

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	23 (1965)
<b>Heft:</b>	2
<b>Artikel:</b>	L'entreprise internationale : trois conceptions
<b>Autor:</b>	Perlmutter, Howard V.
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-135908">https://doi.org/10.5169/seals-135908</a>

### 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:** 09.02.2026

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

# L'entreprise internationale - Trois conceptions

Howard V. Perlmutter

professeur à l'IMEDE, Institut pour l'étude des méthodes de direction de l'entreprise, Lausanne

## Introduction

Quelle est la situation de l'homme moderne dans un monde en rapide changement ? Les citations suivantes font ressortir des divergences de points de vue sur le rôle de l'homme dans la société telle qu'elle est maintenant et telle qu'elle pourrait être à l'avenir. Lewis Mumford<sup>1</sup> écrit à ce sujet :

« Nous nous trouvons au seuil d'une ère nouvelle : celle d'un monde ouvert et d'un type d'homme susceptible de tenir sa place dans cet univers élargi... l'homme primitif, l'homme civilisé, l'homme axial, l'homme mécanisé, ne sont parvenus à développer qu'une partie seulement des virtualités humaines ; quant bien même une fraction importante de leur œuvre est encore viable et utile comme base de départ d'un nouveau développement, on ne saurait cependant se contenter de construire la culture universelle en partant des seuls matériaux qui ont servi à édifier leurs plus récentes structures... »

Quant à Raymond Aron<sup>2</sup>, il s'exprime comme suit :

« L'unification diplomatique conduit à répandre dans le monde des formes identiques d'organisations techniques et économiques. Aucune communauté soucieuse d'assurer sa survie ne peut volontairement ralentir l'expansion de ce que les marxistes appellent les forces de production, c'est-à-dire la rationalisation du travail et l'accroissement de l'équipement technique... partout, le voyageur est frappé par le spectacle des mêmes usines, des mêmes aérodromes, des mêmes machines, de Tokyo à Paris, de Pékin à Rio de Janeiro. Ce voyageur, s'il est superficiel, pourrait conclure que l'homme vit dans un monde unifié, puisque les mêmes idées et les mêmes machines se retrouvent partout. Une telle vision serait cependant bien illusoire. Quel que soit le degré d'unification diplomatique, l'humanité est aussi divisée de nos jours que ne l'étaient les systèmes diplomatiques du passé. »

Enfin, Jean XXIII a remarqué, dans *Pacem in Terris* (p. 36-37) :

« C'est Notre plus sincère désir de voir venir le jour où chaque être humain bénéficiera de la sécurité de ses droits universels, inviolables et inaltérables. Nous

---

<sup>1</sup> L. Mumford: *The Transformation of Man*, Harper, p. 249 (trad.).

<sup>2</sup> R. Aron: *The Dawn of Universal History*, Praeger, p. 59 (trad.).

l'espérons d'autant plus que les hommes, manifestant déjà une activité croissante au sein de leur propre communauté politique, s'intéressent aussi de plus en plus aux affaires des autres peuples et deviennent mieux conscients qu'ils appartiennent à une communauté universelle. »

Bien que ces trois citations ne soient pas incompatibles, celle de Mumford se distingue nettement des autres par l'aspiration utopique qu'il propose à l'humanité: transcender les préjugés de l'histoire et de la culture, pour passer à un stade nouveau de la construction humaine qui puisse se situer *sur un plan mondial*. La vision qu'a Mumford des virtualités de l'homme se distingue ainsi nettement de celle d'Aron, qui pose une réalité historique et présente, mieux identifiable par ceux qui affrontent quotidiennement les problèmes soulevés par la création d'institutions à vocation universelle. Dans cette optique, le fractionnement de l'humanité contemporaine en nations, en cultures, en religions, en races, en niveaux de vie et en classes sociales demeure fondamentale, malgré les nouveaux éléments d'unification internationale créés par notre siècle technologique. Enfin, Jean XXIII nous propose aussi une vision lointaine: l'homme doit apprendre à vivre dans une communauté universelle et à construire des institutions appropriées. Sa façon de considérer le futur désirable est plus évolutive et plus modérée que celle de Mumford, mais aussi plus optimiste que celle d'Aron.

Toute conception de la destinée humaine varie naturellement selon le climat d'optimisme ou de pessimisme du moment; elle peut, par exemple, être profondément modifiée par les probabilités d'entente entre l'Est et l'Ouest! Toutefois, les trois conceptions énumérées ci-dessus résument les choix offerts, logiquement et psychologiquement, aux hommes qui cherchent à se situer par rapport à l'Etat national et à ses institutions. La première repose sur la prise de conscience, qu'à l'âge de l'espace, l'humanité va être poussée inexorablement vers l'unité; la seconde croit à un pluralisme accentué, au fur et à mesure que l'homme recherchera sa sécurité dans des groupements plus à sa taille que le monde, qui reste une entité trop abstraite pour lui. La troisième conception se fonde à la fois sur l'unité et la diversité de la condition humaine qui font que l'homme, tout en s'identifiant à un groupe qui lui est propre, n'en éprouve pas moins un sentiment de communion avec ses semblables d'autres nations et d'autres cultures.

