Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 25 (1967)

Heft: 2

Artikel: Problèmes d'architecture sociale des entreprises multinationales

Autor: Perlmutter, Howard V.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-136203

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Problèmes d'architecture sociale des entreprises multinationales [1]

Howard V. Perlmutter
professeur à l'IMEDE, Institut pour l'étude des méthodes de direction de l'entreprise, Lausanne

L'étourdissant progrès de la science pure et appliquée a été rendu possible grâce à l'existence d'une libre association des savants ; celle-ci a grandement favorisé les communications. Il ne s'agit pas d'une société nouvelle, car elle tire ses traditions à la fois de l'étude académique et de la notion de service, dont les racines remontent à travers la Renaissance jusqu'aux ordres monastiques et aux premières universités. Les hommes, dont la science est le métier forment une communauté qui a subsisté plus longtemps qu'aucun Etat moderne, et qui pourtant a changé et évolué comme aucune église ne l'a fait...

(BRONOWSKI, 1956.)

Introduction

Le processus de changement qui affecte les structures de la communauté mondiale est l'un des phénomènes évidents de notre temps. Les alliances politiques, les mouvements idéologiques pour la paix, les secrétariats supranationaux, sont autant de signes de ce processus dynamique. Quant à savoir si ce mouvement entraînera la constitution d'un « monde véritablement communautaire », c'est une autre question, qu'il conviendrait peut-être d'aborder dans un essai à caractère plus philosophique. De nos jours, il se crée toujours plus d'associations intergouvernementales et de groupements privés internationaux. L'allongement des listes d'associations internationales à Genève et à Bruxelles, à New York et à Paris, est impressionnant (voire : *Handbook of International Associations,* 1964-65). A ce sujet, quelques questions essentielles doivent être examinées: les structures internationales qui apparaissent actuellement sont-elles reliées directement aux besoins essentiels de l'homme, à sa quête journalière pour le gîte et le couvert ? Quelles sont les relations entre les nouvelles structures de l'économie internationale et l'organisation des hommes, des capitaux, des matières premières, des techniques, qui permettent de satisfaire les besoins des consommateurs ? Lesquelles de ces structures sont considérées par les citoyens et les dirigeants de l'Etat national comme étant à la fois viables et indispensables ? Existe-t-il des processus transnationaux qui créent des structures et des réseaux de communication essentiellement nouveaux, qui permettent non seulement de fournir du travail à des gens de différentes cultures nationales, mais également d'utiliser les fruits de ce travail pour satisfaire les consommateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'Etat national ?

[1] Traduit de l'anglais par R. Künzli.

Au risque de porter un jugement prématuré sur ce qui est encore une activité économique assez nouvelle, nous essayerons d'examiner comment certains aspects de la firme multinationale peuvent être compris comme le résultat d'une nouvelle force dans le monde d'aujourd'hui. La multiplication des entreprises multinationales est un phénomène impressionnant; plus encore, leurs possibilités de développement semblent considérables. A l'extrême, on a prédit que d'ici quarante ans, les seules grandes entreprises qui auront survécu seront multinationales (Robinson, 1964). Si c'est le cas, il y aurait là un moteur puissant de l'internationalisation des Etats nationaux (qui n'entraînera pas forcément un déclin de leur influence). Car, si une proportion croissante de la population mondiale travaille dans des entreprises à caractère multinational, nous pouvons entrevoir que le terme « communauté mondiale » prendra une véritable signification.

Vers une architecture sociale de l'entreprise multinationale

Dans cet essai, nous porteront notre attention sur l'architecture sociale de l'entreprise multinationale. Notre objectif est de montrer comment se résolvent les conflits entre l'entreprise multinationale et les Etats nationaux sur le territoire desquels elles sont localisées.

Nous utiliserons le terme d'architecture sociale pour nous référer à l'élaboration d'institutions viables et indispensables, qui incorporent des valeurs humaines positives telles que la création et la distribution de la richesse, du pouvoir, de la justice; l'intérêt pour le maintien de la santé (physique et mentale); le respect de la dignité personnelle; le partage des avantages de l'éducation et des talents. Le mot grec « architektoniki », signifie littéralement « construire bien et bien maîtriser la construction »; il se réfère non seulement aux structures physiques, mais également aux constructions sociales et celles de l'esprit (Perlmutter, 1965). Notre étude de l'architecture sociale des entreprises multinationales est basée sur nos observations concernant la manière dont les dirigeants d'entreprises multinationales cherchent ou non à incorporer ces valeurs positives dans les structures organisationnelles qu'ils créent dans différents pays.

Pour illustrer ce point, nous mentionnerons brièvement notre étude des différents types d'organisation pour la fonction de recherche dans une entreprise multinationale qui s'efforce d'organiser le développement de la connaissance scientifique et des applications technologiques sur un plan mondial. Nous estimons que l'analyse des types d'organisation pour la fonction de recherche dans une entreprise multinationale offre une excellente possibilité de comparer les normes et les valeurs des entreprises multinationales. Nous pouvons ainsi commencer à évaluer de manière qualitative comment un type d'organisation, par opposition à un autre, crée dans une entreprise internationale des normes dont le caractère est propre à l'architecture sociale.

