

**École des Hautes Études Commerciales  
Affiliée à l'Université de Montréal**

**Interface Organisation – Environnement  
Cas des entreprises multinationales opérant dans un pays en développement :  
Contexte de la Malaisie**

**Par**

**Rabia Naguib**

**Thèse présentée à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Philosophiae Doctor (Ph.D)  
en administration**

**Octobre 2004**

**© Rabia Naguib, 2004**

## RÉSUMÉ

Dans le cadre de cette étude nous nous proposons d'explorer la relation de l'organisation avec son environnement. Plus spécifiquement, nous nous intéressons au comportement des entreprises multinationales (EMN) dans le contexte de pays en développement. Une telle étude est intéressante en ce qu'elle montre l'interaction entre deux systèmes qui se révèlent être complexes et dynamiques. Qui plus est, ces deux systèmes se trouvent animés par des logiques différentes voire même opposées. Cette interaction se traduit par un tiraillement constant entre le global et le local. D'un côté, les EMN cherchent activement la standardisation et l'uniformisation de leurs activités à travers le monde, accentuant ainsi le mouvement de globalisation. De l'autre côté, les pays « en quête » de développement, dont l'environnement social est loin d'être neutre, cherchent à protéger leurs cultures et à préserver leurs spécificités locales. De fait, notre étude s'articule autour de la question de savoir *comment les EMN, à travers leurs filiales, s'adaptent-elles à leur environnement social et répondent-elles aux besoins socio-économiques du pays hôte étant donné les différentes pressions auxquelles elles sont soumises.*

Dans ce cadre, l'adoption d'une vision holiste permettant la prise en considération de différentes perspectives et niveaux d'analyse, s'impose. C'est ainsi que nous avons eu à puiser dans différents corpus théoriques pour en retenir essentiellement trois : la contingence, l'institutionnalisme et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Ces théories nous permettent de tenir compte à la fois des facteurs de contingence, des pressions institutionnelles ainsi que des intérêts des stakeholders. Partant de là, nous proposons un cadre d'analyse qui met en évidence l'importance non seulement de l'environnement tâche, mais aussi celle de l'environnement organisationnel et de l'environnement social. Ceux-ci influencent conjointement le comportement des EMN et plus spécifiquement celui de leurs filiales. Ce cadre permet également de souligner l'importance de la recherche d'équilibre entre différentes pressions auxquelles ces organisations sont soumises.

Étant donné la nature de notre sujet de recherche, nous avons opté pour une approche qualitative de type exploratoire et idéographique cherchant des explications contextualisées plutôt qu'universelles. Nous avons ainsi entrepris une recherche sur le

terrain en choisissant la Malaisie comme contexte d'étude et un certain nombre de filiales d'entreprises multinationales (FEM) comme unités d'analyse. Six de ces FEM font l'objet d'études de cas (Eisenhardt, 1989) et d'analyse comparative (Langley, 1999).

L'analyse de ces cas nous permet de dégager un ensemble de facteurs aussi bien tangibles qu'intangibles susceptibles d'influencer le comportement des FEM. Ces facteurs représentent des caractéristiques relevant à la fois du secteur d'activités, de la compagnie-mère et du contexte du pays hôte. Ils permettent de souligner la dynamique entre le global et le local dont nous présentons différentes illustrations. En retenant deux types de facteurs que nous estimons être déterminants du comportement des FEM, nous proposons quatre configurations mettant en exergue des besoins d'adaptation locale variables.

Par la suite, nous montrons l'influence des pressions organisationnelles qui poussent les entreprises à adopter des comportements isomorphiques. Ainsi, pour des besoins de légitimité, d'acceptation et en vue d'accroître leur réputation et par là même leurs profits, les FEM sont de plus en plus tenues d'assumer, au-delà d'une responsabilité économique obéissant à une stratégie globale, une responsabilité sociale nécessitant une stratégie locale. Ce processus d'analyse et d'interprétation nous amène à postuler l'importance pour les EMN, et *de facto* pour leurs filiales, d'adopter des stratégies « glocales » nécessitant de « penser globalement et d'agir localement ». Pour cela, il importe que les principaux partenaires locaux soient conscients de leur pouvoir et des pressions qu'ils sont en mesure d'exercer sur ces entreprises pour les amener à tenir compte de leurs spécificités locales et à s'engager dans un partenariat intelligent « *Smart partnership* ».

**Mots clés :** Contingence, Institutionnalisme, Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), développement durable, Malaisie, Filiales d'entreprises multinationales (FEM), études de cas, global-local, partenariat intelligent « *Smart partnership* ».

## ABSTRACT

In the context of this study, we are exploring the relationship of the organization with its environment. More precisely, we are seeking to understand the behaviour of multinational corporations (MNCs) in developing countries. The value of this study is in highlighting the interaction between two seemingly complex and dynamic systems, guided by differing and often opposing logics. This interaction is translated into a constant struggle between the global and the local. On the one hand, MNCs actively seek to standardize their activities across the world, hence accentuating the globalization movement. On the other hand, countries “in quest” for development, where the social environment is far from being neutral, are trying to protect their cultures and preserve their local specificities. Our study revolves around understanding how MNCs, through their affiliates, adapt to their social environments and respond to the socio-economic needs of their host countries given the different pressures they are subjected to.

Within this study, the adoption of a holistic vision allowing the consideration of different perspectives and levels of analysis is necessary. Thus, we had to draw from different theoretical bodies to essentially retain three: contingency, institutionalism and corporate social responsibility (CSR). These theories allow us to simultaneously take into consideration contingency factors, institutional pressures and the interests of stakeholders. From there on, we suggest an analytical framework pointing out the importance of the task environment as well as the organizational environment and the social environment. Those environments jointly influence the behaviour of the MNC and more specifically those of their subsidiaries. This framework also highlights the importance of seeking a balance between the different pressures these corporations are subjected to.

Given the nature of our research topic, we have opted for a qualitative approach of an exploratory and ideographic type, aiming to find contextualized explanations rather than universal ones. We have thus undertaken a field research by choosing Malaysia as a context of study and a certain number of multinational corporation

subsidiaries (MCS) as units of analysis. Six of those MCSs are the subject of case studies (Eisenhardt, 1989) and of comparative analysis (Langley, 1999).

The analysis of these cases allows us to emanate a collection of tangible and intangible factors susceptible of influencing the behaviour of MCSs. These factors simultaneously bring out the characteristics of the area of activity, the mother company and the context of the host country. They allow then to underline the dynamics between the global and the local, of which we present different illustrations. In retaining two types of factors which we estimate are explanatory of the behaviour of MCSs, we propose four types of categories highlighting variable needs for local adaptation. Also, we point out the influence of organizational pressures that push the corporations to adopt isomorphic behaviours. Therefore, for purposes of legitimacy, acceptance and in order to improve their reputation and consequently their profits, the MCSs are increasingly expected to assume more than an economic responsibility obeying a global strategy. A social responsibility necessitating a local strategy is also required. From then, we postulate the importance for MNCs, and *de facto* their subsidiaries, to adopt “glocal” strategies requiring to “think globally and act locally”. For that, the main local partners must be conscious of their power and of the pressures they are able to exert on these corporations to bring them to take into consideration their local realities and to engage in “Smart Partnership”.

**Key words:** Contingency, Institutionalism, Corporate Social Responsibility (CSR), Sustainable development, Malaysia, Multinational Corporation Subsidiaries (MCS), Case Study, global-local, Smart Partnership.

## TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	i
Abstract.....	iii
Table des matières.....	v
Liste des tableaux.....	ix
Liste des figures.....	x
Dédicace.....	xi
Remerciements.....	xii
Avant-propos.....	xiv
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Première partie : Exploration théorique de la relation de l'organisation avec son environnement.....</b>	<b>7</b>
<b>Chapitre I : Revue de la littérature.....</b>	<b>9</b>
<b>1- La théorie de la contingence.....</b>	<b>12</b>
<b>2- La théorie institutionnelle.....</b>	<b>17</b>
2.1- Évolution de la théorie institutionnelle.....	17
2.2- Recherches empiriques dans le cadre de la théorie institutionnelle.....	24
<b>3- La responsabilité sociale des entreprises (RSE).....</b>	<b>30</b>
3.1- Évolution du courant de la responsabilité sociale.....	31
3.2- Recherches portant sur la stratégie et les stakeholders.....	35
<b>Chapitre II : Cadre d'analyse et Méthodologie de recherche .....</b>	<b>45</b>
<b>1- Cadre d'analyse.....</b>	<b>45</b>
1.1- Élaboration du cadre d'analyse.....	46
1.2- Présentation du cadre d'analyse.....	49
1.3- Détermination du contexte institutionnel.....	54
<b>2- Cadre méthodologique.....</b>	<b>57</b>
2.1- Démarche méthodologique.....	58
2.2- Étapes de la stratégie de recherche.....	60

## **Deuxième partie : Exploration empirique de la relation de l'organisation avec son environnement.....70**

### **Chapitre III : Contexte et caractéristiques de la Malaisie.....70**

- 1- La Malaisie : un pays multiculturel.....71**
- 2- Développement socio-économique de la Malaisie.....77**
  - 2.1- Importance du rôle du gouvernement.....78
  - 2.2- Capacité de réponse du gouvernement.....80
  - 2.3- L'investissement étranger: moteur de croissance économique.....82
  - 2.4- Importance du leadership politique.....87
  - 2.5- Saine gestion macroéconomique.....89
  - 2.6- Importance de l'épargne nationale.....94
- 3- « Smart partnership » : Stratégie de développement « made in Malaysia ».....96**

### **Chapitre IV : Présentation des cas : analyse intra-cas.....99**

- 1- Cas Nestlé Malaysia Bhd.....100**
  - 1.1- Influence de la compagnie-mère : Nestlé S.A.....102
  - 1.2- Influence du secteur d'activité.....110
  - 1.3- Influence du contexte local.....114
- 2- Cas Unilever Malaysia Bhd.....125**
  - 2.1- Influence de la compagnie-mère : Unilever S.A.....127
  - 2.2- Influence du secteur d'activité.....134
  - 2.3- Influence du contexte local.....135
- 3- Cas Alcom Bhd. : Aluminium Company of Malaysia.....144**
  - 3.1- Influence de la compagnie-mère: Alcan Inc.....145
  - 3.2- Influence du secteur d'activité.....150
  - 3.3- Influence du contexte local.....151
- 4- Cas SNC-Lavalin Malaysia Sdn.Bhd.....161**
  - 4.1- Influence de la compagnie-mère : SNC-Lavalin Inc.....161
  - 4.2- Influence du secteur d'activité.....167
  - 4.3- Influence du contexte local.....168
- 5- Cas Dragages Malaysia Bhd.....175**
  - 5.1- Influence de la compagnie-mère : Bouygues Construction.....175
  - 5.2- Influence du secteur d'activité.....180
  - 5.3- Influence du contexte local.....181

<b>6- Cas Le Régent K.L.....</b>	<b>188</b>
6.1- Influence de la compagnie-mère : Four Seasons.....	188
6.2- Influence du secteur d'activité.....	191
6.3- Influence du contexte local.....	193
 <b>Chapitre V : Analyse inter- cas.....</b>	 <b>200</b>
<b>1- Comportement organisationnel.....</b>	<b>201</b>
1.1- Facteurs de contingence organisationnels.....	204
1.1.1- L'actionnariat.....	204
1.1.2- L'origine des gestionnaires.....	205
1.1.3- Capacité de réponse « Responsiveness ».....	206
1.1.4- Les stratégies d'affaires.....	207
1.1.5- La taille de l'entreprise.....	209
1.1.6- L'autonomie.....	209
1.2- Influence de la culture d'entreprise.....	210
1.2.1- La dénomination.....	212
1.2.2- La nationalité.....	214
1.2.3- L'âge.....	216
<b>2- Comportement industriel ou professionnel.....</b>	<b>218</b>
2.1- Nature du secteur d'activité.....	218
2.2- Intensité de la concurrence.....	230
<b>3- Comportement social.....</b>	<b>222</b>
3.1- Caractéristiques culturelles du pays hôte.....	224
3.1.1- Demandes des consommateurs et du grand public.....	225
3.1.2- La législation.....	226
3.2- Politiques sociales de la compagnie-mère.....	229
 <b>Chapitre VI : Synthèse et conceptualisation : à la recherche de patterns.....</b>	 <b>236</b>
<b>1- Variations des comportements : configurations.....</b>	<b>237</b>
<b>2- Similitudes des comportements : isomorphismes.....</b>	<b>247</b>
2.1- Isomorphisme intra-organisationnel.....	247
2.2- Isomorphisme compétitif.....	248
2.3- Isomorphisme social ou contextuel.....	249
<b>3- Comportements stratégiques : entre le global et le local.....</b>	<b>254</b>