Si on établit un parallèle entre ces manières de voir et celles d'hommes, dont la fonction est de créer des *entreprises industrielles ou commerciales mondiales*, on doit convenir que, parmi ces derniers, il s'en trouvera peu pour partager les aspirations de Mumford vers un « homme nouveau post-historique ». Beaucoup d'hommes d'affaires, cependant, auront le pressentiment de la nécessité de ce nouvel homme même si, réalistes et pragmatiques, ils doutent fort de le voir apparaître soudainement sur la scène. Ils se rendent compte que les problèmes humains et techniques complexes, qui sont liés au développement d'entreprises internationales, ne pourront être abordés et résolus que par des hommes différents de ceux du passé. Au demeurant, ces problèmes sont déjà, par eux-mêmes, l'illustration de notre ignorance et de notre incapacité de construire des institutions réellement mondiales. En fait, les dirigeants d'entreprises,

comme la plupart des hommes, ne savent pas encore comment mettre à profit les multiples expériences qu'ils acquièrent dans divers pays, ni comment interpréter des évolutions politiques ou faire face à des réactions d'hostilité prenant la forme de l'anti-colonialisme, de l'anti-américanisme ou du racisme. Ils n'ont pas encore découvert une conception de l'entreprise internationale ou mondiale qui permettrait d'envisager une solution à de tels problèmes, qui se posent aujourd'hui, et à ceux que pourrait soulever l'avenir.

Dans cette étude donc, je me propose de présenter quelques réflexions sur ce que pourrait être la conception de base du chef ou des dirigeants d'une entreprise opérant à l'échelle mondiale. Il ne s'agit guère d'une théorie, mais d'une exploration dans le domaine des comportements de l'homme; le but est de rechercher quels sont les valeurs et les principes dont s'inspirent, dans leurs actions, les responsables d'entreprises mondiales. La clarification de certaines hypothèses pourrait aider à améliorer la qualité des choix et des décisions et influencer aussi la détermination de nouveaux objectifs pour les entreprises internationales, dont le rôle dans le système économique moderne n'ira qu'en grandissant.

Après avoir mis en lumière diverses conceptions de l'entreprise internationale, nous nous demanderons laquelle a le plus de chance de répondre aux exigences du monde futur. Enfin, présumant une option sur l'une de ces formules, nous tenterons d'en dégager les conséquences sur les rapports interpersonnels des dirigeants et sur leur échelle de valeurs.

Nous appartenons à un monde dans lequel les structures sociales se modifient rapidement. Nos expériences dans ce domaine devraient se traduire par des comportements positifs débouchant, en particulier, sur la constitution d'entreprises véritablement internationales. Nos faiblesses, nos préjugés, nos habitudes nous caractérisent tout autant que notre faculté de prendre des décisions rationnelles, fondées sur les avantages économiques que l'entreprise espère obtenir dans les différentes régions du monde. Or la survie d'une entreprise internationale dépend de la capacité de faire prendre des décisions rationnelles par des hommes provenant d'environnements différents et qui se distinguent souvent par leurs préjugés et leurs habitudes.

La formation des hommes ne les prépare pas, en général, à résoudre les innombrables problèmes humains et techniques des entreprises internationales. La difficulté d'incorporer dans une même organisation des gens qui travaillent à grande distance les uns des autres n'est qu'un facteur. Si l'on veut expliquer pourquoi une entreprise particulière est capable d'étendre ses opérations dans de nombreux pays et continents, alors que d'autres restent passives en face des perspectives qui leurs sont offertes en Afrique ou en Amérique latine, en Europe ou en Asie, il faut rechercher des explications plus profondes. Bien des dirigeants ont déjà réalisé que ce qui différencie une entreprise internationale d'une autre provient non pas tant des ressources financières et techniques, mais des hommes. Il y a encore peu de concordance entre les manières de concevoir l'entreprise internationale et il faudra encore des enquêtes nombreuses avant que l'on puisse formuler des conclusions valables. Il n'en reste pas moins que les questions qui se posent à l'occasion de la constitution d'entreprises internationales

sont dès maintenant d'une portée capitale et que des embryons de réponse peuvent déjà avoir des effets immédiats.

### **Rôle des sciences sociales dans l'étude du problème**

Le sociologue, l'économiste ou le psychologue social ont un avantage lorsqu'ils procèdent à l'analyse des diverses solutions « rationnelles » décidées par les dirigeants d'entreprises. En tant que scientifiques, ils peuvent rechercher les similitudes de comportement, établir des généralisations et confronter au modèle établi les comportements particuliers, afin d'en déterminer la logique et même éventuellement l'« irrationalité ». L'observateur pose en fait la question suivante: « Comment l'information objective reçue par un dirigeant est-elle filtrée, épurée, déformée, par son intellect, ses sentiments, son sens des valeurs ? ». Jusqu'à quel point le dirigeant est-il influencé dans ses décisions par son fond culturel et par les connaissances acquises ? L'observateur est en droit de présumer cependant que la conception que le dirigeant a de son entreprise est valable, car, dans le cas contraire, cette entreprise ne réalisera pas de profits et disparaîtrait.

Pour chaque dirigeant d'entreprise internationale, la conception ou la stratégie de son organisation dépend principalement des expériences qu'il a lui-même vécues à l'étranger, que cela ait été simplement une activité au jour le jour ou une activité plus créatrice qui a déjà provoqué une réflexion sur les structures désirables pour les opérations mondiales.