Notre appréciation sera basée non seulement sur l'opinion des dirigeants d'entreprises au sujet de l'effet de leurs politiques sur les communautés nationales et internationales, mais également sur l'opinion des dirigeants d'institutions des Etats nationaux. Ainsi, nous considérerons qu'une entreprise multinationale est orientée vers les normes de l'architecture sociale si ses objectifs, ses compétences distinctives, ses actions, sont jugés favorablement par le public et ses groupes d'intérêt, y compris les consommateurs, les dirigeants politiques et les groupements professionnels, comme les savants, et naturellement les actionnaires.

Zones de conflits entre l'entreprise multinationale et l'Etat national

L'élaboration d'une architecture multinationale est une tâche complexe. Il existe de nombreuses zones dans lesquelles l'entreprise multinationale peut entrer en conflit grave avec l'Etat national. Pour la plupart des pays en voie de développement, l'entreprise multinationale a longtemps été le symbole des pratiques coloniales et exploitatrices:

a) le gouvernement colonial a empêché l'industrialisation et a voué la colonie au rôle de fournisseur de matières premières; cette politique a entraîné un retard forcé sur les plans de la gestion et de la technologie;

b) le personnel local s'est toujours vu attribué un statut et une rétribution inférieurs;

c) les entreprises coloniales n'hésitaient pas à recourir à la force pour garantir l'exécution de leurs politiques;

d) pour utiliser les ressources humaines et matérielles du pays, elles préféraient généralement les pratiques monopolistiques.

Bien que ces méthodes aient été, pour la plupart, abandonnées, les territoires ex-coloniaux, de même que les pays développés, craignent que les entreprises multinationales n'abusent de leur pouvoir et parviennent à contrôler la politique locale de telle manière que les intérêts nationaux deviennent secondaires par rapport à ceux de l'entreprise multinationale, et à son libre accès aux capitaux, au pouvoir et à la science.

Du côté de l'entreprise, par contre, on retrouve toujours la crainte que le pays d'établissement ne s'empare, sans avertissement et sans compensation, de ses ressources péniblement gagnées. Les dirigeants sont persuadés que les intérêts globaux de l'entreprise et la nécessité de lutter pour survivre au sein de la communauté mondiale l'obligent à considérer comme secondaires les intérêts particuliers des différents Etats souverains. Le dilemme suivant, par exemple, est typique de ceux qui se posent aux dirigeants d'une entreprise multinationale: la société devrait-elle maintenir une usine non rentable dans un pays donné à cause des menaces de représailles de la communauté nationale, qui est dans une large mesure dépendante de l'usine étrangère, ou bien l'usine devrait-elle être fermée?

Les conflits entre l'entreprise multinationale et les dirigeants politiques du pays d'établissement proviennent de manière générale:

a) de la manière de traiter les autochtones employés;

b) de l'utilisation des ressources matérielles du pays;

c) de la répartition de la richesse créée par l'entreprise (dans quelle mesure reste-t-elle dans le pays d'établissement, sous forme d'impôts, de réinvestissements, etc.);

d) de la satisfaction des besoins des consommateurs locaux (dans quelle mesure l'entreprise étrangère contribue-t-elle au bien-être général en fournissant des produits de bonne qualité à un prix raisonnable, et en assurant la fourniture et le service nécessaire pour ces produits?).

Il est naturel que les dirigeants politiques d'un pays désirent:

a) être crédités du développement social et économique de leur pays (souvent ils préfèrent ne pas reconnaître la dépendance envers des entreprises étrangères);

b) conserver en mains le pouvoir d'affecter les ressources nationales de telle façon que les aptitudes du pays se développent de manière équilibrée, et dans l'intérêt du pays.

Une économie qui est dépendante de ses seules exportations de matières premières, ou qui fabrique des produits techniquement dépassés, est une économie particulièrement vulnérable. Le développement scientifique dans la chimie, par exemple, peut rendre superflues des matières premières comme le cacao, le café, le cuir, le charbon ou le coton. Pour l'économie exportatrice, les résultats peuvent être désastreux. C'est pourquoi les dirigeants politiques désirent de plus en plus:

1. être capables de contrôler les destinées du pays et d'empêcher que des décisions prises dans un siège étranger puissent disloquer le système social, politique et économique de leur pays;
2. protéger leur pays contre le risque de vieillissement technologique.

La question centrale que les dirigeants politiques locaux adressent aux entreprises transnationales est celle-ci: « Que pouvez-vous, vous étrangers, faire mieux que nous ne puissions faire nous-mêmes, aujourd'hui ou à long terme? »

Selon notre observation, il existe en général un sentiment de méfiance dans les pays d'accueil à l'égard des grandes entreprises multinationales, souvent même de la part des nationaux qui désirent travailler dans de telles organisations.

Du côté des dirigeants de l'entreprise multinationale, les zones de conflits sont partiellement les mêmes. Les aptitudes permettant de résoudre ces conflits seront décrites plus loin. Les objectifs essentiels d'une entreprise économique sont de survivre et d'assurer une rentabilité raisonnable de ses investissements. Les dirigeants du siège sont généralement persuadés que:

1. les politiciens sont là pour exploiter (peut-être pour exproprier) les filiales locales de l'entreprise multinationale;
2. les politiciens, par nature, sont corrompus ou corruptibles, et cherchent uniquement leur profit personnel plutôt que les intérêts de leurs concitoyens.

Il est clair que ces sentiments ne font qu'ajouter à l'atmosphère de méfiance qui existe lorsque les représentants des deux groupes se rencontrent pour négocier.