<b>Conclusion.....</b>	<b>263</b>
<b>1- Contributions de la recherche.....</b>	<b>268</b>
<b>2- Implications de la recherche.....</b>	<b>271</b>
<b>3- Limites et avenues de recherche.....</b>	<b>273</b>
<b>4- Apport personnel.....</b>	<b>274</b>
 Bibliographie.....	 276
Annexe : Grille d’entrevue.....	289

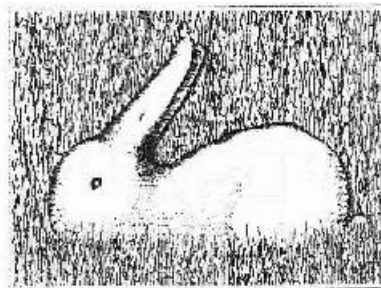
## INTRODUCTION

« Une façon de voir est aussi une façon de ne pas voir. »

(G. Morgan, 1989)

À bien y réfléchir, cette phrase laconique peut se révéler très profonde et riche en sens. C'est un appel à la méditation. C'est aussi un rappel de la complexité de notre condition humaine et de l'ambiguïté de notre perception des choses. En fait, il ne suffit pas de voir et d'être voyant, encore faut-il voir clairement et être clairvoyant. Certes, une façon de voir peut-être aveuglante. À la limite, elle peut brouiller la vision et devenir illusoire. D'où notamment les illusions d'optique. Celles-ci constituent en soi un champ d'études fascinant et fort instructif<sup>1</sup>. Il en existe plusieurs exemples et illustrations. Nous en avons sélectionné trois qui nous permettent de bien introduire notre sujet et de mieux « visualiser » notre problématique.

**Figure 1 : Illusions d'optique 1 et 2<sup>2</sup>**



Ces deux images nous montrent la juxtaposition de deux éléments. Toutefois, nous avons tendance à n'en identifier qu'un seul à priori. Aussi, faut-il se concentrer et prendre le temps de bien observer pour pouvoir voir l'un et l'autre. Ainsi, dans le

<sup>1</sup> Les illusions sont en fait les témoins des mécanismes de la vision. Elles confirment que notre perception du monde est le résultat d'une stimulation des photorécepteurs rétiniens mais surtout d'une construction mentale, à partir des messages nerveux reçus. Ainsi, malgré une organisation générale commune du cortex visuel, les apprentissages et le vécu diffèrent d'une personne à l'autre, d'où une sensibilité variable à certaines illusions. En fait, le cerveau cherche à mettre du sens partout...en fonction de ce qu'il connaît. ([www3.sympatico.ca/gauthier.roger/illusions](http://www3.sympatico.ca/gauthier.roger/illusions)).

<sup>2</sup> Nous suggérons à notre lecteur de fixer ces figures et d'essayer d'en dégager les images qu'elles contiennent avant de lire nos commentaires.

premier cas, nous pouvons voir d'emblée une « tête d'Indien ». En regardant de plus près, nous pouvons également distinguer la silhouette d'un Esquimau donnant du dos. Dans le deuxième cas, on a tendance à voir un lapin couché sur le ventre. En fixant davantage l'image on peut voir également un canard étendu sur le dos. Ainsi, du fait de leur imbrication, la perception d'une image peut brouiller et obstruer celle de l'autre.

**Figure 2 : Illusion d'optique 3**



Si les deux images précédentes mettent en relation deux éléments de même nature (indien/esquimau, lapin/canard), celle-ci est d'autant plus intéressante qu'elle met en interrelation deux composantes de natures différentes (sujets/objet). De prime abord, on peut voir clairement l'image d'un vase. En suivant ses formes, on peut distinguer deux profils humains. Il s'avère effectivement difficile de garder l'attention sur ces profils qui semblent s'estomper derrière l'image du vase qui ressort plus nettement.

Le défi visuel - mais aussi intellectuel - est que tout en se concentrant sur l'objet (vase), de ne pas perdre de vue les sujets (profils). Ainsi, plutôt que de voir l'un au détriment de l'autre, l'image devient beaucoup plus intéressante et intrigante en tenant compte à la fois de l'un et de l'autre dans une vision intégrale plutôt qu'exclusive. C'est justement dans cette optique que nous envisageons d'étudier l'interrelation entre l'organisation et son environnement. Cette interrelation peut effectivement être perçue suivant cette image. Il suffit alors de remplacer le vase par l'organisation et les profils par l'environnement. Ce faisant, il devient plus facile de mettre en évidence

l'imbrication de ces deux entités et en même temps d'illustrer la difficulté de garder en vue l'un et l'autre...en raison notamment de nos illusions d'optique.

Il est certes difficile de délimiter les frontières entre les organisations et l'environnement. L'un étant dans l'autre, ils se façonnent mutuellement. Toutefois, il est possible de les distinguer de par les logiques qui les sous-tendent. Aussi, avons-nous choisi d'en étudier l'interface<sup>3</sup> afin de mettre en évidence la dynamique de deux systèmes distincts. Ainsi, l'organisation, d'une manière générale, se trouve animée par une logique de survie. Elle cherche alors à exploiter dans son propre intérêt les ressources de l'environnement. De son côté, l'environnement se retrouve dans une logique de préservation. Il cherche effectivement à protéger et à fructifier ses propres ressources. Dans cette perspective, les deux systèmes peuvent-ils cohabiter harmonieusement? Peuvent-ils se construire mutuellement sans forcément se détruire? L'organisation peut-elle avoir préséance sur l'environnement au point d'en obstruer la vue et d'en miner le développement? Les intérêts purement économiques peuvent-ils prendre avantageusement le dessus sur les considérations socio-éthiques? Si ces questions se posent d'une manière générale dans le cadre de la relation de l'organisation avec son environnement, elles se posent avec davantage d'acuité dans le cas de l'interrelation entre les entreprises multinationales et les pays en développement.

Posés en des termes de conceptions éthiques, de sérieux conflits d'intérêts semblent caractériser la relation entre les multinationales et les pays en développement du fait de la confrontation de deux logiques différentes voire contradictoires. Alors que le principe de base de l'entité nationale a pour logique la réalisation de l'équilibre socio-économique, celui de l'entreprise multinationale se traduit par la recherche continuelle du profit. Dès lors, cette éthique ne tient nullement compte des impératifs de développement auxquels sont astreints les pays en « quête » de développement<sup>4</sup>. Elle pourrait même conduire à la dénaturation du système social et de l'ordre culturel établi et contribuer à une instabilité locale (Bennani, 1991).

---

<sup>3</sup> L'interface est la limite commune à deux systèmes permettant des échanges entre ceux-ci (Larousse). Elle signifie également la surface de séparation entre deux états distincts de la matière (Le Robert).

<sup>4</sup> Plutôt que de parler de pays en « voie » de développement, nous préférons utiliser l'expression « en quête » de développement. Tout compte fait, si l'on parle de « voie » encore faut-il préciser laquelle, qui la détermine et en fonction de quoi. En fait, pour tracer une voie de développement pour certains pays, ne serait-il pas plus pertinent d'en écouter d'abord la voix ?

Partant de là, des questions relatives à la fois au développement économique des pays, ainsi qu'à la responsabilité sociale et morale des entreprises se posent et s'imposent. Que ce soit volontairement ou sous la pression de l'opinion publique, des ONG et des médias, les entreprises multinationales sont de plus en plus appelées à tenir compte de leur contexte social et des intérêts de leurs différents partenaires<sup>5</sup>. Les pays demandent que les grandes entreprises contribuent au développement local, régional et national de façon à ce que leurs ressources soient échangées contre une augmentation significative de la qualité de vie de leurs citoyens (Déniz-Déniz, Garcia-Falcon, 2002).

Compte tenu de cette réalité, nous nous demandons comment et dans quelles mesures ces entreprises multinationales opérant dans des pays en développement répondent-elles aux exigences de l'environnement social du pays hôte. Comment concilient-elles leurs contraintes internes avec les pressions externes? Ces questions nous amènent de fait au cœur de la relation : global / local.

Dans cette perspective, nous entreprenons une recherche empirique de type exploratoire en choisissant la Malaisie comme terrain d'étude et en sélectionnant un échantillon de filiales d'entreprises multinationales y opérant comme unités d'analyse. Ce choix nous amène à adopter une méthode d'études de cas et une stratégie d'analyse de type synthétique et comparative (Langley, 1999). Notre objectif est de développer des patterns de comportements d'entreprises en matière de responsabilité et d'engagement social.

Aussi, sans se placer ni dans le camp des détracteurs ni dans celui des partisans, notre thèse s'inscrit dans un effort de compréhension de la dynamique de la relation entre les entreprises multinationales et les pays hôtes qui se trouvent être en « quête » de développement. Nous cherchons à en saisir la complexité, à mettre en lumière les

---

<sup>5</sup> De plus en plus de voix s'élèvent pour dénoncer les injustices et les déséquilibres causés notamment par le comportement des multinationales. Des citoyens du monde entier se mobilisent au sein d'Organisations Non Gouvernementales (ONG) parfois appelées Associations de Solidarité Internationale ou encore Organisations de la Société Civile. Certains exigent de « l'éthique sur l'étiquette », d'autres « un éveil des consciences ». Tous exigent davantage de respect des droits de l'homme et une meilleure contribution au progrès social dans le monde et notamment dans les pays pauvres. Le besoin est retentissant, d'autant plus, comme l'avait souligné un administrateur du programme de développement des Nations Unies, « si la tendance actuelle se poursuit, les disparités économiques entre pays industrialisés et pays en voie de développement passeront du stade de l'inéquitable à celui de l'inhumain. » (Le Monde Diplomatique, juin 1997, p 16-17).

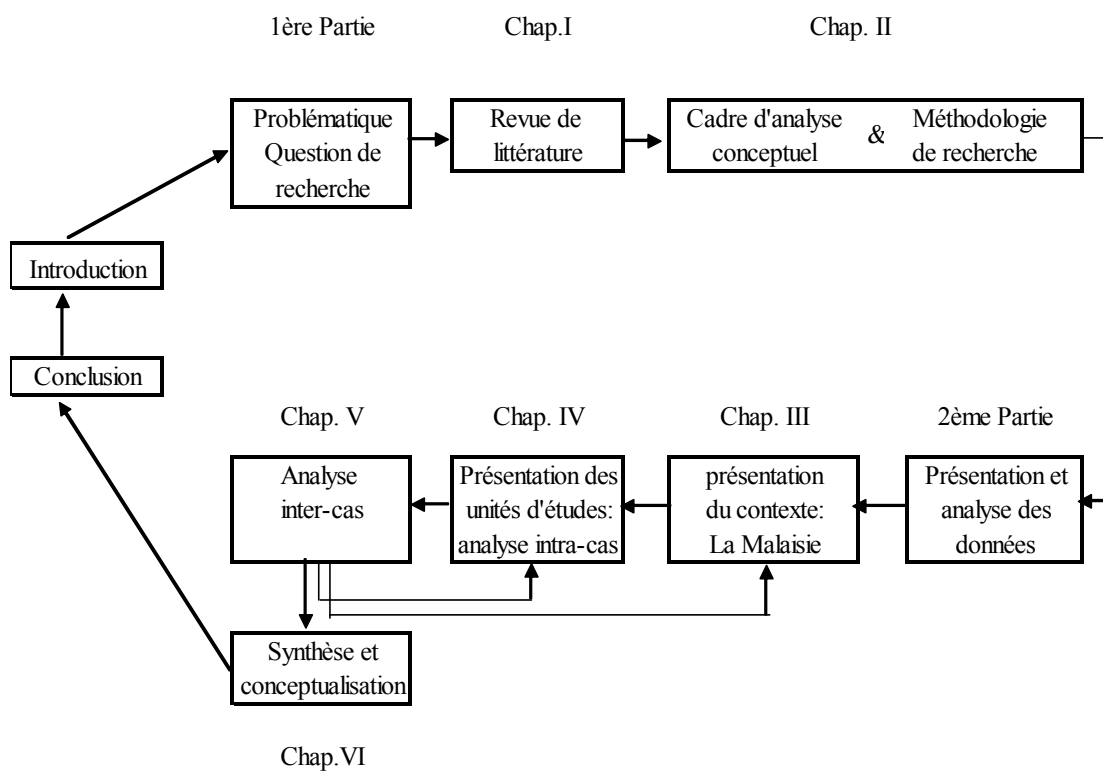
différents enjeux, les différents acteurs et les multiples pressions qui s'exercent sur cette relation.