Un dirigeant laissera fréquemment entendre qu'une fois qu'*une situation est connue*, il n'y a qu'une seule manière correcte de décider ; il aura, par exemple, été « forcé » de construire une usine en Amérique latine, parce qu'il n'y avait pas d'autre alternative ! Pourtant, confronté à une situation similaire, un autre dirigeant prendra peut-être une décision radicalement différente. Autrement dit, le processus par lequel un dirigeant identifie les « forces primaires » qui agissent sur l'entreprise n'est pas uniforme ; il varie d'homme à homme. L'analyse des décisions et des politiques en matière de finance, de production, de ventes, fait apparaître des variations considérables, ce qui laisse penser que les conceptions des stratégies et des structures des entreprises internationales diffèrent fortement les unes des autres. *Il n'y a pas un schéma unique de croissance de l'entreprise internationale.*

Les dirigeants d'entreprises ne sont pas évalués en fonction de la conception qu'ils ont de leur organisation, mais selon des critères économiques et administratifs. Il en va naturellement de même pour les dirigeants d'entreprises internationales. Ils sont jugés en vertu de leur aptitude à résoudre des problèmes humains et techniques immédiats et non pas d'après les idées qu'ils pourraient avoir sur l'évolution future de firmes telles que la leur. Il n'en reste pas moins qu'une telle conception est le fondement des décisions quotidiennes. Il appartient donc à l'observateur, sociologue ou économiste, de classifier les visions globales qui pourraient être celles des dirigeants d'entreprises internationales, afin de mieux comprendre le sens de leur action présente et future.

## **Trois conceptions principales de l'entreprise mondiale**

Après plusieurs entretiens avec des cadres d'entreprises internationales, l'auteur a été amené à distinguer trois conceptions d'une telle entreprise, auxquelles correspondent trois types d'organisation. Comme première approche du problème, on partira des trois déclarations ci-après, qui illustrent les divergences existant en cette matière parmi les dirigeants d'entreprises internationales :

I. « A brève ou à longue échéance, nos gens employés à l'étranger devront apprendre comment on conçoit et mène les affaires dans notre pays. Nous apprendrons certainement quelque chose d'eux, mais ils devront suivre la ligne que nous leur indiquerons ».

II. « A brève ou à longue échéance, nous devrons nous contraindre à ne donner que des directives-cadre à nos collaborateurs à l'étranger, qui sont placés dans des conditions très différentes des nôtres. Les organisations poussent sur des sols variés et chacun de ces sols produit une espèce différente, qui a ses procédés et ses techniques propres ».

III. « A longue échéance, il y aura peu de différences notables entre ce qui est national et étranger, et des hommes de n'importe quelle nationalité pourront assumer les responsabilités au sommet de l'entreprise. Les politiques et la pratique devraient conduire à la réalisation de cet objectif. Il n'y a que des problèmes à résoudre ; certains d'entre eux seront mieux traités par des hommes venant de tel milieu, alors que d'autres trouveront leur solution grâce à des hommes appartenant à des environnements différents ».

Il se peut que ces trois manières de voir soient parfois appliquées simultanément, mais dans la durée, il n'est pas possible de concevoir des prises de décision cohérentes sans qu'un choix ait été fait entre ces trois visions. Partant de ces trois déclarations et de nombreuses autres exprimées par des cadres supérieurs d'entreprises internationales, l'auteur a été conduit à retenir trois conceptions de l'entreprise internationale :

### **1<sup>re</sup> conception :**

### **L'entreprise mondiale ethnocentrique ou axée sur le pays d'origine**

Cette vision est généralement adoptée par les cadres au début de l'évolution qui porte une entreprise à dépasser ses frontières nationales. A ce stade, il existe encore une évidente méfiance à l'égard de l'étranger. Les pays dans lesquels on opère sont considérés comme instables et risqués, et leurs nationaux, qui sont employés dans les succursales, comme peu dignes de confiance. L'expérience — très courte — des dirigeants les incline à penser que les performances de ces collaborateurs sont inférieures à celles des employés du pays d'origine.

Etant donné la puissance de la maison-mère, les dirigeants étrangers des succursales ne sont pas en mesure de remettre en question les décisions prises au centre. Et cela sans doute d'autant moins que la maison-mère s'est probablement engagée dans cette aventure soit en vue de réaliser un profit rapide, soit encore pour devancer un concurrent ; dans ces circonstances, on peut s'attendre à ce que peu d'attention

soit accordée aux intérêts du pays et du peuple étrangers, ce qui n'ira pas sans exacerber les sentiments réciproques d'antipathie.