La puissance de l'Etat national et la puissance de l'entreprise

Les dirigeants centraux de l'entreprise internationale veulent généralement pouvoir contrôler, sans intervention de la part des nationaux, les ressources humaines, financières et matérielles de l'entreprise. C'est ce que veulent également les dirigeants politiques au niveau national et au niveau de la communauté.

Dans un Etat souverain, les pouvoirs dont dispose un groupement politique en face de la filiale d'une entreprise multinationale sont considérables, en théorie. Les pouvoirs de l'Etat sont ceux de vie et de mort; face à la filiale de l'entreprise multinationale, ces pouvoirs sont quasi absolus. L'expropriation ou la nationalisation sans compensation est une condamnation à mort que beaucoup d'entreprises multinationales ont dû subir. Cependant, le pouvoir de l'entreprise multinationale, qui dispose de puissantes ressources humaines et financières, n'est pas négligeable. La grande entreprise multinationale a la possibilité de mettre en action d'importantes réserves d'hommes et de capitaux, de déclancher une guerre des prix en vue de détruire, et ensuite de racheter, la concurrence locale. Peu de

petites industries locales peuvent résister à l'attaque massive d'une grande entreprise multinationale visant à éliminer toute compétition, pour permettre ensuite aux dirigeants de l'entreprise internationale de fixer arbitrairement les prix et la qualité des produits, en bref de contrôler le marché.

La grande entreprise doit faire un choix fondamental dans la manière d'utiliser la puissance que lui confère sa dimension: elle peut l'utiliser, soit pour exploiter la communauté nationale, soit pour faire bénéficier celle-ci de son avance technologique et de son efficacité dans l'utilisation de ses ressources économiques et humaines.

Fréquemment une entreprise multinationale peut, dans certaines conditions, offrir plus d'avantages économiques et sociaux qu'une entreprise dépendant de nationaux ou du gouvernement. En dépit de la grande résistance opposée de prime abord à toute ingérence étrangère dans l'industrie électronique française, le général de Gaulle s'est finalement convaincu qu'une société Bull purement française ne pouvait pas survivre. Le Gouvernement français autorisa donc General Electric à prendre le contrôle de cette société. De la même manière, pour construire l'avion commercial supersonique « Concorde », les ressources humaines et financières des industries aéronautiques anglaises et françaises étaient nécessaires, malgré les nombreuses oppositions existant entre la Grande-Bretagne et la France.

Pour les projets d'une certaine envergure, il arrive que le refus de la collaboration internationale provoque parfois la création d'une entreprise contrôlée par le gouvernement ou bien un retard technologique dans des secteurs clé de l'industrialisation. Dans le domaine de la recherche, un gouvernement ou une entreprise devrait dépenser des sommes considérables pour apprendre ce qui est déjà connu ailleurs, d'où vraisemblablement un retard important. Au lieu de poursuivre la recherche scientifique sur une base nationale, il est possible de s'affilier à un réseau scientifique à l'intérieur duquel l'information scientifique et technique est immédiatement partagée. Les entreprises multinationales dans lesquelles la recherche scientifique joue un grand rôle, dans le domaine des produits pharmaceutiques, du pétrole, de l'électronique et de la chimie, offrent cette possibilité.

En théorie, l'entreprise multinationale peut déplacer les idées et les innovations sans tenir compte des contraintes nationales. Des hommes de différentes nationalités peuvent être placés dans des rapports de collaboration à différentes étapes de leur carrière. A l'Est comme à l'Ouest, des hommes politiques commencent à prendre conscience que l'Etat national ou un groupe d'Etats nationaux liés par une idéologie, ne peuvent pas, à eux seuls, créer des conditions nécessaires pour accélérer le développement des compétences nationales dans le cadre de l'économie mondiale. Ce que recherchent aussi bien les hommes d'affaires que les hommes politiques — pas toujours consciemment, il faut le souligner — c'est la création d'une architecture sociale qui permette de participer à la communauté scientifique et industrielle mondiale. Ils aspirent à cette participation tout en protégeant l'autonomie et les intérêts nationaux véritables, ce qui donne un mélange de cosmopolitisme et de nationalisme dans leurs formes atténuées. En bref, on rencontre dans les deux groupes des hommes qui estiment que le climat de méfiance entre l'entreprise multinationale et l'Etat n'est pas inévitable; ces hommes sont à la recherche de solutions nouvelles.

Trois formules pour résoudre les conflits entre l'entreprise multinationale et l'Etat souverain

Dans nos interviews avec des dirigeants d'entreprises multinationales, de même que dans nos discussions avec des directeurs de ministères, nous nous sommes rendus compte de l'utilité de distinguer trois types de solution aux conflits entre d'une part les intérêts de l'entreprise tels que les voient leurs dirigeants, et d'autre part les intérêts du pays d'accueil comme les voient les dirigeants politiques ou les directeurs des administrations publiques.

Il est évident que ces types n'existent pas à l'état pur, et que nos conclusions ne sont pas catégoriques. Les divergences d'intérêt entre l'entreprise multinationale et le pays d'accueil sont réelles. Une prise de conscience et une acceptation de certaines de ces différences entraînent dans de nombreux cas un dialogue constructif, dans lequel chaque partie apprend à mieux connaître l'autre. Le conflit peut être destructif lorsque les décisions qui heurtent les intérêts de l'autre partie sont prises unilatéralement.

Nous allons décrire tout d'abord l'orientation des dirigeants des entreprises multinationales et leurs réactions les plus caractéristiques en fonction de leur expérience à l'étranger.