Ainsi, tout en gardant la réalité du phénomène étudié en vue, nous avons puisé dans la littérature portant sur la relation de l'organisation avec son environnement. Ceci nous a permis de dégager un cadre conceptuel d'analyse qui intègre les différentes variables et dimensions que nous désirons explorer. Cette investigation fait l'objet de notre thèse que nous présentons en deux parties comprenant six chapitres.

Dans la première partie, nous abordons les questions d'ordre théorique de notre problématique de recherche. Ainsi, dans le premier chapitre, nous procédons à une revue de la littérature portant sur l'adaptation de l'entreprise à son environnement. Suivant une vision holiste et synthétique qui tient compte de la complexité et de la relativité du phénomène étudié, nous tentons d'intégrer différentes approches en partant de la théorie de la contingence, de l'institutionnalisme et de la responsabilité sociale des entreprises. Dans le second, nous présentons notre cadre d'analyse conceptuel, qui se veut un cadre intégrateur qui tient compte des multiples facettes de l'entreprise et des différents types d'environnements avec lesquels elle interagit par l'intermédiaire de divers stakeholders. Nous y présentons également notre cadre méthodologique à travers lequel nous résumons notre démarche et stratégie de recherche. Par la suite, nous passerons à une deuxième partie davantage empirique. Comme il importe de se familiariser avec le contexte choisi comme terrain d'étude, nous consacrons à la Malaisie le troisième chapitre. De même, et afin de développer sa propre compréhension de nos unités d'analyse, nous les présentons sous forme de cas qui font l'objet de notre quatrième chapitre. S'en suit alors une analyse comparative inter-cas qui nous achemine vers la synthèse et la conceptualisation dans le cadre du sixième chapitre.

Nous concluons par la relation entre les entreprises multinationales et les pays en développement, à la lumière du contexte que nous avons étudié. Pour clore, nous proposons quelques contributions potentielles de notre étude tout en en soulignant les limites et les avenues de recherches sans en oublier l'apport personnel. Schématiquement, nous pouvons présenter notre thèse comme suit à travers la figure 3.

**Figure 3: Plan de la thèse**



## **Première partie : Exploration théorique de la relation de l'organisation avec son environnement.**

La relation de l'organisation avec son environnement est un sujet qui fait florès. On en parle de plus en plus mais sans forcément vouloir dire la même chose<sup>6</sup>. Aussi, un des premiers obstacles auquel nous nous heurtons se trouve être d'ordre sémantique (Personne, 1998). En effet, il existe une pléthore de conceptions et de définitions à la fois de l'organisation et de l'environnement. Toutefois, s'il est possible de délimiter les significations relatives à l'organisation, c'est loin d'être le cas pour l'environnement. Ainsi, selon Edgar Morin (1977), « l'organisation est le concept crucial, le nœud qui lie l'idée d'interrelation à l'idée de système ». Dans cette optique, l'organisation renvoie à la fois à la notion de groupement et de société qui se traduit par l'association d'individus se proposant des buts déterminés, ainsi qu'à la façon dont un ensemble est constitué en vue de son fonctionnement et qui se traduit notamment par une structure (Le petit Robert). De ce fait, il existe différents types d'organisations (politique, militaire, sociale, syndicale, financière...). En ce qui nous concerne, nous utilisons le terme organisation dans son acception industrielle et commerciale, en faisant référence à des entreprises à but lucratif. Plus précisément, nous nous intéressons aux entreprises multinationales de par leur organisation et leur influence croissante.

Relativement à l'environnement, il est possible de relever une panoplie de significations. Ce terme, très en vogue actuellement, est surtout utilisé dans son acception écologique. On parle de plus en plus de protection de l'environnement en dénonçant les effets de serre, la pollution atmosphérique urbaine, la déforestation, les déchets nucléaires, etc. Or, l'environnement renvoie non seulement à l'ensemble des conditions naturelles (physiques, chimiques, et biologiques) mais aussi aux conditions culturelles et sociologiques susceptibles d'agir sur les activités humaines et sur le fonctionnement d'un système (Le petit Robert). Aussi, selon les conceptions, l'environnement peut être perçu comme une ressource modelable à exploiter alors que pour d'autres il s'agit plutôt d'un patrimoine collectif à protéger. L'environnement peut

---

<sup>6</sup> Il existe des séminaires et des cours universitaires qui portent spécifiquement sur ce sujet. De même, il existe une multitude de références et de sites sur Internet qui se rapportent à ce sujet.



également être perçu comme un ensemble de contraintes externes auxquelles il faut s'adapter. En somme, en prenant ce terme au sens strict d'*environner*, faisant référence au « contour », on peut parler simplement du contexte immédiat entourant une organisation ou encore du milieu dans lequel celle-ci évolue.

Partant de là, plusieurs questions se posent : peut-on étudier une organisation sans prendre en considération son environnement ? Quelle relation existe-t-il entre ces deux systèmes ? Quel système a le plus d'influence sur l'autre ? Qu'en est-il de cette relation dans le cadre des pays en développement ? Les réponses à ces questions constituent une véritable Tour de Babel (Morand, 1998). Selon que l'on adopte une approche descriptive ou normative ou encore une perspective endogène ou exogène, l'appréciation de ces deux systèmes ainsi que de la relation entre eux diffère. Pour s'en faire sa propre idée, nous allons commencer par faire un tour de la littérature se rapportant à notre sujet. De là, nous dégagerons notre cadre d'analyse conceptuel que nous présentons dans un second volet. Nous enchaînons avec la présentation de notre cadre méthodologique qui reprend et résume notre stratégie de recherche.

## Chapitre I : Revue de littérature

« We have to ask ourselves, “Why do we care about organizations?”, “What are the problems they raise for human beings or social life or social policies?”. We have to explore the subtleties that emerge as we raise these questions. At the same time, in dealing with those questions, we have to be aware of the unfolding of natural processes in organizations. By these, I mean the sorts of things that happen inside the organization and the relation between them and the organizational environment. » (Selznick, 2000)

L'intérêt pour les organisations a fait et continue de faire l'objet d'investigations et d'études de la part de chercheurs de différentes disciplines. Cet « elusive phenomenon » (Rothlisberger, 1977) a donné lieu à des champs disciplinaires spécifiques tournant autour de la définition, du comportement et de la gestion des organisations. Parmi ces champs nous retrouvons celui de la stratégie ou de la gestion stratégique des organisations (Barnard, 1938; Simon, 1954; Selznick, 1957; Chandler, 1962; Andrews, 1971).

Bien qu'étudiant une même réalité, celle des organisations, les chercheurs dans ce domaine ont adopté des conceptions et des approches différentes donnant lieu à diverses écoles et courants de pensée (planification, positionnement, écologie des populations, contingence, design, apprentissage collectif...) (Mintzberg, 1994).

Chacune de ces écoles constitue une représentation d'un même objet d'étude vu sous différents angles et « possède une capacité descriptive ou explicative partielle ou contingente » (Martinet, 1997). Selon que l'on perçoit l'organisation comme un système fermé ou un système ouvert ou encore comme un système technique ou un système social, l'appréhension de ce phénomène est différente. C'est ainsi que dans une vision parcellaire de cette réalité complexe (Morgan, 1989; Martinet, 1997), l'organisation est présentée tour à tour comme :

- une « machine » dominée par la rationalité économique et le besoin de rentabilité et de performances financières, obéissant à une « téléo-logique »,
- un « organisme » soumis aux mécanismes du marché où l'on se soucie principalement de la richesse des actionnaires, de l'efficacité et de la compétitivité, obéissant à une « éco-logique »,
- une « arène politique » où l'on s'intéresse aux jeux des acteurs en termes d'intérêts, de conflits et de pouvoir, obéissant à une « idéo-logique »,

- un « système culturel » où l'on tient compte des normes, des valeurs et des croyances fondamentales qui guident l'action, obéissant à une « socio-logique ».

Or, le constat que nous pouvons faire est que l'organisation est tout cela en même temps. Par conséquent, cette fragmentation s'avère « un pis aller qui éloigne de la réalité et peut même éloigner de l'explication du phénomène dans sa totalité » (Hafsi, 1997). Force est d'admettre, à la suite d'Edgar Morin (1986) dans une approche de la complexité, que « nous avons trop appris à séparer, il faut savoir aussi associer ». Il importe donc d'étudier la réalité organisationnelle en intégrant ses différentes facettes et en tenant compte de ses multiples dimensions qu'elles soient économiques, politiques, sociales ou encore morales et éthiques. De même, il importe en étudiant les organisations, de prendre en considération leur environnement interne et leur contexte externe.

L'environnement représente un élément important du champ de la stratégie. Selon Ansoff (1965), est stratégique par définition ce qui relève des relations entre la firme et son environnement. Quant à Thompson (1967), il définit l'organisation comme une unité en interaction avec son environnement. Mais de quel type d'environnement s'agit-il ?

D'une manière générale, bien qu'on en donne plusieurs définitions (Bourgeois, 1980; Lenz et Engledow, 1986), l'emphasis est mise sur l'environnement tâche de l'organisation (Task environment). Celui-ci est considéré comme une source d'informations, un stock de ressources et un ensemble d'acteurs nécessaires à la réalisation de la tâche principale de l'organisation (Thompson, 1967). Pour ce qui est de l'environnement social ou l'environnement général, il est peu considéré étant perçu comme neutre. Or, si ceci est peut-être vrai pour les pays « occidentaux », c'est loin d'être le cas pour d'autres pays où l'équation est différente et où l'environnement social est très important et significatif. Dans sa thèse, Siagh (2001) considère ces pays comme des « milieux de culture intense » où l'une des dimensions comme la religion, l'idéologie ou la culture nationale prédomine. Il est possible également de les envisager comme des « environnements hautement contraignants » (Farashahi et Hafsi, 2002) qui

loin de rendre la pratique des affaires impossible, la réglementent et lui offrent un cadre institutionnel adapté.

Dans ces milieux, en particulier ceux de pays en développement, on ne peut appliquer des modèles du « one best way » ou de « l'homo economicus ». Ces modèles cherchant à expliquer le comportement des individus ou des organisations comme s'il s'agissait de décideurs autonomes évoluant dans un système statique et socialement neutre sont, dans ces circonstances, inadéquats. Il s'agit plutôt de tenir compte d'une réalité spécifique à ces pays surtout quand on sait que le comportement humain est déterminé, au delà de la seule raison individuelle, par un jeu de forces culturelles et sociales (Colin, 1990). Ces forces véhiculent à leur tour des habitudes, des conventions et des valeurs variant selon les contextes (Scott, 2001).

Il est donc important pour une organisation et ses dirigeants de tenir compte de l'environnement général, d'en comprendre la nature et les exigences et de s'engager à les respecter et à s'y adapter. Il en va d'ailleurs de leur légitimité et de leur responsabilité avant qu'il soit question de leur efficacité et efficience. Afin de mettre en exergue cette relation de l'organisation avec son environnement, nous puisons à la fois dans la théorie de la contingence et dans la théorie institutionnelle ainsi que dans celle de la responsabilité sociale. La première, bien que mettant l'emphasis sur l'environnement tâche, tient compte de la nécessité pour l'organisation de s'adapter à son contexte tout en adoptant des *configurations* variables. La seconde met davantage l'accent sur les aspects sociaux et culturels de l'environnement général. Ces derniers constituent des pressions institutionnelles qui poussent les organisations à adopter des *isomorphismes* ou des comportements similaires. Quant à la troisième, elle nous amène au cœur de la relation entre l'entreprise et la société. Aussi, elle tient compte des considérations éthiques et morales relativement au comportement des organisations et à leurs pratiques de gestion.

