturelle,

la distance administrative (ou politique), la distance géographique et la distance économique. Parmi les facteurs de divergence mis en avant dans la littérature, la culture a fait l'objet de nombreuses investigations empiriques. Ainsi, les enquêtes menées par Geert Hofstede mettent en exergue l'existence de six dimensions de différenciation culturelle : la distance hiérarchique, l'individualisme *vs.* le collectivisme, la féminité *vs.* la masculinité, le contrôle de l'incertitude, l'orientation au court terme *vs.* long terme et l'indulgence *vs.* la sévérité. Elles permettent d'attribuer des scores précis concernant ces six dimensions à une cinquantaine de pays. Philippe d'Iribarne utilise des approches ethnographiques pour mettre en exergue la persistance des diversités culturelles locales. Il s'intéresse notamment au sens particulier donné par chaque société aux valeurs fondamentales telles que la liberté, la hiérarchie et l'autorité pour identifier les incompréhensions qui peuvent guider le comportement des acteurs dans un contexte multiculturel. Edward T. Hall utilise également une démarche qualitative dans l'objectif d'explorer les aspects « cachés » des cultures. L'auteur met l'accent sur trois éléments fondamentaux : le temps, le contexte de communication et l'espace. Ses contributions ont fortement marqué le champ de la communication interculturelle.