Parmi les nombreuses formes existant en pratique, notre analyse nous a permis de distinguer les trois types qui suivent. Ils seront présentés ci-dessous dans leur forme extrême; il est bien clair cependant que dans la réalité, ce sont plutôt des types intermédiaires que l'on rencontre:

a) type ethnocentrique-xénophile,

b) type polycentrique-ethnocentrique,

c) type géocentrique-géocentrique.

Le premier terme de chacune de ces catégories se réfère à l'orientation des dirigeants du siège de l'entreprise multinationale, et le second terme à l'attitude du pays d'établissement envers la firme (particulièrement celle des dirigeants de nationalité locale employés dans l'entreprise, et celles des dirigeants politiques du pays d'établissement).

A. Le type ethnocentrique-xénophile

Dans le type *ethnocentrique,* les attitudes, valeurs et sentiments des dirigeants de l'entreprise multinationale, sous leur forme brutale, peuvent être exprimés comme suit: « Nous (les cadres de l'entreprise X, la plupart de la même nationalité) sommes supérieurs et avons des ressources, des équipements et des aptitudes que vous, cadres et employés du pays d'accueil n'avez pas. Nous voulons bien installer une partie de notre appareil de production dans votre pays à condition que vous acceptiez notre supériorité inhérente, nos méthodes et nos conditions de travail. » En termes moins brutaux, le message ci-dessus est transmis aux autorités locales. Il n'est pas rare que la réaction des autorités locales soit de reconnaître que le besoin en capitaux, en talents et en « know-how » est grand. Ce faisant, les dirigeants politiques locaux adoptent une attitude que nous qualifions de *xénophile :* « Nous acceptons votre supériorité et notre infériorité. Nous ferons ce que vous demanderez et nous nous conformerons aux méthodes et aux normes que vous appliquerez » (Perlmutter, 1956). Les conflits peuvent être évités pour une certaine période — peut-être pour plusieurs générations — souvent grâce à quelques dirigeants locaux qui ont une attitude résolument favorable aux nationaux du siège de l'entreprise multinationale.

B. Le type polycentrique-ethnocentrique

Il existe également des entreprises qui, soit par expérience, soit par penchant personnel d'un dirigeant, tablent sur l'hypothèse que les autochtones ont une culture différente, difficile à comprendre. Elles sont persuadées que les gens du pays savent bien ce qui est le mieux pour eux, et que la partie de l'entreprise qui est localisée dans ce pays devrait avoir une identité aussi « locale » que possible. Elles acceptent l'idée que chaque pays est différent en fonction de son propre climat socio-politique. Les dirigeants du siège estiment que leur entreprise multinationale peut être dirigée de manière centrale grâce à de bons contrôles financiers. Nous appelons cette orientation *polycentrique,* ce qui signifie littéralement que l'entreprise comprend plusieurs « centres » relativement autonomes. Ces centres, situés dans chaque Etat dans lequel opère l'entreprise, sont reliés par des liens assez lâches. L'entreprise forme une sorte de confédération. Face à cette entreprise polycentrique, la réaction des dirigeants locaux est fréquemment *ethnocentrique.* Les dirigeants locaux essaient de prouver que leurs besoins sont effectivement différents, que la culture et les normes locales font de leur pays quelque chose de vraiment unique. Les sentiments nationalistes dans le pays d'établissement tolèrent donc entièrement le type polycentrique-ethnocentrique.

C. Le type géocentrique-géocentrique

Un troisième type, que nous appellerons *géocentrique,* commence à apparaître lentement. Ici, les dirigeants de l'entreprise ne sont pas persuadés à priori de la supériorité inhérente ni du dirigeant du siège, ni du dirigeant local. Pour un poste quelconque dans un des pays où opère l'entreprise, ils cherchent au contraire à découvrir l'homme le plus compétent, quelle que soit sa nationalité. Les dirigeants s'efforcent de créer une filiale qui joue non seulement le rôle d'un bon citoyen du pays d'établissement, mais encore, par exemple, celui d'un exportateur de premier plan dans la communauté mondiale à partir de ce pays (ce qui provoque des rentrées de fonds favorables à la balance des paiements, à la taxation, etc.) La réaction des dirigeants politiques locaux est de reconnaître que ce genre d'entreprise est parfois nécessaire puisqu'il permet de franchir une étape importante en direction de l'amélioration de la position du pays dans l'économie mondiale. Une telle entreprise fournit des hommes, des informations, des connaissances dont a besoin le pays. Cet argument renforce les tendances internationalistes des dirigeants locaux de l'entreprise et des dirigeants politiques du pays. Nous disons que les dirigeants locaux sont géocentriques parce qu'ils sont de plus en plus orientés vers les marchés mondiaux et leurs possibilités d'exportation, et non seulement vers les problèmes locaux.

D. L'instabilité relative des différents types

Nous estimons que les deux premiers types sont relativement instables. C'est sans doute dans le premier cas, *ethnocentrique-xénophile,* que le conflit destructif sous-jacent est le plus évident. Les dirigeants politiques locaux en arrivent tôt ou tard à éprouver du ressentiment contre les pratiques « arbitraires et égocentriques » de l'entreprise multinationale. Le fait que la direction refuse systématiquement de faire suffisamment confiance aux cadres locaux pour leur confier des postes dirigeants dans l'entreprise, même sur le plan local, devient difficilement supportable. Les citoyens du pays d'établissement éprouvent une méfiance toujours plus grande à l'égard de la valeur de la contribution économique

de l'entreprise pour le pays. L'un des aspects les plus importants est sans doute l'effet négatif de cette politique sur la confiance en eux-mêmes des cadres locaux, des employés et des institutions du pays d'établissement. Le besoin de se débarrasser de ces « supérieurs » devient de plus en plus grand, et conduit généralement au type suivant: polycentrique-éthnocentrique.