## 1- La théorie de la contingence

« Ce qui fait que le management stratégique est un champ si excitant, c'est que les praticiens et les chercheurs sont constamment confrontés à un monde riche et nuancé, plein de surprises, ce qui favorise l'imagination et l'action combinée à la pensée. » (Mintzberg, 1990, p.179)

Cette théorie érigée en école soutient qu'une seule et même série de règles ne peut convenir indifféremment à toutes les situations. Elle rejette la notion selon laquelle tout dirigeant dans n'importe quelle situation peut appliquer des principes universels pour régler son comportement. Son principe est que la clé du succès d'une organisation réside dans l'aptitude de ses dirigeants à estimer correctement les données d'une situation avant d'agir<sup>7</sup>. La devise de l'école de la contingence est « ça dépend » qui se traduit par des configurations qui tiennent compte du contexte général et de ses conditions spécifiques. À l'origine, cette école fut initiée par les travaux de Woodward (1958). Partant de l'étude de la relation entre la structure et les systèmes techniques de production dans des entreprises industrielles d'une région de l'Angleterre, elle parvient au constat que l'efficacité de l'organisation résulte de l'adéquation entre technologie et structure (Mintzberg, 1982).

Dans le même ordre d'idées, Burns et Stalker (1961) établissent une relation entre la structure et la prévisibilité de l'environnement. Ils associent à un environnement dynamique (secteur de l'électronique) une structure organique et à un environnement stable (secteur du textile) une structure bureaucratique.

Sur un autre registre, Chandler (1962) suivant une étude historique et longitudinale initie les réflexions sur les relations entre l'environnement, la stratégie et la structure. Il étudie l'évolution de quatre grandes entreprises américaines et fait ressortir quatre grandes étapes dans le cycle de vie des entreprises. Chandler confirme que le changement stratégique est induit par l'évolution de l'environnement et que les forces environnementales influent fortement sur la prise de décision. Entre autres, il montre que la taille ne garantit pas la réussite. Ce qui rend possible les bonnes performances des entreprises, c'est d'abord la constitution de capacités

---

<sup>7</sup> Vaillancourt, Raymond, « Changement et contingence », © Prospect Gestion, © le temps de l'incertitude, 1997-2002.

organisationnelles solides, formées de cadres connaissant bien leurs produits et leurs marchés et par la suite, leur aptitude à s'appuyer sur ces capacités pour aller vers de nouveaux produits et de nouvelles zones géographiques.

Quant à Lawrence et Lorsch (1967), à partir de la comparaison d'entreprises à haute et à basse performance dans trois secteurs, ils concluent qu'il n'y a pas une seule structure performante, mais plutôt plusieurs dépendamment des conditions. Ainsi, dans un secteur complexe et dynamique, l'idéal serait d'adopter une structure de différenciation avec des mécanismes de liaison pour coordonner les activités. Alors que dans un secteur simple et stable on pourrait opter pour davantage d'intégration avec une supervision directe.

Plus synthétique, Thompson (1967) propose un cadre théorique permettant de comprendre le lien entre environnement et organisation. Il fait la distinction entre l'entreprise en tant que système fermé et système ouvert. Dans le premier cas, l'accent est mis sur la recherche de certitude et n'intègre que les facteurs associés à la réalisation d'objectifs. Dans le second, on reconnaît explicitement l'interdépendance entre les entreprises et leur environnement. Avec beaucoup d'habileté, Thompson souligne la nécessité pour les organisations de s'ajuster aux contraintes et contingences qu'elles ne peuvent contrôler. Selon lui, l'efficacité des organisations repose sur le coalignement entre la technologie, le design d'une organisation et son environnement. Les technologies et l'environnement étant les principales sources d'incertitude, les organisations sont amenées à se doter d'une structure appropriée aux domaines dans lesquels elles oeuvrent.

S'inspirant de Chandler (1962), Cyert et March (1963), Drucker (1954), Thompson (1967), Weick (1969) et Child (1972), Miles et al. (1977) proposent un modèle appelé « le cycle adaptatif » qui tiendrait compte des choix des gestionnaires qu'ils considèrent comme des facteurs déterminants de la structure et des processus organisationnels. À partir de trois cycles d'adaptation de l'organisation : entrepreneurial, technique et administratif, ils dégagent quatre types stratégiques :

- *défenseur*, correspondant à une structure mécaniste et à un environnement stable, exige une efficience technologique et s'adapte au présent;

- *prospecteur*, correspondant à une structure organique et à un environnement dynamique, nécessite une flexibilité à la fois technologique et administrative et s'oriente vers le futur;
- *analyseur*, correspondant à une structure matricielle, combine à la fois la stabilité et la flexibilité;
- *réactif*, impliquant beaucoup d'instabilité, consiste à s'ajuster à posteriori à son environnement.

Dans la même optique, partant de 31 variables décrivant le processus d'adaptation de l'entreprise à son environnement, tout en tenant compte des caractéristiques de ce dernier (dynamisme, hétérogénéité, et hostilité), Miller et Friesen (1977) dégagent des patterns de base sous forme de dix archétypes. Par la suite, Miller (1986) parvient à une synthèse grâce à laquelle il obtient le prix de meilleur article de la *Strategic Management Society*. À partir de la conception de la stratégie telle que développée par Porter (1980), Hambrick (1983), Miles et Snow (1978) et de celle de la structure telle qu'élaborée par Woodward (1958), Burns et Stalker (1961), Lawrence et Lorsch (1967), Galbraith (1973) et Mintzberg (1979) et tout en tenant compte de l'environnement, Miller dégage des configurations synthétiques. À titre d'exemple, citons dans sa typologie, une stratégie de différenciation à travers l'innovation qui ne peut pas être implantée dans une structure bureaucratique ou mécaniste. Par contre, une stratégie de leadership des coûts visant l'efficacité s'accorderait davantage avec une structure bureaucratique qui met l'accent notamment sur le contrôle des coûts et la standardisation. Pour ce type de stratégie, la structure organique se révèle donc inappropriée.

Par ailleurs, prenant en considération l'influence sociétale de la culture sur les structures organisationnelles et les processus de prise de décisions stratégiques, Rieger (1986) dégage trois types de configurations culturelles des organisations : autocratie, bureaucratie moderne et bureaucratie traditionnelle. Ceci, sur une base de quatre dimensions culturelles (pouvoir, distance de l'autorité, orientation vers le groupe, orientation cognitive). Procédant ainsi à la comparaison de huit compagnies aériennes internationales, domaine où les pratiques sont fortement standardisées et formalisées, Rieger démontre que l'adéquation d'une stratégie n'est pas uniquement fonction de la

structure ou du secteur d'activité, mais qu'elle se trouve également influencée par la culture nationale.

En somme, à travers les configurations, l'école de la contingence présente une manière synthétique et simplifiée qui permet d'ordonner le monde complexe des organisations. Ceci, en dégagant des facteurs déterminants de l'efficacité organisationnelle dont notamment, l'âge, la taille, le système technique, les caractéristiques des dirigeants, le processus de prise de décision et dans une moindre mesure le système de valeurs et la culture nationale.

Dans cette perspective, si l'efficacité organisationnelle se résume selon Porter (1980) à « faire les bonnes choses », par le biais de la stratégie concurrentielle et selon Peters et Waterman (1982) à « bien faire les choses » grâce à la notion d'excellence, selon Mintzberg (1990) elle se réfère aux deux à la fois. Cette efficacité résiderait donc dans le choix d'une configuration qui tienne compte des variables caractéristiques de structure, de stratégie et de contexte en un coalinement naturel.

Toutefois, cette école présente des limites de par sa simplification. Par analogie au paradoxe d'Icare, une configuration peut être à la fois source de succès et cause d'échec (Miller, 1990). Ainsi, les configurations et les archétypes dégagés permettent parfois à l'entreprise de développer une compétence distinctive. Mais ils peuvent s'avérer tout aussi risqué du fait qu'ils aveuglent les gestionnaires sur d'autres procédés et façons de faire. Dans ce sens, les configurations permettent de dégager et de mettre ensemble, dans une quête de cohérence et d'harmonie interne, une combinaison des facteurs assurant une efficacité interne. Cependant, en les adoptant uniformément, elles perdent leur subtilité et leur contextualité et par là même risquent de devenir des recettes simplificatrices. Bien que cette école s'en défende, Mintzberg (1990) lui reconnaît une tendance vers le « one best way » sans toutefois qu'il s'agisse d'un « simple way ».

En somme, dans cette perspective, l'accent est mis surtout sur l'environnement tâche des organisations et on n'y tient pas compte ou très peu de l'environnement social et culturel dont l'impact et la symbolique sont très importants dans le cas des pays en développement.



Afin de dépasser la conception technique de l'environnement organisationnel, plusieurs théories ont été développées à la suite de l'école de la contingence. Celles-ci se sont appliquées à expliquer le comportement des organisations en relation avec leur environnement. Parmi ces courants, on retrouve la théorie de dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), la théorie du « resource-based view » (Wernerfelt, 1984; Prahalad et Hamel, 1990) et celle de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977).

Ces théories tentent d'expliquer les variations au sein des organisations en termes de structure et de comportement (Di Maggio et Powell, 1983). Dans ce cadre, on estime que les structures organisationnelles sont créées pour faire face aux pressions environnementales. Ces dernières, plus que les exigences techniques internes seraient à la base du nombre et de la variété des organisations qui existent. Elles sont également à la base de l'émergence et de la stabilité des structures à l'intérieur de certaines organisations (Meyer et Scott, 1992).

Toutefois, ces perspectives pèchent par leur déterminisme dans la mesure où elles considèrent que l'environnement sélectionne des formes organisationnelles de façon à ce que les organisations n'aient d'autres choix que de s'y adapter ou de périr. L'adaptation est dans ce cas plus une question de survie que de « fit » ou de cohérence. De même, l'environnement est considéré comme un réservoir de ressources et de flux d'énergies plutôt qu'envisagé comme un système de normes, de valeurs et de traditions socio-culturelles avec lesquelles les pays en développement sont amenés à composer.

Ces aspects intangibles de l'environnement des organisations ont retenu l'attention des sociologues. Ceux-ci ont en fait un courant de recherche s'inscrivant dans le cadre de la théorie institutionnelle. Cette théorie s'intéresse à l'environnement général et à ses dimensions symboliques et tente d'expliquer l'homogénéité des formes et des pratiques organisationnelles, plutôt que leurs variations (Di Maggio et Powell, 1983).

## **2- La théorie institutionnelle**

« Organization-environment models dominant during the 1970s -which we review- underestimate the extent to which organizations are connected to and affected by larger systems of relations. These systems, we argue, are increasingly organized at broader and wider levels so that local organizations are connected into non local and vertical hierarchies as well as into the horizontal, community-level systems that have received attention. » (Di Maggio et Powell, 1991)

« What the institutionalists seek to explain is an imprecise and messy world in which rational and non-rational motivations vie with each other in the efforts of individuals and groups to acquire power. » (Gruchy, 1987, p.43)

Selon Meyer et Scott (1992), en réaction à l'approche mécaniste et à la conception de l'organisation comme système technique, le courant institutionnel conçoit les organisations comme étant (a) connectées à et (b) construites par des environnements sociaux plus larges. La théorie institutionnelle explore les dimensions sociales de l'activité organisationnelle qui ne sont pas considérées par d'autres théories (Di Maggio, 1988). Se démarquant des modèles de l'acteur rationnel, les théoriciens de ce courant considèrent la réalité comme étant socialement construite et ensuite rationalisée. Di Maggio et Powell (1991) distinguent l'action rationnelle émanant d'une logique instrumentale de l'action pratique. Cette dernière tient compte du contexte qui guide l'action et fournit le cadre pour une action raisonnable (Townley, 2002). Dans cette perspective, il ressort clairement que l'environnement dans lequel évolue une organisation, loin d'être neutre, la contraint et influe sur son comportement (Meyer et Rowan, 1977; Di Maggio et Powell, 1983). Il importe donc de tenir compte et de mettre l'emphasis sur l'environnement de l'organisation. Celui-ci en tant que cadre institutionnel véhicule des normes, des valeurs et des croyances devenant de la sorte une source de légitimité pour les organisations qui ont besoin d'être socialement acceptables.