Plus l'entreprise s'engage dans des opérations à l'étranger et moins il est possible de soutenir une vision aussi sommaire des faits. Cependant ce n'est pas demain que de telles conceptions auront disparu et l'on entendra sans doute encore s'exprimer ouvertement des opinions telles que celle-ci: « Il nous faut construire une organisation forte, dont nous soyons les seuls maîtres, sans quoi nous ne pourrons pas agir aussi rapidement que le veulent les circonstances. La logique de toute entreprise internationale consiste à rechercher des profits élevés à court terme et à récupérer rapidement les investissements initiaux. »

Il y a en outre une forme plus atténuée de la conception ethnocentrique de l'entreprise internationale, qui ne se fonde plus sur la crainte ou la méfiance à l'égard du milieu étranger. Persuadés de leurs compétences, les cadres de la maison-mère estiment détenir les seules formules valables d'organisation et de prise de décision. Ils sont convaincus qu'ils sont en mesure de mettre en œuvre à l'étranger, et avec le même succès, les techniques et les méthodes qui leur ont si bien réussi sur le plan national. Le siège central détient, en somme, le monopole de la sagesse et on attend des succursales qu'elles se conforment le plus fidèlement possible aux modèles d'organisation et aux procédés de la maison-mère. Une telle attitude est encore fréquente dans les rapports avec les pays en voie de développement: le personnel des agences doit adopter des comportements et des valeurs qui correspondent très étroitement à ceux de la maison-mère. Fondamentalement donc, cette seconde vision ethnocentrique n'est pas très différente de la première et elle entraîne aussi un réseau serré de contrôles.

## **2<sup>me</sup> conception : L'entreprise mondiale polycentrique ou axée sur le pays de réception**

Cette seconde vision de l'entreprise mondiale apparaît avec le développement des nationalismes et les menaces d'expropriation par des gouvernements socialisants. Cette conception se fait de plus en plus fréquente, au fur et à mesure que les opérations à l'étranger se multiplient et se compliquent. Les cadres dirigeants centraux en viennent à accepter l'idée que les situations locales sont différentes les unes des autres et que chacune d'entre elles est même tout à fait unique, non assimilable à aucune autre. Le centre se rend compte qu'il ne peut plus suivre de manière adéquate toutes les transformations intervenant à l'étranger et qu'une décentralisation devient nécessaire. Les hommes sur place sont progressivement considérés comme les plus aptes à résoudre toute une série de problèmes qui, autrefois, relevaient du centre. La succursale s'insère de plus en plus dans son milieu social, politique et économique et il importe que son organisation reflète cette interdépendance accrue. L'autonomie relative des responsables locaux devient alors la seule solution naturelle. On en vient à considérer l'Etat étranger comme une unité culturelle distincte et la succursale doit s'adapter aux besoins de cette unité. Il ne s'agit plus seulement de « bonnes relations publiques », mais d'une démarche plus en profondeur qui tend à donner à l'entreprise des racines locales.

Cette dernière doit toujours réaliser un profit, mais le « temps » pendant lequel il doit être réalisé tend à s'allonger.

A la base de cette conception, on retrouve l'image d'un monde pluraliste, composé d'un ensemble de nations qui ont chacune des caractéristiques propres et des évolutions individualisées. Pour intégrer ces forces dans l'entreprise internationale, il devient nécessaire, pour chacune de ses parties, de s'identifier jusqu'à un certain point avec l'intérêt national du pays de réception. Toute tendance xénophobe ou ethnocentrique latente doit disparaître dans l'entreprise; dans la mesure où ce but est atteint, on a favorisé ouvertement la marche vers une réelle décentralisation administrative.

### **3<sup>me</sup> conception : L'entreprise géocentrique ayant une orientation mondiale**

La troisième conception est en fait aussi axée sur le pays de réception, mais de façon moins exclusive, moins cloisonnée. On admet que les succursales auront des aspects différents puisqu'elles tendent à se conformer à leur milieu; mais elles auront aussi des similitudes, des points de comparaison communs. Le centre reconnaît ces différences, mais fait en sorte qu'il puisse, en pratique, recruter le personnel dirigeant du quartier général dans chacune des succursales, en raison même de leurs ressemblances et non plus de leurs différences.

La première étape vers l'entreprise géocentrique consistera à créer une *élite cosmopolite* de cadres supérieurs, recrutée dans les succursales opérant sur tous les continents, et à placer cette élite aux postes de commande à la société-mère, de manière que les programmes soient conçus avec la meilleure compréhension possible des problèmes mondiaux. Les décisions devraient ainsi se dégager des contraintes exercées par l'environnement national du siège central ou des succursales. Certes, il serait peu réaliste de penser que le centre pourrait se libérer totalement des emprises du milieu, mais ses réflexes seraient plus cosmopolites que régionaux. Cette élite internationalement expérimentée et parlant plusieurs langues pourrait diriger efficacement la totalité de l'entreprise, ne serait-ce que parce qu'elle connaît fort bien les conditions locales dans lesquelles opèrent les succursales dans toutes les parties du monde. Le contrôle de l'organisation n'en serait que mieux assuré.

Il existe une variante de la conception 3, qui n'est cependant pas encore considérée comme réalisable dans le court terme. Des dirigeants de plus en plus nombreux ne sont pas seulement sensibles aux perspectives offertes par le monde aux affaires internationales; ils sont conscients aussi que, moralement, leur organisation doit fournir aux hommes qui la composent le maximum de chances de développement et de formation, quel que soit le pays dans lequel ils vivent ou dont ils sont originaires. Cela signifie, d'une part, que tout homme de valeur dans n'importe quelle succursale doit pouvoir aspirer aux plus hautes responsabilités dans l'entreprise et, d'autre part, que la stratégie d'ensemble de la firme internationale doit être influencée par les points de vue des parties qui la constituent, c'est-à-dire par les cadres des succursales, qui participent dès lors normalement à la formulation des politiques générales.