Cependant, le type *polycentrique-ethnocentrique,* lui également, est instable. Les dirigeants et les consommateurs locaux prennent conscience que l'attitude ethnocentrique des cadres nationaux les coupe des idées, des innovations et des développements dans les autres pays. Les producteurs locaux protégés par des barrières douanières élevées se montrent de moins en moins capables d'exporter sur les marchés mondiaux. De plus, le manque de communications entre les filiales de la même entreprise dans différents pays entraîne de coûteuses duplications des investissements, et la répétition des mêmes erreurs. Les dirigeants politiques locaux en viennent à se demander si une telle entreprise est vraiment efficace à long terme. On pose la question de savoir si cette compagnie ne pourrait pas tout aussi bien appartenir à des citoyens du pays.

A notre avis, le troisième type (*géocentrique-géocentrique)* est celui qui a le moins de chances d'engendrer la méfiance et les conflits destructifs entre les dirigeants politiques locaux et les dirigeants de l'entreprise multinationale. Toutefois ce type est encore un phénomène rare.

Dans les pays développés, il faut du temps avant que les dirigeants d'entreprise en arrivent à avoir suffisamment confiance dans leurs filiales étrangères et les considèrent comme des organisations ayant atteint leur maturité. Cette évolution est ralentie par les risques de nationalisation. D'autre part, l'entreprise doit pouvoir compter sur un système de « planning » bien établi pour répartir les responsabilités à l'échelle mondiale.

Dans les pays en voie de développement, il faut du temps pour déterminer quels sont les compétences exigées à la fois pour le marché local et pour les marchés mondiaux. Une entreprise fortement diversifiée est avantagée, parce qu'elle peut fabriquer des produits moins complexes dans les pays en voie de développement, pour autant que ces produits soient conformes aux standards mondiaux sur le plan des prix, de la qualité et de la disponibilité.

L'organisation internationale de la fonction de recherche

Nous allons maintenant appliquer notre analyse des types d'entreprises aux problèmes spécifiques de l'organisation de la recherche dans les entreprises internationales. Il convient tout d'abord de considérer les éléments qui favorisent une organisation géocentrique de la recherche.

La nécessité de la recherche scientifique dans une entreprise multinationale. Notre époque est caractérisée par un taux extrêmement élevé d'innovations basées sur le progrès scientifique et technologique. Pour l'entreprise multinationale, dont les produits doivent être constamment améliorés pour rester concurrentiels, la recherche est une nécessité vitale. Que ce soit en organisant son propre département de recherche ou en utilisant des services extérieurs sur une base contractuelle, l'entreprise est obligée d'améliorer ses produits existants et d'introduire de nouveaux produits. Le flux d'idées et d'inventions auquel on assiste dans la plupart des pays développés, et dans certains des pays en voie de développement, peut entraîner d'un jour à l'autre l'obsolescence des produits et des matières premières

même les plus adéquates. Ces idées et ces découvertes surviennent aussi bien dans des laboratoires mal équipés que dans de grandes organisations de recherche. Cette situation à elle seule montre déjà l'avantage d'un réseau international permettant de capter les innovations, quelle que soit leur origine nationale, raciale ou idéologique. De plus, l'organisation traditionnelle de la science est un élément en faveur de l'approche multinationale.

L'organisation traditionnelle de la science: un élément en faveur de l'entreprise géocentrique

Les valeurs liées à la science sont l'intelligence et la confiance. Un fait scientifique n'a rien à voir avec l'origine nationale du savant. Il est clair que la nature de la vérité est non nationale. La preuve empirique doit se conformer aux critères stricts de la méthode et du contrôle scientifiques.

De plus, il est dans la nature de la recherche qu'un chercheur travaillant seul et avec peu d'équipement, puisse faire une découverte de base, par exemple la loi de la gravité, le principe de l'hydraulique ou la transmission de l'électricité. Les découvertes scientifiques peuvent se produire n'importe où dans le monde. Dans tous les pays, les savants essaient de se maintenir au courant des recherches similaires entreprises n'importe où dans le monde; ils s'aperçoivent parfois que les expériences qu'ils sont en train de réaliser sont poursuivies simultanément, peut-être avec plus de succès, dans d'autres pays. Cependant, cette prise de conscience peut n'intervenir qu'avec un certain retard. D'autre part, lorsqu'une découverte est réalisée, les moyens financiers et techniques pour la mettre en valeur peuvent être limités, comme ce fut le cas, par exemple, pour la production en masse de produits pharmaceutiques, d'antibiotiques et de vitamines. Le passage d'une découverte scientifique à un produit de masse, sans danger pour l'utilisation courante, disponible dans le monde entier, est une réalisation organisationnelle.

Il arrive fréquemment également qu'un centre de recherches se développe dans le cadre d'une université, dans un pays plutôt que dans un autre, peut-être grâce au stimulant donné par un seul enseignant ou savant. Si les personnes intéressées pouvaient échanger leurs informations, ou discuter de l'état actuel de leurs connaissances, les progrès pourraient parfois être très rapides, et souvent au bénéfice de l'humanité.