### **2.1- Évolution de la théorie institutionnelle**

Cette conception de l'organisation et de sa relation avec son environnement a été d'abord utilisée par Selznick (1949) et Parsons (1956) pour être ensuite largement négligée par les chercheurs dans les années 60 et 70. Il faut attendre les années 80, pour voir la pensée institutionnelle se développer grandement et finalement représenter de

nos jours un des thèmes importants en recherche organisationnelle (Meyer et Scott, 1992).

Selon Scott (2001) qui retrace l'évolution de la théorie institutionnelle, celle-ci s'est développée dans trois différents champs qui sont l'économie, la sociologie et la science politique, d'où son aspect multidisciplinaire et intégrateur.

En économie, l'institutionnalisme apparaît en Allemagne à la fin du 19<sup>e</sup>s sous l'égide de « l'école historique ». Celle-ci soutient que les processus économiques opèrent au sein d'un cadre social façonné à son tour par un ensemble de forces culturelles et historiques. Le champ de l'économie était ainsi appelé à dépasser l'hypothèse simpliste de « l'homo economicus » et à adopter des modèles plus réalistes du comportement humain. Cette école a donc favorisé l'émergence d'une philosophie pragmatique qui allait influencer les institutionnalistes américains. Les travaux de ces derniers révèlent une méfiance envers les principes universels abstraits ainsi qu'une prise de conscience du rôle du hasard et des contingences historiques. Dès lors, il devient important de fournir une description et une explication de la réalité à partir de l'observation du monde réel.

En sociologie, Spencer (1876-1896) conçoit la société comme un système organique évoluant à travers le temps. L'adaptation de ce système à son contexte se réalise à travers les fonctions d'organes spécialisés structurés comme des systèmes institutionnels. Pour sa part, Cooley (1902) insiste sur l'interdépendance des individus et des institutions et considère l'individu comme étant aussi bien la raison que le produit des institutions. Pour Summer (1906), l'institution consiste en un concept (idée, notion, doctrine, intérêt) et une structure. Quant à Durkheim (1893), il insiste sur le rôle pivotale des systèmes symboliques (systèmes de connaissance, de croyance et d'autorité morale) appelés faits sociaux. Ces faits sont des phénomènes appréhendés par l'individu comme étant à la fois externes et coercitifs. Ils représentent donc des institutions sociales. De son côté, Weber (1924, 1968) considère l'action comme étant fondamentalement sociale. Selon lui, l'action institutionnalisée est motivée par des considérations morales plutôt qu'instrumentales et il importe de l'envisager « within a given societal or value sphere » (Townley, 2002).

Dans le cadre de l'étude des organisations et de leur interaction avec leur environnement, Selznick (1949) a été un pionnier de leur analyse institutionnelle. Pour lui, l'organisation est un « *adaptive organic system* » affecté par les caractéristiques sociales de ses participants ainsi que par les différentes pressions imposées par son environnement. Selznick (1957) a utilisé le rôle et les effets des valeurs pour expliquer le phénomène d'institutionnalisation qu'il décrit comme un processus par lequel des organisations ou des entités sociales sont *infusées* de valeurs au-delà des exigences techniques de leurs tâches.

Ce processus s'effectuant à travers le temps, reflète l'histoire de l'organisation, les personnes qui y ont travaillé et les intérêts qu'ils ont créés tout autant que la façon dont elle s'est adaptée à son environnement. En adoptant un système de valeurs distinctives, l'organisation acquiert une identité distincte. Du coup, gérer une organisation n'est plus simplement une question instrumentale consistant à maintenir la machinerie en marche, mais devient une lutte pour préserver un ensemble de valeurs uniques. Aussi, le rôle du leadership pour Selznick, faisant ici écho à Barnard (1938), serait de définir et de défendre ces valeurs.

Dans cette perspective, Stinchcombe (1968), un des étudiants de Selznick, définit l'institution comme une structure dans laquelle les détenteurs de pouvoir défendent des valeurs et des intérêts qu'ils tentent de préserver et de maintenir par des procédés de sélection, de socialisation, de contrôle des conditions d'incubation et de culte du héros (Scott, 2001).

Dans sa conception des institutions, Parsons (1956, 1960) met l'accent sur la dimension à la fois subjective, selon laquelle les acteurs internalisent des normes communes pour en faire des guides d'actions et objective qui consiste en un système de normes définissant comment les relations des individus dans l'organisation se doivent d'être. L'auteur distingue trois niveaux dans une organisation :

- le niveau technique, concernant les activités de production;
- le niveau managérial, ayant trait aux activités de coordination, de contrôle et d'approvisionnement;

- le niveau institutionnel, dont la fonction est d'établir le lien entre l'organisation et le système de normes et de conventions de la communauté et de la société.

Cette tripartition est intéressante dans la mesure où elle intègre différentes dimensions d'une organisation qui renvoient à diverses rationalités. En fait, les deux premiers niveaux ont été largement étudiés par les théoriciens des organisations à la recherche d'avantages compétitifs et de compétences distinctives et utilisant par là même une logique instrumentale de maximisation et d'optimisation. Ces recherches ont donné lieu à différents courants de pensée d'obédience techno-économique ou psycho-organisationnelle (taylorisme, humanisme, planification, positionnement, ...). Quant au troisième niveau, beaucoup moins exploré, il soulève des questions de légitimité et de significations. Il fait appel à une raison pratique qui tient compte des limites des capacités cognitives individuelles (Simon, 1945) ainsi que des particularités du contexte et de sa symbolique (Geertz, 1973). D'où le besoin de se tourner vers des approches phénoménologiques et culturelles pour étudier la relation entre l'organisation et son environnement. Puisant dans ces approches, Berger et Luckman (1967) définissent les institutions comme des systèmes symboliques qui possèdent leur propre réalité. Dans ce cadre, les symboles sont des phénomènes réels et objectifs qui existent non seulement comme des croyances internalisées mais aussi comme des cadres de référence externes.

Dans cette approche institutionnelle renforcée par les travaux notamment de Zucker (1977, 1988) et Meyer & Rowan (1977), les individus et le comportement organisationnel ne sont pas uniquement influencés par des règles et des procédures techniques mais également par des systèmes de croyance culturels. Partant de là, l'environnement d'une organisation apparaît non seulement comme un marché pour ses outputs ou un fournisseur de ses ressources mais aussi comme une source de significations pour ses membres (Scott, 2001).

À la suite de Meyer et Scott (1992), il y a lieu de nous demander quel environnement est pertinent pour l'analyse des organisations et comment le conceptualiser ? D'une manière générale, on peut sélectionner trois types d'environnements.

- L'environnement tâche

L'idée que les organisations existent dans et sont affectées par ce que les institutionnalistes appellent « secteurs » et que d'autres appellent champ organisationnel ou industries est largement acceptée. Les sociologues et les économistes conçoivent les secteurs organisationnels comme un ensemble de relations interorganisationnelles directes d'échange et de compétition. Pour ce qui est des institutionnalistes, ceux-ci s'intéressent plus aux aspects culturels. (ex., la façon dont la définition sociale des organisations, des produits et des services agit pour créer des formes structurelles dans un domaine).

- L'environnement général ou sociétal

Il est généralement admis que les États-nations sont des entités pertinentes qui contiennent des éléments institutionnels et des forces qui génèrent et affectent les organisations. Mais il reste à déterminer comment analyser leur influence. Les sociologues étudient les pouvoirs et les pressions exercés sur les organisations d'État à travers leur système légal et administratif. Quant aux institutionnalistes, ils estiment que la structure politique et la rationalité sociétale (ensemble d'arrangements et de processus permettant de construire une organisation rationnelle) se trouvent dans la société civile au sens large plutôt que dans les organisations d'État seulement. (ex., dans la société américaine, la plupart de la vie publique et de la culture 'rationalisée' relève non pas de l'État mais des professions, des idéologies publiques et des traditions de la presse).

- L'environnement mondial

Dans une perspective plus large, la société mondiale apparaît comme une source d'influence et de structuration des cultures et des organisations. Selon Meyer et Scott (1992), « the world...is filled with widespread ideologies of organizing ». Ces idéologies sont diffusées à travers des professions transnationales et des cultures « mondiales » définissant à la fois les buts et les moyens de l'action rationnelle. Et ce, à travers des standards universels de « meaning, prestige and status ». Ceci procure à l'étude des flux mondiaux de formes organisationnelles un grand intérêt, (ex.,

l'emphase actuelle sur les arrangements libéraux et l'imposition des modèles de marchés et de démocraties).

Il est donc possible de constater qu'il existe différents types d'environnements mais surtout que nous avons affaire à différents niveaux d'analyse. Suite à cela, la question qui se pose est de savoir comment se fait l'institutionnalisation et quels en sont les mécanismes.

Selon Di Maggio et Powell (1983), comme les organisations cherchent à avoir une légitimité dans leur environnement, elles développent et adoptent des comportements similaires qu'ils appellent isomorphismes et qu'ils définissent comme « constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions ». D'où le concept d'isomorphisme institutionnel. Celui-ci s'explique par le besoin de légitimité sociale des organisations qui cherchent à se conformer et à s'adapter aux normes et aux valeurs prédominantes.

Pour expliquer ces isomorphismes, Di Maggio et Powell (1983) ont distingué trois types de mécanismes (coercitif, normatif et mimétique) par lesquels les effets des institutions sont diffusés à travers le champ des organisations tout en guidant et légitimant les comportements individuels et organisationnels. Ces mécanismes correspondent à des composantes institutionnelles (Scott, 2001) :

- Réglementaire : les organisations sont contraintes par des règles et institutions puissantes dont dépend leur légitimité (ex. institutions gouvernementales, différentes formes d'attentes culturelles et sociales). Prédominance des règles, des lois et des sanctions.
- Normative : les organisations sont tenues de suivre des règles et des standards largement acceptés. Prédominance des valeurs et des normes dans la régulation du comportement (ex. organisations professionnelles, domaines de certification et d'accréditation).
- Cognitive : afin que les acteurs soient orientés, les organisations créent des cadres symboliques en imitant des référents perçus comme des leaders ou des modèles. En cas d'incertitude, les organisations ont tendance à copier et adopter les stratégies et les comportements des entreprises qui réussissent,

comme moyen de s'assurer une légitimité. Prédominance de routines, de procédures standardisées et d'activités programmées.

Les perceptions de ces mécanismes varient selon que le niveau d'analyse soit individuel ou collectif, local ou global, interne ou externe. Ainsi, selon Meyer et Scott (1992), ce qui peut être perçu par un individu comme coercitif, peut-être vu comme normatif sur le plan collectif. En prenant l'exemple de la discrimination positive, l'adoption d'une telle pratique peut-être perçue sur le plan collectif comme un mécanisme « pris pour acquis » pour assurer les droits individuels des citoyens. Mais de l'extérieur ou individuellement, elle peut être considérée comme discriminatoire. Aussi, pour étudier les mécanismes de transmission institutionnelle, ces chercheurs estiment que nous avons besoin d'examiner ces processus « not only from the vantage point of local actors but also from the point of view of the institutional system ». Il existe en fait, différentes rationalités et justifications à l'action, tout comme il y a plusieurs niveaux de rationalités dans les systèmes modernes d'action (Scott, 1987). D'où la nécessité d'une compréhension de la nature des « acteurs » modernes tant individuels qu'organisationnels. Ces acteurs (individus, groupes d'intérêts, États, organisations) sont perçus comme « constructed to perform as legitimate agents of great collective purposes, from technical rationality and social progress, to social integration and justice » (Meyer et Scott, 1992).

Dans leur course pour gagner une légitimité publique, les organisations dépendent non seulement des formulations légales mais aussi des idéologies publiques. Celles-ci définissent les attentes relatives à l'efficacité, à l'efficience et aux normes concernant les individus. Les organisations deviennent donc dépendantes des idées collectives, lesquelles garantissent leur légitimité. Aussi, selon Meyer et Scott (1992), « modern actors become enactors of the social rules on which their existence depends ». De là s'explique une conformité aux règles et aux moyens de contrôles institutionnels de la part des organisations.