Cette vision de l'entreprise géocentrique ne repose pas seulement sur une plus grande confiance dans le personnel des succursales, mais aussi sur une circulation plus intense des hommes et des informations entre les filiales et la maison-mère, dans un mouvement d'irrigation du centre par la périphérie et vice-versa.

Il nous faut examiner maintenant laquelle de ces conceptions de l'entreprise mondiale est valable, étant évident qu'aucune réponse finale ne peut être donnée à une telle question avant que d'autres recherches soient venues compléter le dossier.

### **Objections contre le géocentrisme**

Est-il possible que les conceptions ethnocentriques et polycentriques de l'entreprise internationale soient plus réalistes que la conception géocentrique, qui pourrait facilement être taxée d'idéale ? Le nationalisme actuel de nombreux nouveaux Etats est, certes, de nature à freiner le mouvement vers le géocentrisme. Dans ces régions, en tous les cas, les loyautés nationales obligeront les individus à confiner leurs activités dans des entreprises nationales. L'avènement d'entreprises internationales sera marginal, accidentel. L'ethnocentrisme est donc destiné à demeurer la règle dans les pays en voie de développement et dans les régions qui viennent d'acquérir leur indépendance politique. Il est probable aussi que, dans les pays industrialisés, l'identification à la nation continuera de constituer un fort lien entre la plupart des individus et leur pays d'origine.

Pour d'autres raisons encore, le géocentrisme risque de n'être qu'une lente réalisation. Peu d'entreprises, même lorsqu'elles sont douées pour la prévision, savent comment étendre le champ de leurs activités à l'échelle du monde. Il y a même d'innombrables arguments juridiques en faveur du maintien de la propriété et du contrôle à l'intérieur du territoire national; il y a peu de lois régissant le commerce international et les risques de perte sont grands. En cas de saisie de la propriété et du contrôle par un Etat étranger, il n'est guère d'autorité judiciaire réelle qui puisse se prononcer sur le bien-fondé des expropriations et assurer le règlement des compensations.

Tandis que le progrès technologique tend à faciliter de façon étonnante les communications internes d'une entreprise internationale (téléphonie, télévision, avions supersoniques, etc.), les infrastructures de la communauté internationale sont loin de se modifier aussi rapidement et elles donnent le coup de frein là où l'avancée technologique donnait le coup de fouet ! De fait, ces deux tendances contradictoires auraient pour conséquence de renforcer la centralisation des décisions sur le siège central. Le géocentrisme implique donc certaines préconditions qui rendraient la communauté internationale plus homogène et plus stable (lois internationales; monnaie internationale; etc.).

Pour le moment aussi des structures fiscales hautement différencieront contribuer à localiser des sièges centraux ou des succursales « boîtes aux lettres » dans des « paradis fiscaux » et falsifier ainsi une vision mondialiste basée sur la reconnaissance des besoins réels.

Etant donné les disparités dans les taux de croissance économique et l'extrême complexité des diverses conditions locales et régionales, il se pourrait que des solutions polycentriques aient tendance à prévaloir pour le moment dans plusieurs parties du monde, notamment dans les cas où les sociétés internationales seront désireuses de poursuivre une politique de décentralisation.

Certaines résistances humaines s'opposent aussi au géocentrisme. Peu de familles, par exemple, acceptent de s'adonner à une vie de nomades quasi perpétuelle, sans racines avec aucune communauté si ce n'est l'entreprise elle-même. Enfin, les préjugés raciaux, sociaux et nationaux restent très vigoureux. Peut-on s'attendre jamais à voir un Noir devenir chef d'une plantation dans le Sud des Etats-Unis, un Allemand devenir directeur d'une entreprise française ou encore un Israélien être employé dans une usine égyptienne ?

L'insécurité politique, économique et sociale qui caractérise notre monde actuel confère certainement plus de réalisme aux conceptions ethnocentrique et polycentrique. Mais on est en droit de se demander ce qu'il en sera à plus long terme ?

### **Consécration à longue échéance du géocentrisme**

Remarquons tout d'abord que certaines organisations typiquement internationales, telles que les services diplomatiques, par exemple, sont de nature essentiellement ethnocentriques. En va-t-il de même d'une entreprise privée dont l'activité économique s'étend à une cinquantaine de pays ? Même si la réponse devait être la même, ne peut-on pas prévoir qu'il en sera différemment d'ici la fin du siècle ?

Du *point de vue individuel*, il nous semble improbable que les cadres supérieurs d'entreprise acceptent, à l'avenir, de faire carrière dans une société où la nationalité est déterminante pour la promotion aux postes les plus élevés de direction générale. Une tendance au « cosmopolitisme » des organes directeurs paraît inévitable, avec d'ailleurs des avantages évidents qui se traduiront pour la firme par une plus grande diversité des connaissances linguistiques et par une meilleure compréhension des nombreuses cultures de notre planète.