Certains des directeurs de recherche que nous avons interrogés estimaient qu'un savant qui a fait ses études dans un pays donné, connaît très bien certaines informations techniques et moins bien d'autres. Il est clair qu'il existe des communications et des congrès scientifiques qui rapportent les découvertes. Mais une collaboration constante, au niveau personnel, en vue d'une application spécifique, est un fait relativement rare, à moins qu'il existe un support institutionnel pour un groupe de chercheurs. Il est intéressant de relever que les dirigeants d'entreprises multinationales, pour faciliter des échanges scientifiques et technologiques rapides, développent leur structure de recherche non pas sur une base nationale, mais sur une base transnationale. La création de structures qui permettent le travail en commun de chercheurs de différentes parties du monde devient la tâche essentielle d'hommes qui auparavant étaient satisfaits de travailler sur une base purement nationale.

En d'autres termes, nos observations montrent que la plupart des directeurs de recherche des entreprises multinationales s'efforcent de prendre en considération l'organisation traditionnelle de la science et de créer des structures qui, paraphrasant Shepard (1956), assurent que (les mots en italique ont été ajoutés par nous):

«*a)* Chaque savant, *de quelque nationalité qu'il soit,* a la possibilité de s'exprimer et de défendre son opinion au sujet de l'utilité et de la validité des théories proposées ou

généralement acceptées, et au sujet d'autres matières, dans le forum constitué par les journaux et les réunions. On lui enseigne à respecter l'autorité des faits plutôt que celle du pouvoir social ou *d'un pouvoir lié à la nationalité ;* toute décision affectant l'ensemble des savants est la conséquence du « poids de l'opinion scientifique » plutôt que d'une autorité individuelle *dont les normes ne sont acceptables que dans un seul pays.*

» *b)* Toutes les communications sont diffusées à l'ensemble de la communauté scientifique *partout dans le monde* pour assurer le développement des connaissances et l'attribution justifiée du crédit; le secret est un anathème et un élément destructif du groupe scientifique; *dans chaque pays,* le pouvoir réside dans les groupes de recherche et non dans un individu.

» *c)* La diffusion des découvertes doit en particulier permettre que les auteurs bénéficient du crédit de ces découvertes; *il convient également de relever l'endroit du monde d'où elles proviennent. (On relève donc ici, implicitement, l'utilisation très large des découvertes scientifiques partout dans le monde.)*

» *d)* Observations et expériences contrôlées et répétables; l'objectivité honnête, le respect des faits, et un sens professionnel rigoureux, *et non pas la formation nationale ou culturelle,* sont des qualités personnelles exigées dans la formation scientifique. »

Les obstacles à une organisation géocentrique de la recherche

a) La barrière du secret

Les directeurs de recherche reconnaissent pourtant qu'il existe des obstacles au libre partage des informations dans les entreprises internationales. Le premier réside dans la pratique industrielle de restreindre à un petit nombre de personnes les informations clés au sujet des processus de production. On cherche par-là à limiter le risque qu'une personne informée ne transmette les secrets au concurrent. Ici, les traditions du savant entrent en conflit avec l'orientation du dirigeant. Si, de surcroît, la direction craint que les savants étrangers ne soient pas « loyaux » envers l'entreprise, elle leur confiera encore moins d'informations. Il est possible que la direction fasse un usage abusif du secret. Cependant, tout en reconnaissant que dans certaines sociétés les savants sont encouragés à publier leurs découvertes, le problème du secret ne devrait pas être sous-estimé dans des industries extrêmement compétitives comme l'électronique, les produits pharmaceutiques et les produits synthétiques. A un moment donné, il peut être nécessaire, pour sauvegarder les intérêts de l'entreprise, de tenir secret les résultats de la recherche fondamentale jusqu'à ce que l'entreprise ait été capable de les utiliser. Il est évident que lorsque la recherche est poursuivie dans le cadre d'une université ces restrictions ne sont généralement pas valables.

b) La barrière politique

Deuxièmement, la recherche peut avoir un caractère militaire, surtout si ses implications touchent à la défense du pays où elle est réalisée. Il est alors possible que l'information scientifique et technique ne puissent pas être partagées sur le plan international, même à l'intérieur d'une société, sur l'ordre, soit du gouvernement du pays d'établissement, soit du gouvernement du pays du siège de l'entreprise. Les considérations politiques représentent une barrière réelle au partage des découvertes de la recherche sur une base géocentrique.

c) « *Le drainage des cerveaux* »

Une troisième barrière provient de la réaction des dirigeants politiques et de l'élite enseignante du pays d'établissement à l'égard de la pratique qui consiste à concentrer les équipements de recherche sur le territoire national du siège de l'entreprise multinationale. Les experts de nombreux pays reçoivent des salaires élevés pour travailler pour le bénéfice d'un seul Etat — contrairement aux traditions de la science. Il est parfois très difficile de convaincre les différents pays d'établissement que leurs intérêts à long terme sont bien défendus dans la mesure où leurs savants et leurs ingénieurs qui travaillent dans une entreprise mondiale font parvenir leurs résultats à leur pays d'origine. Aussi longtemps que les découvertes de la recherche ne conduisent pas à la production dans le pays d'établissement, et par conséquent à une augmentation de l'emploi local (dans la mesure où c'est un effet désiré) et des impôts locaux, les dirigeants politiques, les savants et les enseignants universitaires restent sceptiques et se sentent exploités. Les équipements de recherche ne sont généralement pas taxés et dans certains pays les savants sont une ressource rare. L'on craint que la grande entreprise multinationale ne draîne les bons savants et les nouvelles idées sans s'inquiéter des intérêts du pays. L'argument le plus couramment utilisé est que le pays a supporté les frais de l'éducation des savants locaux; pourquoi les fruits de cette éducation devraient-ils profiter aux pays industriels les plus riches?