Si on prend en considération les entreprises multinationales, entités ou acteurs qui nous intéressent tout particulièrement, nous constatons qu'elles sont soumises à des pressions institutionnelles à différents niveaux (interne et externe, global et local,



organisationnel et sociétal). Ceci leur pose un problème de légitimité à chaque niveau. Selon Scott et Meyer (1983), la légitimité d'une organisation donnée se trouve négativement affectée par le nombre des différentes autorités qui lui sont souveraines ainsi que par la diversité des façons dont elles veulent qu'elle fonctionne. Dans ce cadre, la légitimité d'une organisation découlera de son adaptation à la culture dominante, fut-elle celle de la société, du secteur d'industrie ou de l'organisation.

Comment les chercheurs ont-ils étudié cette relation de l'organisation avec son environnement sous l'angle des pressions et des contraintes institutionnelles ? Qu'en est-il plus particulièrement du cas des entreprises multinationales et du contexte des pays en développement ?

## **2.2- Recherches empiriques dans le cadre de la théorie institutionnelle**

Plusieurs recherches ont été menées pour explorer les effets de certaines caractéristiques de l'environnement sur le comportement et les pratiques des organisations, comme notamment la complexité, l'instabilité ou l'intensité culturelle (Meyer et Scott, 1992; Zucker, 1988; Siagh, 2001).

En procédant à une revue systématique d'études empiriques basées sur la théorie institutionnelle et publiées dans des revues académiques à partir de 1983, Farashahi (2003) retient un échantillon de 85 études. Après les avoir analysées, il fait ressortir des *patterns* intéressants et attire l'attention des chercheurs sur la pertinence de certaines pistes de recherches relatives notamment aux niveaux d'environnements institutionnels considérés et à la nature du contexte étudié. En somme, sur 85 études 9 seulement soit 11% étudient deux niveaux institutionnels simultanément. Il est donc rare de trouver une étude empirique où les pressions institutionnelles soient considérées à la fois au niveau national et global (Farashahi, 2003). Or, les organisations et particulièrement les multinationales opèrent dans un environnement institutionnel à niveaux multiples avec différentes normes, attentes, opportunités et menaces à chaque niveau. Aussi, les stratégies de telles organisations dans un environnement orienté vers le marché sont-elles influencées par les institutions de marché (ex. industries). Mais elles le sont également par les interactions entre ces institutions et d'autres institutions comme les autorités et les communautés locales. D'un autre côté, le contexte national constitue un

élément important de la théorie institutionnelle. Des recherches ont montré que les pratiques de gestion varient selon le contexte sous l'impact des cultures nationales (Hofstede, 1980; D'Iribarne, 1991; Crozier, 1964). Toutefois, parmi ces études sélectionnées par Farashahi (2003), 10 seulement soit 12% prennent en considération les contextes des pays en développement. Le reste porte sur des pays de l'Amérique du Nord et de l'Europe de l'Ouest, dont 75% sur les États-Unis. D'où le besoin d'étudier et de comprendre le comportement des organisations et leur interaction avec leur environnement dans des contextes autres que ceux des pays développés. Ce à quoi vise notre contribution actuelle.

Plus proches de nos préoccupations, Davis et al. (2000) ainsi que Kostova et Roth (2002) explorent la relation entre les stratégies et les pratiques des entreprises multinationales et les pressions institutionnelles émanant de différents niveaux. Selon Kostova et Roth (2002), l'application de la théorie institutionnelle au cas des entreprises multinationales révèle la grande complexité institutionnelle à laquelle font face ces organisations. En effet, celles-ci se confrontent à une multitude de pressions institutionnelles parfois conflictuelles. Une pression est exercée sur ces entreprises pour adopter des pratiques locales et, par là même, devenir isomorphiques dans le cadre du contexte institutionnel du pays hôte. En même temps, afin de garder leurs avantages compétitifs elles sont tenues d'adopter des pratiques organisationnelles communes dans leurs filiales à travers le monde. Ainsi, une tension entre le besoin d'une intégration interne – globale - et une adaptation externe – locale - caractérise le comportement de telles entreprises.

De fait, les filiales des multinationales sont confrontées à deux ensembles distincts de pressions isomorphiques et à un besoin de maintenir une légitimité à la fois au niveau du pays hôte et de la compagnie-mère se retrouvant ainsi dans une situation de « dualité institutionnelle ». En effet, comme le constatent Kostova et Roth (2002), « subsidiaries are not only concerned with establishing legitimacy with both the external host country institutional environment and the internal environment of the MNC, but also must find it difficult to reconcile these two institutional pressures ». Le contexte institutionnel du pays hôte peut influencer les pratiques des filiales des multinationales notamment à travers des pressions directes par le biais de la

composante réglementaire. Celle-ci reflète « the existing laws and rules in a particular national environment that promote certain types of behaviors and restrict others » (Scott, 2001). La filiale adopte alors des pratiques de façon à devenir isomorphe avec les organisations locales du même secteur d'activité. Mais dans les faits, on n'attend pas des filiales des entreprises étrangères qu'elles soient complètement isomorphes surtout quand la compagnie-mère est puissante et que la filiale est moins dépendante du pays hôte (Meyer et Zucker, 1988). Dans ce cas, l'effet direct de l'environnement institutionnel local est restreint.

L'influence du contexte local peut également s'exercer à travers les employés. Selon Scott (1995) et Zucker (1977), des éléments de l'environnement institutionnel pénètrent les organisations par le biais des personnes qui y travaillent. Les jugements des employés relativement aux pratiques organisationnelles sont influencés par leurs croyances qui ont été façonnées par l'environnement institutionnel externe dans lequel ils vivent. Ainsi, même quand la filiale est indépendante de l'environnement du pays hôte, elle est assujettie à ses influences institutionnelles à travers les employés qui sont porteurs d'institutions (culture, religion, idéologie). Dans cette perspective, quand les pratiques de la filiale sont conformes aux normes sociales et aux structures cognitives locales, la motivation et les jugements des employés sont positifs et ils ont tendance à internaliser ces pratiques.

En plus des pressions de leur environnement institutionnel externe, les filiales des multinationales font face à des pressions internes pour se conformer aux structures et aux pratiques de base de la compagnie-mère. En fait, « there is a within-organization domain that defines a set of pressures to which all units within the organization must conform » (Kostova et Roth, 2002). Les filiales se trouvent ainsi influencées par les forces institutionnelles du pays d'origine. Le contexte relationnel entre une compagnie-mère et sa filiale peut-être défini à travers trois caractéristiques utilisées notamment par Rosenzweig et Singh (1991) et Ghoshal (1999) qui sont :

- La dépendance : se traduit par le degré auquel la filiale dépend de la compagnie-mère quant à ses ressources (capital, expertise, technologie). Elle implique subordination, contrôle, interdépendance et intégration. Dans son travail sur les

réponses aux pressions institutionnelles, Oliver (1991) suggère que la décision d'une organisation de devenir isomorphe en adoptant des procédures et des structures institutionnalisées est influencée par son degré de dépendance envers l'environnement institutionnel. Ainsi, quand la dépendance est grande, les organisations ont tendance à s'y conformer. Dans le cas contraire, elles peuvent défier et manipuler l'environnement. Généralement, les multinationales connaissent une tension entre le besoin d'autonomie des dirigeants des filiales et le besoin de contrôle du siège social.

- La confiance : traduit le sentiment partagé au niveau de la filiale que la compagnie-mère fait des efforts en toute bonne foi pour se comporter en accord avec ses engagements implicites et explicites et qu'elle ne cherchera pas à exploiter outre mesure la filiale quand l'opportunité se présente. Cette confiance permet de réduire les coûts de communication, de négociation et d'échanges associés au transfert entre les unités d'envoi et celles de réception. Elle permet également l'adoption de mécanismes mimétiques en conformité aux pratiques et aux pressions internes de la compagnie-mère.

- L'identification : représente le degré d'attachement et d'appartenance des employés de la filiale à la compagnie-mère. Elle résulte d'une forte croyance dans les valeurs et les buts de l'organisation. Il en résulte une grande conformité aux pratiques véhiculées par le quartier général de l'entreprise multinationale. Cette identification se traduit par un isomorphisme mimétique et une internalisation de la culture organisationnelle.

Par ailleurs, s'intéressant aux choix des modes d'entrée des multinationales dans des marchés étrangers, Davis et al. (2000) recourent à la théorie institutionnelle pour expliquer l'influence des pressions institutionnelles sur les comportements stratégiques. Selon eux, les contextes institutionnels à la fois « prescribe and proscribe organizational alternatives ». Qui plus est, ils déterminent largement les comportements acceptables des firmes. Dans cette perspective, on ne peut pas analyser les décisions d'investissement et de pénétration des marchés des multinationales seulement à travers le modèle de décision stratégique (SWOT) ou les théories de coûts de transactions et du « resource-based view ». On doit aussi tenir compte des pressions isomorphiques qui

influencent les choix stratégiques. Même si les organisations ne sont pas conscientes de ces déterminations ou qu'elles les prennent pour acquises (Oliver, 1991), l'on se doit de ne pas négliger cet aspect.

Pour Rosenzweig et Singh (1991), les filiales des multinationales font face à des pressions simultanées pour s'adapter aux demandes institutionnelles des pays hôtes et pour ressembler à d'autres sous-unités ou succursales de la compagnie-mère. Elles sont ainsi soumises aux pressions des institutions externes du contexte local mais aussi à celles « within a firm's industry » ainsi qu'à celles « within an organizational network » (Davis et al., 2000). Trois niveaux ou types d'environnement institutionnel peuvent de ce fait être dégagés : pays hôte, secteur d'industrie et compagnie-mère.

Il est vital pour une filiale d'une entreprise multinationale de maintenir une légitimité dans tous ses environnements. Toutefois, dépendamment du degré d'interdépendance des ressources et de leur niveau d'autonomie, les efforts des filiales pour gagner une légitimité peuvent être centrés sur l'intérieur (isomorphisme interne) ou concentrés sur l'extérieur (isomorphisme externe).

Ainsi, quand le degré d'interdépendance et de partage des ressources entre une filiale et sa compagnie-mère est élevé, le niveau de contrôle l'est aussi et les pressions pour maintenir un isomorphisme interne sont grandes (cas des filiales appartenant en totalité à la compagnie-mère « wholly-owned »). Les multinationales cherchent alors à contraindre l'autonomie de leurs filiales par le biais de l'institutionnalisation de leurs processus et de leurs pratiques. Pour ce faire, elles recourent à des croyances sociales et cognitives collectives. Elles développent ainsi une culture d'entreprise suivant la composante cognitive obéissant aux mécanismes de contrôle mimétique (Scott, 2001).

D'un autre côté, quand le niveau de partage des ressources est faible (ressourcement local, consommateurs et employés locaux) et qu'elles bénéficient d'une plus grande autonomie, les filiales ont tendance à se conformer aux conditions du marché local (cas des filiales « partially-owned »). D'autre part, quand les pressions de l'environnement aussi bien interne qu'externe sont fortes, les filiales cherchent alors un compromis et un équilibre entre leur isomorphisme interne (global) et leur adaptation au contexte local. Selon Davis et al. (2000), les entreprises qui se conforment

strictement à un isomorphisme interne courent le risque de perdre leur flexibilité. Elles ne parviennent pas à composer avec le changement des forces présentes dans le pays hôte. Par contre, les entreprises qui essayent de s'adapter localement accèdent à des ressources et des compétences complémentaires, notamment une image positive et une bonne réputation. Cette adaptation les aide à réduire les barrières culturelles, techniques et économiques. D'où l'intérêt pour une entreprise de s'engager localement et d'adopter des politiques socialement responsables en prenant en considération les intérêts de ses différents partenaires.

De telles préoccupations et incitations ont été étudiées plus particulièrement par des courants de recherche tournant autour du concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Aussi, nous proposons nous d'en faire le survol si l'on souhaite faire le tour de la question de la relation de l'entreprise avec son environnement.