En matière de *production*, la nécessité de répartir géographiquement les centres de fabrication et de former en conséquence une main-d'œuvre autochtone dans plusieurs pays orientera les efforts des entreprises internationales dans deux directions distinctes : 1) l'implantation à l'étranger associera d'une façon durable l'entreprise à la croissance économique du pays d'accueil et fera ainsi naître des solidarités nouvelles ; 2) des liens de plus en plus étroits devront être établis avec le milieu social des points d'implantation ; les rapports de droit et de travail, ainsi qu'une certaine communauté d'intérêts, obligeront les partenaires à organiser des relations non plus occasionnelles mais permanentes.

Dans le domaine du *marketing*, la nécessité de mieux connaître les besoins et les désirs des consommateurs et d'analyser leur spécificité ou au contraire leur conformité à des comportements observés ailleurs, conduira progressivement à la formulation de

stratégies de vente, qui seront moins influencées par les particularités nationales et certainement plus par les besoins réels de tous les hommes.

Les *modes de financement*, déterminés qu'ils sont par des conditions locales très différentes, assureront une interpénétration croissante entre les entreprises internationales et les économies régionales, nationales et intégrées de l'avenir.

En ce qui concerne le *régime de propriété*, on peut s'attendre ici aussi à des structures plus complexes que celles auxquelles nous sommes habitués; la participation du capital local à l'entreprise internationale, surtout lorsqu'il y a exploitation de ressources naturelles et utilisation de main-d'œuvre indigène, aura pour effet de « supranationaliser » la propriété mobilière et d'accentuer le caractère international de l'entreprise.

Il n'est pas jusqu'aux risques mêmes de nationalisation qui ne pourraient, jusqu'à un certain point, pousser à l'internationalisation des entreprises. Fréquemment, la saisie de la propriété étrangère s'est faite de manière discriminatoire: seules les entreprises de certains pays ont passé sous le contrôle d'Etat, alors que d'autres, originaires d'Etats amis, n'étaient pas touchées. Les succursales d'entreprises internationales pourraient, peut-être, déclencher moins d'animosité que celles de firmes qui seraient plus facilement associées à un Etat particulier!

Même si le géocentrisme n'est pas pour demain, il faudra bien que les entreprises internationales se situent en fonction des problèmes évoqués plus haut. Elles parviendront probablement au géocentrisme, soit d'un seul coup, soit par évolution, mais la nature et la rapidité du processus ne resteront pas sans effets sur les politiques de personnel, de produits, d'implantation, bref sur tout le style de gestion et d'organisation de l'entreprise internationale.

### Raisons d'un choix entre les trois visions de l'entreprise mondiale

Pourquoi un dirigeant d'entreprise opte-t-il pour l'une ou l'autre des conceptions qui ont été décrites plus haut ? Ceci tient naturellement à des facteurs complexes, tels que: *a)* l'expérience industrielle ultérieure; *b)* les pays dans lesquels une activité économique a été déployée; *c)* les expériences interpersonnelles faites dans l'entreprise; *d)* l'échelle des valeurs adoptée par l'encadrement supérieur; etc.

Il est clair cependant que la nature des *rencontres humaines* qui ont été expérimentées en cours de carrière, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise à vocation internationale, influence profondément de tels choix.

Par exemple, ceux qui s'en tiennent à une solution ethnocentrique donneront une importance très grande aux difficultés qu'ils ont rencontrées lorsqu'il s'est agit d'accorder leur confiance à des collaborateurs d'autres nationalités. Ils se souviendront de cas de conduite non-conventionnelle à leurs yeux, d'incompatibilité de caractère, et insinueront par trop volontiers que la corruption est de règle «à l'étranger». Fréquemment, l'impossibilité de communiquer dans la langue du pays d'accueil aura accentué les réflexes de défense ou de refus. Dans ces circonstances, la vision ethnocen-

trique conduit à considérer les étrangers comme manquant de maturité et aboutit à la mise en place d'un système de contrôle strict appliqué à toutes les opérations débordant le territoire national de l'entreprise-mère.

La vision polycentrique est, en général, celle d'hommes qui, ayant tissé des liens plus denses avec le personnel des succursales à l'étranger, ont acquis un certain respect pour ses aptitudes et ses performances, mais dont les contacts avec ce personnel sont plutôt parcellaires ou intermittents.

En revanche, la conception géocentrique semble fondée sur l'expérience personnelle d'une *collaboration* plus durable et profonde, au cours de laquelle des hommes d'origines et de tempéraments différents ont pu travailler ensemble avec succès et résoudre en commun des problèmes variés sans que les nationalités respectives affectent les solutions envisagées. Ceux qui ont vécu de telles formes de collaboration ont le plus souvent abandonné leurs préjugés et ont su reconnaître, dans les comportements de leurs interlocuteurs, non pas les traits agaçants de civilisations bizarres, mais des aspects bien humains qu'ils ont appris à respecter.

En bref, les dirigeants qui préconisent une vision mondialiste de leur entreprise sont presque toujours ceux qui ont eu la possibilité de vivre dans plusieurs pays, de collaborer de manière constructive avec des hommes issus de toutes sortes de milieux, qui ont accepté d'associer leur famille à des genres de vie différents et qui ont pu surmonter les angoisses provoquées par leur mobilité même.