d) *La barrière du* « *monopole* »

Une dernière barrière provient des énormes différences dans les ressources financières et humaines mises en œuvre pour la recherche. La tentation des dirigeants d'entreprises multinationales est de renforcer leur monopole scientifique et humain au service d'un effort toujours plus concentré sur les problèmes de la recherche. De cette manière, des pays comme les Etats-Unis, qui disposent d'un « know-how » technologique et scientifique élevé, deviennent de plus en plus puissants. Dès lors, il est difficile pour un petit centre de recherche dans un autre pays d'être un membre à part égale dans le cadre d'un complexe scientifique de la dimension que peut supporter une entreprise américaine.

Trois modèles dans l'organisation de la recherche

Le défi que doivent relever les dirigeants d'entreprises est de créer des structures capables de:

a) faire respecter la valeur de l'intelligence de toute personne, sans considération de sa nationalité — en particulier en ce qui concerne le partage des connaissances avec les institutions du pays d'établissement;

b) relier ces connaissances aux aspirations économiques et sociales des différents pays, de manière à permettre un juste partage de la prospérité de l'entreprise multinationale avec chaque pays d'accueil:

  i) en rapport avec sa contribution à la croissance de l'entreprise — dans la mesure où elle est déterminée par les savants et les ingénieurs éduqués dans le pays;

  ii) en assurant l'approvisionnement de produits meilleur marché et de meilleure qualité.

Il y a des dilemmes qui n'ont pas été, et qui ne seront pas facilement résolus par l'entreprise multinationale. Pourtant, il peut être intéressant d'examiner lequel des trois types

passés en revue plus haut s'adapte le plus facilement, sur une base mondiale, à l'organisation traditionnelle des savants, à l'Etat, et à l'entreprise.

Jusqu'à ce jour, nos observations ont été centrées sur quatre centres de recherche d'entreprises multinationales. Certaines de ces entreprises avaient, dans le passé, organisé leurs installations de recherche sur le modèle *ethnocentrique-xénophile*. L'abondance de capitaux et d'installations, de même que l'information technologique avancée dont elles disposent sont imposantes. L'engagement des savants et d'ingénieurs étrangers a permis d'accroître l'actif intellectuel de ces entreprises. Leur politique a été, soit de convaincre les savants et ingénieurs étrangers de venir travailler dans le centre de recherche du pays d'origine, soit de déléguer des projets d'importance secondaire aux centres de recherche à l'étranger. De fait, certains savants et ingénieurs étrangers se montrèrent satisfaits de cette situation, en comparaison avec les mauvaises conditions de travail qui leur étaient offertes dans leur propre pays. Pendant un certain temps, les dirigeants politiques locaux, estimant que leurs savants et ingénieurs élargiraient ainsi leur expérience et reviendraient au pays, pouvaient se sentir flattés de ce que la réputation de leurs concitoyens était si élevée qu'on les engageait à l'étranger. Cependant, la réaction générale des dirigeants politiques et des enseignants fut plutôt de considérer qu'il s'agissait d'un « drainage de cervaux » et d'une perte de ressources rares.

Pour se conformer, du moins apparemment, aux valeurs de la science et de la technologie, et au besoin d'autonomie des savants, certaines entreprises ont choisi le type *polycentrique-ethnocentrique*. Elles ont créé des centres de recherches locaux (parfois pour des raisons de relations publiques); cependant, les relations entre les différents centres nationaux ne sont pas favorisées, surtout lorsque les aspirations nationalistes des cadres et des dirigeants politiques influencent les opérations de recherche sur le plan local. Néanmoins, certaines découvertes importantes, et leurs applications, ont été réalisées à ce stade.

Les implications à long terme de la localisation d'un centre de recherche dans un pays donné commencent à apparaître clairement. Si les objectifs ne sont pas essentiellement *ethnocentriques-xénophiles* ou *polycentriques-ethocentriques* dans le sens décrit plus haut, mais bien *géocentriques*, il y a de plus grandes chances que les produits de la recherche soient utilisés pour la fabrication locale et la commercialisation mondiale. Le flux de travail nécessaire pour le développement d'une idée, l'élaboration d'un modèle, les tests sur des marchés limités, et finalement la production en masse, est tel qu'une grande variété de talents doivent être développés localement — à l'avantage du pays d'établissement, sur le plan financier et sur le plan de l'éducation. Les savants et les techniciens ont l'avantage d'appartenir au réseau mondial d'une entreprise, ils reçoivent le support nécessaire pour développer un produit destiné à un cercle plus large que le marché local, ce qui permet de réduire les prix aussi bien au niveau local qu'au niveau mondial. Les cadres nationaux et les dirigeants politiques ont généralement une réaction positive à l'égard de la décision de faire de leur pays un centre mondial pour la production et la distribution d'une catégorie particulière de produits. Le modèle géocentrique est également conforme aux traditions d'organisation des savants. Un jeune chercheur peut commencer sa carrière par une période de stages à l'étranger — au centre de recherche du pays du siège — dans l'intention de retourner plus tard dans son pays pour y installer une organisation de recherche avec des buts complémentaires. Comme pour certaines recherches les petits centres peuvent être plus efficaces, l'entreprise géocentrique peut affecter ses travaux de recherche à ses différents centres en fonction de leurs compétences propres.