### 3- La responsabilité sociale des entreprises (RSE)

« The term [social responsibility] is a brilliant one; it means something, but not always the same thing, to everybody. To some it conveys the idea of general responsibility or liability; to others, it means socially responsible behavior in an ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of “responsible for”, in a causal mode; many simply equate it with a charitable contribution; some take it to mean socially conscious; many of those who embrace it more fervently see it as a mere synonym for “legitimacy”, in the context of “belonging” or being proper or valid; a few see it as a sort of fiduciary duty imposing higher standards of behavior on businessmen than on citizens at large. » (Votaw, 1973, p.11)

« Business is a critical element of society. It inevitably has a great impact on how society develops. It has a responsibility to play that role with high ethical and moral standards, with consciousness and with purpose. » (Courtney Pratt, 1997)<sup>8</sup>

Ce courant de pensée présente une approche plus volontariste de la relation de l’entreprise avec son environnement contrastant avec l’approche plus déterministe du courant institutionnel. Ainsi, selon Barnard (1958), la responsabilité ne peut être imposée ou être arbitrairement déléguée. Par conséquent, « a high degree of effective autonomous behavior cannot be secured except as responsibility is freely accepted ». Qui plus est, ce courant met l’emphase plus spécifiquement sur la relation de l’entreprise avec la société.

D’emblée, la question du rôle que devraient jouer les entreprises dans une société se pose. S’en suit alors un débat sur les responsabilités qui incombent à l’entreprise et qu’elle serait tenue d’assumer. Ainsi, pour Friedman (1962), « l’entreprise a une et une seule responsabilité sociale –utiliser ses ressources et exercer des activités destinées à accroître ses bénéfices dès lors qu’elle respecte les règles du jeu, à savoir prendre part à une concurrence ouverte et libre, sans tromperies ni fraude » (p.133). Par contre, pour d’autres économistes (institutionnalistes)<sup>9</sup>, et plus particulièrement pour des

---

<sup>8</sup> Président de Noranda Inc. « Business Accountability : Shareholders, Stakeholders or Society? », Allocation présentée au Canadian Club of Toronto. In Canadian Development Report, 1998.

<sup>9</sup> Selon Pasquero (1996), il existe une relation directe entre la notion contemporaine d’éthique des affaires et l’économie institutionnaliste. Ainsi, dès 1932, Berle et Means démontrent empiriquement qu’il faut distinguer la gestion des entreprises et leur contrôle. Ceci, contrairement au modèle néo-classique assumant que les gestionnaires ne sont que les mandataires des propriétaires. Selon ces chercheurs, les gestionnaires ont des responsabilités à assumer vis-à-vis de la société.

sociologues<sup>10</sup> et des philosophes<sup>11</sup>, la responsabilité des entreprises va au-delà de la fonction essentielle de réalisation d'activités commerciales. Comme la société offre des ressources à la fois tangibles et intangibles dont profite l'organisation, celle-ci -à travers ses dirigeants- a par conséquent une obligation morale et éthique d'assumer des responsabilités envers les différents acteurs et entités qui lui permettent d'exister, de se maintenir et de faire des profits. Les entreprises à but lucratif créent de la richesse en exploitant les ressources du corps social dans lequel elles opèrent (OCDE, 2001). Aussi, il leur incombe de distribuer équitablement ces richesses parmi les participants et les parties prenantes de leurs activités organisationnelles. D'où l'introduction des principes de justice distributive, de commerce équitable, d'éthique des affaires, de citoyenneté et aussi de développement durable dans l'étude des organisations.

### **3.1- Évolution du courant de la responsabilité sociale**

Selon Carroll (1999) qui présente l'histoire de ce courant, les questions relatives à la responsabilité sociale ont été soulevées à partir des années 30 avec notamment Barnard (1938), Clark (1939) et Krep (1940). Mais ce n'est que durant les années 50 que ce concept commença véritablement à se développer grâce essentiellement au livre de Howard Bowen (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*. Partant du constat que plusieurs centaines de grandes entreprises constituaient des centres vitaux de pouvoir et de prise de décision et que leurs actions touchaient la vie des citoyens sur plusieurs points, Bowen s'est demandé : « Quelles responsabilités envers la société les hommes d'affaires peuvent-ils raisonnablement assumer? ». Pour y répondre, il donne une première définition de la responsabilité sociale qui renvoie selon lui « to the obligation of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of actions which are desirable in terms of the objectives and values

---

<sup>10</sup> Interpellées par divers mouvements de consommateurs, d'écologistes et de défenseurs de droits civiques, les entreprises se sont vues poser la question de leur rôle dans la lutte collective contre des fléaux sociaux. De ce fait, un débat sociologique concernant les responsabilités qu'une société peut attendre des entreprises dans la poursuite du bien commun a été engagé (Pasquero, 1996).

<sup>11</sup> Des professeurs de philosophie américains spécialisés en éthique se sont progressivement intéressés à l'entreprise, notamment dans le cadre de la critique des pratiques des multinationales dans le Tiers-Monde. En fait, l'élément déclencheur se trouve dans un ensemble d'événements fortement médiatisés. À titre d'exemple, le problème de l'apartheid qui s'est posé en termes éthiques pour les organisations, à savoir quelle stratégie serait la plus acceptable, celle de partir ou de rester (Pasquero, 1996).



of our society ». Il est à noter que déjà en 1946, un sondage mené par le magazine Fortune révélait que 93,5% des hommes d'affaires étaient d'accord avec le fait que les dirigeants d'entreprises étaient responsables des conséquences de leurs actions dans un cadre beaucoup plus large que celui couvert par leurs états de pertes et profits.

Durant les années 60, la littérature sur la responsabilité sociale s'est considérablement développée élargissant le champ de ce concept. Selon Davis (1960), la responsabilité sociale renvoie aux décisions et actions des hommes d'affaires prises pour des raisons qui dépassent les intérêts économiques et techniques directs de l'entreprise. Plus tard, en 1967, il précise que la matière de la responsabilité sociale découle d'une préoccupation pour les conséquences éthiques de ses propres actions en tant qu'elles peuvent affecter les intérêts des autres. Pour McGuire (1963), l'idée de responsabilité sociale suppose qu'une organisation a non seulement des obligations économiques et légales, mais qu'elle doit également s'impliquer dans la politique, le bien-être de la communauté, l'éducation, le bonheur de ses employés. En somme, dans la totalité du monde social qui l'entoure. Selon cet auteur, « Business must act justly, as a proper citizen should ». De ces définitions, on voit déjà émerger les concepts de *Business Ethics* et de *Corporate Citizenship*.

Durant les années 70, le champ de la responsabilité sociale s'est davantage élargi dépassant les considérations éthiques pour tenir compte d'autres facteurs. Ainsi, pour Johnson (1971), une entreprise socialement responsable « is one whose managerial staff balances a multiplicity of interests. [...] takes into account employees, suppliers, dealers, local communities and the nation ». Il estime néanmoins que « business carry out social programs to add profits to their organizations ». Dans cette perspective, la responsabilité sociale est perçue comme une maximisation du profit à long terme. Le Comité pour le développement Économique, dans sa publication (1971), *Social Responsibilities of Business Corporation*, note déjà l'important changement qui était en train de se produire dans le contrat social entre l'entreprise et la société : « Business is being asked to assume broader responsibilities to society than ever before and to serve a wider range of human values ». Dans le même ordre d'idées, Eilbert et Parket (1973) considèrent la responsabilité sociale comme « the commitment of a business or Business, in general, to an active role in the solution of broad social problems, such as

racial discrimination, pollution, transportation, or urban decay ». Durant cette période, en plus du concept de responsabilité sociale de l'entreprise (CSR), on trouve une utilisation croissante du concept de performance sociale de l'entreprise (CSP). Un des principaux auteurs s'intéressant à cette dimension est Sethi (1975). Selon lui, la responsabilité sociale implique: « bringing corporate behavior up to a level where it is congruent with the prevailing social norms, values and expectations of performance ».

Quant à Carroll (1979), cherchant à produire une synthèse, il estime que la responsabilité sociale d'une entreprise « encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time ». En général, l'entreprise a la responsabilité de produire les biens et services que la société désire et de les vendre avec profit. Aussi, la société s'attend à ce que l'entreprise fasse des profits. Elle exige ainsi de celle-ci qu'elle remplisse sa mission économique dans le cadre de règles légales. Mais au-delà de sa responsabilité économique et légale, l'entreprise a une responsabilité éthique qui se traduit par des types de comportements, de valeurs et de normes éthiques que la société s'attend à voir respecter. Ensuite, vient la responsabilité discrétionnaire ou philanthropique qui représente des rôles volontaires que l'entreprise assume sans que la société ait à leur égard des attentes clairement définies, comme c'est le cas pour la dimension éthique. Cette responsabilité est laissée au jugement et au choix personnel des dirigeants.

Durant les années 80, peu de définitions originales du concept de responsabilité sociale ont vu le jour. Les chercheurs ont plutôt tenté de mesurer et d'opérationnaliser ce concept tout en cherchant des cadres thématiques alternatifs. En se basant sur la théorie de Maslow, Tuzzolino et Armandi (1981) ont développé un cadre analytique pour faciliter l'opérationnalisation du concept de responsabilité sociale. Ils suggèrent que les organisations tout comme les individus ont des besoins physiologiques, de sécurité, d'affiliation, d'estime et d'auto-réalisation qu'elles cherchent à satisfaire. Dans ce cadre, on ne peut se contenter de parler de performance économique, le terme « socially responsible organizational performance » serait plus approprié. Pour sa part, Drucker (1984) estime que la rentabilité et la responsabilité d'une entreprise sont compatibles. En fait, l'entreprise doit convertir ses responsabilités sociales en opportunités d'affaires. Dans cette logique, « the proper 'social responsibility' of

business is to tame the dragon, that is to turn a social problem into economic opportunity and economic benefit, into productive capacity, into human competence, into well-paid jobs, and into wealth ». Allant dans le même sens et cherchant à comprendre la relation entre la responsabilité sociale et la rentabilité, Aupperle, Carroll et Hatfield (1985) ont mené une étude qui a confirmé la priorité des quatre composantes de la responsabilité sociale corporative : économique, légale, éthique et philanthropique. Ils ont ensuite séparé la composante économique désignée par « concern for economic performance » des trois autres désignées par « concern for society ». En conclusion, ils affirment que : « the social orientation of an organization can be appropriately assessed through the importance it places on the three non-economic components compared to the economic ».

Durant les années 90, le concept de responsabilité sociale est ramené à des thèmes alternatifs, servant principalement comme point de départ pour d'autres concepts qui lui sont reliés, tel que le « *Corporate Social Performance* », « *Business Ethics* », « *Stakeholder theory* » et « *Corporate Citizenship* ». Ceux-ci constituent les thèmes majeurs qui ont été au centre de la littérature sur la responsabilité sociale. Nous nous contenterons de citer la contribution de Carroll bien qu'elle ne fasse que reprendre et renforcer ce qu'il a précédemment défini. En effet, Carroll (1991) garde la même définition que celle de 1979 et introduit seulement le concept de « *Corporate Citizenship* » dans la composante philanthropique. Selon lui, la responsabilité sociale est constituée de quatre catégories, économique, légale, éthique et philanthropique. Ces composantes ont déjà existé à certains degrés. Mais ce n'est que récemment que les fonctions éthiques et philanthropiques ont pris une place importante. En résumé, Carroll soutient qu'une entreprise socialement responsable devrait fournir des efforts pour réaliser des profits, obéir à la loi, être éthique et être une entreprise citoyenne. Par ailleurs, afin de déterminer quels sujets les chercheurs en gestion pensaient être le plus important pour les années 90, Carroll (1994) effectue un sondage dont les résultats se résument dans le tableau I.1 qui suit.

**Tableau I.1 : Domaines de recherches portant sur les questions sociales dans le champ de la gestion**

Sujets	Pourcentage des fréquences mentionnées
Business Ethics	21,5
International social issues	16,1
Business and society/social issues	10,7
Corporate social performance	10,7
Business and government/public policy	9,8
Environmental issues	8,9
Theory/research methods development	6,2
Issues within corporations	6,2
<b>Strategic issues</b>	<b>3,6</b>
Corporate governance	2,7
<b>Stakeholders</b>	<b>1,8</b>
Autres	1,8

Source : (Carroll, 1999, p.291).