### **Implications idéologiques de la conception géocentrique**

Tout homme engagé dans des tâches de gestion au sein d'une entreprise internationale ne peut manquer de s'interroger lui-même sur les sentiments et les pensées qu'il entretient à propos des « autres ». Le philosophe Paul Weiss a dit un jour: « On peut juger un homme d'après l'espèce de monde qu'il tente de faire surgir ». La construction d'une entreprise géocentrique représente, dans cette optique, l'accomplissement d'une œuvre humaine peu ordinaire, puisque cela n'est pas loin de correspondre à la mise en application de valeurs et d'idéaux universels comparables à ceux de la « Déclaration des Droits de l'Homme ». Certes, ces valeurs et ces droits n'ont encore inspiré qu'un nombre limité d'actions sur le plan international. Il n'en reste pas moins que les Nations Unies, l'œcuménisme, la Croix-Rouge internationale et bien d'autres institutions s'efforcent d'agir en conformité avec ces valeurs et fournissent déjà de remarquables illustrations des conceptions géocentriques. L'universalité de l'Eglise romaine, telle qu'elle a été affirmée depuis Paul VI et le dernier Concile, est probablement l'un des exemples les plus significatifs de l'efficacité et du réalisme de l'approche « planétaire » des problèmes humains.

L'analyse et la compréhension des mécanismes internes, des motivations, de l'organisation et des systèmes de valeurs des collectivités internationales, telles l'Eglise romaine ou la Croix-Rouge, qui ont su résister au temps, maintenir leurs objectifs et néanmoins faire preuve de flexibilité et d'adaptation, devraient nous donner

des éléments d'appréciation quant aux conditions de survie des entreprises industrielles ou commerciales internationales, même si les buts de ces dernières sont d'une nature différente.

Par analogie et en tenant compte des contraintes et des objectifs particuliers qui caractérisent l'entreprise internationale, nous avons retenu huit principes qui sont à la base de la conception géocentrique; il s'agit moins d'abstractions faciles que de points de repères et de guides qui doivent inspirer l'action des dirigeants et qui, au demeurant, devront faire l'objet d'approfondissements nécessaires:

1. *Le droit des hommes à une activité créatrice* : tout être humain employé dans une entreprise internationale devrait avoir l'assurance qu'il peut y faire valoir ses aptitudes et ses compétences, sans distinction de race, de couleur de peau, de confession ou de nationalité, et qu'il peut recevoir la formation et l'instruction qui permettront de porter ses connaissances et ses moyens d'action au niveau le plus élevé possible;

2. *Le caractère diversifié des responsabilités* : si la responsabilité primordiale des dirigeants de l'entreprise internationale est d'assurer la prospérité et la continuité de celle-ci, l'éventail des devoirs est, en fait, beaucoup plus large: responsabilités vis-à-vis des Etats d'accueil, des communautés où l'on travaille; responsabilités dans le cadre des efforts de développement et de croissance; responsabilités aussi en matière de comportements politiques et sociaux, etc.;

3. *Le consommateur en tant que fin* : le but de l'entreprise internationale est de fournir aux consommateurs des différentes régions du monde des produits de qualité, aux prix les moins élevés possibles, en tenant compte des besoins réels actuels et futurs;

4. *Les droits du consommateur* : l'offre de produits et les conditions auxquelles ils peuvent être acquis ne devraient entraîner aucun traitement discriminatoire selon la race, l'origine ou d'autres facteurs;

5. *L'emploi des ressources scientifiques et technologiques dans un cadre mondial* : pour répondre avec la plus grande efficacité aux besoins, l'entreprise internationale doit mettre en œuvre toutes les sources d'innovation, de recherche, de développement que ses moyens lui permettent d'utiliser, où que ce soit dans le monde;

6. *La répartition de la prospérité* : la stratégie de l'entreprise internationale doit tenir compte des préoccupations de développement économique et social dans chacune des régions où elle est engagée, et cela tout spécialement dans les nations défavorisées;

7. *la répartition de la propriété* : il n'y a de véritable entreprise internationale que si ses propriétaires sont eux-mêmes localisés dans les diverses parties du monde; il importe aussi que le contrôle de l'entreprise et la distribution de ses fruits, c'est-à-dire le dividende, soient internationalisés de façon très large;

8. *Neutralité et autonomie de l'entreprise mondiale* : l'entreprise internationale remplit une fonction de liaison dans l'économie mondiale et, pour cette raison, elle doit jouir d'une certaine autonomie politique en tant qu'institution indépendante ayant des responsabilités dans plusieurs Etats; cette relative autonomie ne pourrait

toutefois être acquise que dans la mesure où l'entreprise s'en tient à une indispensable neutralité politique.

L'hypothèse que nous désirons formuler, en partant de ces huit principes fondamentaux, est que des actions constructives, prises dans cette optique, ne peuvent que favoriser la prédominance à long terme de la conception géocentrique et déboucher sur la formation de véritables entreprises mondiales, dont il y a encore peu d'exemples de nos jours.