L'organisation géocentrique et l'innovation

L'organisation géocentrique de la recherche est conforme, à notre avis, aux conditions désirables pour l'innovation telles que les ont déterminées des études récentes (Thompson, 1965). Le sentiment professionnel d'un savant est moins affecté s'il appartient à une communauté mondiale de savants — même s'ils font partie d'une même entreprise. Dans une entreprise internationale géocentrique, le savant peut se rendre n'importe où dans le monde pour obtenir le premier certaines idées. Il risque moins d'être borné par un esprit de clocher. Le voyage, la mobilité en général, élargissent son expérience, lui donnent le sentiment d'accroître ses compétences professionnelles, et, ce qui a une importance réelle, lui permettent de prendre conscience que son travail est tenu en estime par ses collègues dans différentes parties du monde. Il s'occupe beaucoup moins du statut que lui confère sa nationalité que de celui qui découle de ses compétences et de ses connaissances — parce qu'elles sont appliquées à des problèmes d'intérêt mondial. Il serait intéressant d'étudier dans quelle mesure ces voyages et ces rencontres favorisent les réflexions créatrices, et conduisent aux innovations.

Standards d'architecture sociale pour les entreprises multinationales

Il nous a semblé utile d'évaluer, dans la perspective du pays d'établissement, dans quelle mesure les filiales étrangères d'une entreprise multinationale créent et partagent certaines valeurs avec leur environnement local. En concentrant notre analyse sur les activités de recherche, il apparaît clairement que l'approche ethnocentrique-xénophile semble la moins préoccupée du partage de valeurs telles que la connaissance et le « know-how », et le respect de la personnalité des savants. Quant à l'entreprise polycentrique-ethnocentrique, ses activités de création et de partage de valeurs sont très variables, de pays à pays. Dans un pays, le centre de recherche peut apporter une contribution importante à la recherche fondamentale; dans un autre, les résultats peuvent être décevants. L'organisation de recherche géocentrique-géocentrique est la plus conforme aux normes associées à l'architecture sociale. Le caractère d'interdépendance mondiale de la recherche, telle qu'elle est poursuivie dans chaque pays, est l'un de ses traits principaux. Le respect de la dignitié personnelle du savant, quelle que soit son origine nationale, en est un autre. Troisièmement, les efforts des dirigeants d'entreprise pour utiliser les découvertes de la recherche pour la production sur le plan local et pour développer des relations positives avec les universités locales augmentent les ressources financières et les compétences techniques et scientifiques du pays.

Les études en cours sur l'organisation de la recherche multinationale devraient permettre de classer les performances de plusieurs entreprises multinationales en fonction de la manière dont l'entreprise est perçue par les différentes institutions du pays d'établissement comme créatrice des valeurs indiquées ci-dessus. Ainsi, les cas dans lesquels une filiale réussit à devenir indispensable aux pays d'établissement, tout en étant partie intégrée d'une entreprise multinationale, pourront être mieux analysés qu'aujourd'hui.

Conclusion

En décrivant l'architecture sociale des entreprises multinationales, nous en sommes venus à relever que certaines entreprises se dirigent, consciemment ou non, vers une forme d'organisation de la recherche dans la communauté mondiale qui comprend des sous-institutions à l'intérieur de l'entreprise; ces sous-institutions incorporent des valeurs telles

que la création et le partage de la richesse, la distribution des talents et des connaissances, la création et le partage du pouvoir, le respect de la dignité personnelle, et l'équité, pour tout le monde, sans considération de l'origine nationale; toutes ces valeurs étant associées à la création d'une entreprise efficiente, orientée vers la production et la distribution de marchandises et de services demandés sur tous les marchés mondiaux. Si ce type de structure, qui est en train d'apparaître, devient effectivement viable, et s'il est conçu comme indispensable à la croissance de tous les états souverains, quelles que soient leurs positions idéologiques, il pourrait être considéré comme un modèle partiel mais efficace d'une communauté mondiale qui est encore en état de devenir.

Sources

BRONOWSKI, J.: *Science and Human Values,* Harper, 1956.

— *Yearbook of International Organisations 1964-65,* Union of International Associations, Brussels, Belgium, n° 189, 10e édition, 1965.

LASSWELL, H.: « The Emerging Policy Sciences of Development: The Vicos Case » (1965) *American Behavioral Science,* 7, n° 7, p. 28-33.

PERLMUTTER, H. V.: « Correlates of Two Types of Xenophilic Personality » *Journal of Abnormal and Social Psychology,* vol. 52, janvier 1956.

— *Towards a Theory and Practice of Social Architecture : The Building of Indispensable Institutions,* Tavistock, Londres, 1965.

— « L'Entreprise internationale; Trois Conceptions », 1965, *Revue économique et sociale,* Université de Lausanne, Suisse.

ROBINSON, R.: *International Business Policy,* 1964, New York, Holt, Rinehard & Winston.

SHEPARD, H.: « Superiors and Subordinates in Research » *Journal of Business,* vol. XXIX, n° 4, octobre 1956.

THOMPSON, V. A.: « Bureaucracy and Innovation », *Administrative Science Quarterly,* juin 1965.