### **La création d'organisations mondiales géocentriques**

En admettant qu'il soit souhaitable et possible de considérer la conception géocentrique comme réaliste, il reste à résoudre le problème pratique de la constitution d'entités correspondant à la conception évoquée. Toute entreprise internationale est en constante évolution et prend, au cours des ans, des formes différentes destinées à assurer sa survie dans les parties du monde où elle opère. Les dirigeants de telles entreprises sont naturellement tentés, et parfois forcés, de ne résoudre les problèmes qu'au fur et à mesure de leur apparition et ne remettent que rarement en question leurs méthodes de réflexion et leurs modes d'action. Or, l'Eglise romaine vient de nous administrer la preuve qu'en face de circonstances changeant rapidement il est essentiel de prendre conscience des mutations économiques, politiques et sociales en passe de façonner le devenir des hommes et d'ajuster les institutions et les méthodes en conséquence.

Ce n'est pas que les dirigeants d'entreprises internationales ne soient pas informés des pressions qui modifient leur environnement; mais ils se confinent souvent dans une attitude défensive. Les rivalités politiques qui caractérisent la scène mondiale, les risques de nationalisation ou d'expropriation, et les multiples menaces qui pèsent sur ces entreprises créent un malaise général et amplifient les réactions de méfiance. Il faut bien le dire aussi, de nombreux pays dans le monde, en Afrique, en Amérique latine, en Asie et surtout dans le monde communiste, sont encore peu disposés à tolérer l'une ou l'autre des conceptions de l'entreprise internationale privée que nous avons développées ici. Ce n'est donc pas surprenant si, au sein même des directions des entreprises internationales, on constate fréquemment des réflexes de prudence et d'inquiétude, plutôt que l'affirmation des potentialités de cette forme d'entreprise.

La gestion des entreprises internationales est complexe et rares sont ceux qui en ont l'expérience. Même les cadres les plus expérimentés ont le sentiment de ne courir que la première étape d'un long voyage, qui devrait aboutir à des structures d'organisation permettant aux entreprises internationales d'accomplir leurs tâches essentielles dans chaque partie du monde, qu'elle soit riche ou pauvre, capitaliste ou socialiste, avec une même efficacité et une même capacité d'adaptation, tout en respectant les valeurs des sociétés d'accueil.

Nous avons vu que les conceptions ethnocentriques et polycentriques de l'entreprise internationale collaient assez bien avec la réalité d'aujourd'hui et que les organi-

sations, ayant une base de départ nationale, avaient bien réussi dans leurs efforts de rayonnement à l'échelle du globe. Il existe plusieurs cas d'entreprises internationales correspondant à ces définitions qui opèrent dans une septantaine de pays différents et qui emploient plusieurs centaines de mille de personnes; elles sont encore, pour la plupart, dirigées d'un centre unique situé dans le pays d'origine. On peut donc contester qu'elles soient déjà des organisations mondiales au sens géocentrique, capables d'appliquer extensivement les huit principes formulés plus haut.

La conception géocentrique appartient à l'avenir. Dans la mesure où l'entreprise internationale aura su s'insérer dans les processus de croissance économique et de développement social de l'économie mondiale, comme aussi des économies nationales et régionales, elle sera devenue une institution indispensable. Ses propres objectifs et méthodes se seront eux-mêmes « mondialisés ». Quels seront alors les paramètres d'une entreprise internationale géocentrique :

- a) les valeurs humaines et les principes d'organisation mondiale dont elle s'inspirera devront être exprimés dans une *charte* connue de chacun, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise; les écarts possibles entre la doctrine et les faits devront pouvoir être corrigés par des mécanismes appropriés;
- b) l'évolution des principales fonctions — organisation, vente, finance, production et personnel — devra être définie en conformité des objectifs mondiaux;
- c) l'établissement des plans et programmes d'action sera fondé sur ces valeurs et ces fonctions et des systèmes de « feedback » assureront que l'application se fasse dans une atmosphère de confiance, malgré la dispersion des activités et les grandes distances entre les centres de décision et les centres d'opération;
- d) la manière dont l'entreprise internationale entendra se situer dans la société mondiale devra être clairement explicitée, notamment en ce qui concerne le concept de profitabilité qu'elle adoptera et les mesures qu'elle appliquera pour assurer la continuité de l'organisation dans le temps.

## Conclusion

La conception géocentrique est la plus difficile à faire passer dans les faits à l'heure actuelle. Même à l'avenir, elle ne pourra se concrétiser que si les rapports entre nations prennent des formes moins agressives que maintenant. Il est peu probable que la propriété et le contrôle d'entreprises internationales soient conçus très prochainement dans une optique géocentrique; en revanche, certaines fonctions de l'entreprise pourraient progressivement se conformer au modèle géocentrique. On peut même penser que les dirigeants de ces entreprises prendront de plus en plus, selon les circonstances, des décisions tantôt ethnocentriques ou polycentriques, tantôt géocentriques. Si l'évolution politique du monde est favorable, le dernier type de décisions pourrait devenir plus fréquent.

L'ambition de ce premier essai sur la nature de l'entreprise internationale est de montrer que ce genre d'organisation est entré dans une phase de mutation due à l'affaiblissement des concepts de nation, de race, de couleur de peau et d'autres facteurs de discrimination, et que, sur le plan des affaires privées commerciales et industrielles, on voit se dessiner des tendances identiques à celles constatées dans de grandes organisations mondiales poursuivant d'autres buts. Un champ très vaste de réflexion, et très nouveau, est ainsi ouvert aux chercheurs.