Ce tableau est intéressant en ce qu'il montre différentes composantes ou thèmes relatifs aux questions sociales dans le champ de la gestion avec l'intérêt respectif qu'un certain nombre de chercheurs dans ce champ leur ont accordé. Il nous permet également d'identifier des pistes de recherches notamment en ce qui a trait aux questions de stratégie et de stakeholders qui nous intéressent plus particulièrement. Comment ces questions ont-elles été étudiées et comment pourrait-on les adapter à notre recherche relativement au comportement des entreprises multinationales opérant dans le contexte de pays en développement ?

### **3.2- Recherches portant sur la stratégie et les stakeholders dans le cadre de la RSE**

Sur le plan théorique, il est possible de remonter à Andrews (1971) pour établir un lien direct entre la stratégie et la responsabilité sociale. Ainsi, dans son *concept de stratégie corporative*, Andrews identifie quatre composantes du processus de formulation d'une stratégie. Celles-ci consistent dans l'identification des menaces et opportunités de l'environnement, l'évaluation des forces et faiblesses de l'organisation, la prise en considération des valeurs et aspirations des dirigeants, ainsi que la prise en compte « of non economic responsibility to society ». Cette dernière composante

renvoie aux obligations morales et éthiques de l'entreprise qui se doit, en effet, de prendre en considération son environnement social et d'assumer des responsabilités au-delà de l'économique. Ainsi, selon Andrews (1987), « The modern corporation has become an institution in society governed by moral as well as economic values. Its strategists need moral as well as economic motives and competence ». Ces différentes dimensions doivent être intégrées dans la stratégie d'une entreprise à différents niveaux : mondial, national, communautaire, industriel et intra-organisationnel. De ce fait, « the inner coherence of the corporate strategy would be extended by choosing issues most closely related to the economic strategy of the company, to the expansion of its markets, to the health of its immediate environment, and to its industry and internal problems » (Andrews, 1987, p.76). Bien qu'Andrews ait souligné l'importance de la responsabilité sociale et des dimensions morales et éthiques dans l'élaboration de la stratégie corporative, peu de chercheurs dans ce domaine y ont donné suite. Cette dimension « has been virtually ignored in the mainstream strategy literature » (Hosmer, 1994). Elle fut par contre reprise et développée dans le cadre de la théorie des stakeholders. Selon Freeman (1984), un des tenants de cette théorie, « business strategy should be thought of in a way that aligns the social and ethical concerns of the companies more closely with the traditional ones ». Mezner et al. (1990) défendent le même argument et proposent une définition de la stratégie qui prend en considération la notion de légitimité et le concept de stakeholders.

La théorie des stakeholders entraîne le débat sur le rôle de l'entreprise dans la société et sur l'étendue de ses responsabilités et obligations sociales. Plutôt que d'étudier l'impact de l'entreprise en général sur la société dans son ensemble (Clarkson, 1995), le concept de stakeholders met l'emphasis sur la relation qu'une entreprise spécifique a avec un groupe spécifique (Sloan, 2001). Les stakeholders représentent « any identifiable group who can affect or is affected by organizational purpose » (Freeman, 1984). Dans cette perspective, les organisations ont l'obligation morale de respecter les intérêts de leurs différents partenaires et non seulement ceux de leurs actionnaires (Evan et Freeman, 1988). À ce propos, Freeman (1999) précise que le terme « stakeholder is an obvious literary device meant to call into question the emphasis on 'stockholders' ». Cette théorie a donné lieu à de multiples recherches et

études empiriques mais elle souffre néanmoins de l'absence « of a process model of synthesis » (Sloan, 2001).

Plus proche de nos préoccupations, Bird (2000) s'intéresse aux pratiques des EMN dans les pays en développement<sup>12</sup>. Partant d'une approche philosophique, Bird (2001) engage une réflexion sur le caractère fondamental des organisations en utilisant un modèle révisé des stakeholders. Selon lui, les organisations sont constituées par leur « negotiated asset, or value, creating interactions with diverse constituent groups ». Ces interactions, loin d'être neutres ou statiques, créent une valeur sociale et économique pour ces entités. Elles contribuent ce faisant à l'accumulation de richesses de la part des entreprises par le biais du capital financier et matériel mais aussi du capital humain et social. Par conséquent, la richesse d'une entreprise doit être évaluée non seulement par rapport à ses résultats financiers, à la valeur de ses actions et de son capital matériel et technologique mais également en fonction de ses capacités, du savoir-faire et des habiletés de ses dirigeants, employés et fournisseurs. Dans cette évaluation, on devrait aussi tenir compte du capital social. Celui-ci comprend la bonne volonté des membres de l'organisation et leur engagement social. Cet engagement permettrait à l'entreprise de réduire ses coûts de transactions aussi bien internes qu'externes. Aussi, dans cette perspective, les organisations n'ont pas des stakeholders mais elles sont constituées par eux. Tout compte fait, c'est à travers des relations et interactions permanentes et négociées avec ses constituants qu'une entreprise existe.

Dans une approche avoisinant la nôtre, Déniz-Déniz et Garcia-Falcon (2002) s'intéressent aux entreprises multinationales et à leur engagement social dans les pays dans lesquels elles opèrent. Ils adoptent une approche intégratrice « combining the various contributions stemming from different organizational theories that have tried to explain the relationship between the company and society ». Ils proposent alors un modèle intégrateur qui inclut les actions à prendre pour établir un processus stratégique de réponse sociale corporative. Ce faisant, ils distinguent trois phases :

---

<sup>12</sup> Il s'agit d'un projet de recherche, auquel nous avons participé, impliquant une équipe internationale de chercheurs universitaires dirigée par Dr. Frederick Bird de l'Université Concordia. Il vise à examiner comparativement à partir d'études empiriques la façon dont des entreprises multinationales gèrent un ensemble de questions d'ordre éthique et moral dans des pays en développement.

- 1- Identification des stakeholders de l'entreprise et de leurs responsabilités. Ce qui revient à déterminer les acteurs qui affectent ou qui sont affectés par l'activité de l'entreprise, le type de pouvoir (économique, social et politique) qu'ils peuvent exercer sur l'entreprise, leur potentiel de menace ou de coopération, s'il existe des coalitions entre eux et leur impact sur les ventes et la profitabilité de l'entreprise;
- 2- Identification et analyse des demandes émanant de l'environnement des stakeholders;
- 3- Choix de la réponse ou stratégie sociale la plus appropriée. Ce qui exige de prendre en considération le caractère de l'entreprise ainsi que les demandes des stakeholders et de leur environnement.

Quand elles répondent à leur environnement, les entreprises n'adoptent pas une seule stratégie (réactive ou proactive) (Tavis et Glade, 1988). Dépendamment des demandes, « the company will adopt the most suitable response » (Freeman, 1984). Aussi, il est important dans chaque cas que l'entreprise définisse une mission sociale à partir de laquelle les activités développées pour répondre aux demandes sociales sont dérivées. Elle doit toutefois définir sa stratégie sociale en tenant compte de sa structure organisationnelle (intégration interne) ainsi que de sa capacité à établir des relations avec l'environnement de ses stakeholders (adaptation externe).

Dans le cas des entreprises opérant dans des marchés internationaux, elles doivent combiner la mission sociale établie par leurs quartiers généraux avec une déclaration de responsabilité sociale au niveau de leurs filiales. De ce fait, la stratégie sociale de la filiale d'une entreprise multinationale se trouve fortement influencée par la mission sociale de la compagnie-mère. De fait, comme les entreprises multinationales sont de plus en plus appelées à contribuer au bien-être social des pays dans lesquels elles opèrent et à gérer leurs relations avec leurs environnements aussi consciencieusement que leurs fonctions traditionnelles de gestion (Blake, 1980), le rôle de leurs filiales à travers le monde devient aussi important.

Partant de là, Déniz-Déniz et Garcia-Falcon (2002) s'intéressent aux actions que les filiales prennent pour offrir une réponse aux besoins de leurs stakeholders dans les

pays hôtes, et tentent de déterminer les facteurs qui influencent l'institutionnalisation de leur engagement social. Suite à une revue de la littérature, ils constatent qu'il existe plusieurs travaux de recherche portant sur l'impact des compagnies multinationales notamment au niveau de l'emploi, de la structure des salaires, de la balance des paiements, de la pollution, des relations raciales et du transfert de technologie. De même, plusieurs travaux ont été faits sur la responsabilité sociale des entreprises domestiques alors que pour les multinationales, ce thème « has lagged behind the research into other management practices and has not been based on well established concepts and theories ». D'où l'importance d'étudier l'engagement social des entreprises multinationales à travers leurs filiales dans les pays hôtes en utilisant notamment la théorie institutionnelle et celle des stakeholders. Ces courants permettent effectivement de tenir compte des besoins de légitimité de l'entreprise ainsi que des besoins à satisfaire de ses parties prenantes.

Opérer dans un marché étranger peut en effet provoquer un désavantage compétitif pour les filiales des entreprises multinationales, comparées aux entreprises locales, en raison du manque de légitimité attribuée aux compagnies étrangères (Zaheer, 1995). Par ailleurs, selon Hosmer (1994) le succès des entreprises opérant dans une économie compétitive globale dépend du nombre de stakeholders envers lesquels elles doivent s'engager pour pouvoir survivre. La confiance de ces stakeholders peut-être obtenue « by including ethical principles in the company's strategic process ». Dans cette optique, Frederick (1991) a établi certains principes que les compagnies multinationales doivent suivre. Dans la même perspective, Donaldson (1989) estime qu'une multinationale doit augmenter la richesse des employés et des consommateurs, respecter les droits des citoyens et minimiser les dommages dans les pays dans lesquels elle opère.

Ces principes ont inspiré les directives proposées par des organisations internationales comme l'OCDE, l'OIT, l'Union Européenne et l'ONU<sup>13</sup> pour les

---

<sup>13</sup> L'ONU, par le biais de son secrétaire général, a lancé en 1999 un vaste programme de développement de la responsabilité sociale des entreprises : Global Compact ou pacte mondial. Ce programme est une initiative volontaire d'entreprises responsables les incitant à respecter neuf principes qui concernent les droits de l'homme, les droits du travail et l'environnement. S'appuyant sur le pouvoir de l'action collective, le pacte mondial s'attache à promouvoir la responsabilité civique des entreprises afin que le



compagnies opérant dans des pays étrangers. Dans ce cadre, toute regulation applicable à un contrat spécifique d'une compagnie avec ses parties prenantes doit se faire suivant des hypernormes (Donaldson et Dunfee, 1994). Ces principes peuvent être associés à un mécanisme de contrôle normatif qui influence la pratique des organisations. En se conformant à ces normes et principes éthiques, l'entreprise multinationale et ses filiales tentent d'atteindre des niveaux de légitimité acceptables pour la société. Elles développent pour ce faire des programmes basés sur des codes de conduite permettant à la compagnie d'offrir une réponse à ses stakeholders.

L'institutionnalisation de cette réponse se trouve toutefois influencée par une série de facteurs à la fois organisationnels, industriels et environnementaux qui se situent respectivement aux niveaux de l'organisation, du secteur d'activité et de la société ou pays hôte. Déniz-Déniz et Carcia-Falcon (2002) identifient un certain nombre de ces facteurs : origine des gestionnaires, origine des actions, visibilité, autonomie, stratégie d'affaires, maturité du secteur d'industrie, intensité de la concurrence et législation. Ils établissent ensuite une échelle pour évaluer les efforts que les filiales des multinationales font pour contribuer au bien-être social de leurs pays hôtes. Ils effectuent ainsi une étude empirique quantitative menée, dans le cadre de deux industries manufacturières, sur un échantillon de filiales d'entreprises multinationales implantées en Espagne. Ainsi, le contexte étudié n'est pas celui d'un pays en développement et l'étude présente des limites du fait d'avoir utilisé des questionnaires qui ne permettent pas un contact personnel avec les répondants. De même, ces auteurs recommandent qu'il y ait « further incursions into this field with the objective of learning what commitments to the specific groups that comprise their stockholder's environment the companies assume » (p.364). Ce que nous avons concrètement entrepris dans le cadre de cette recherche et qui en constitue une des contributions.

---

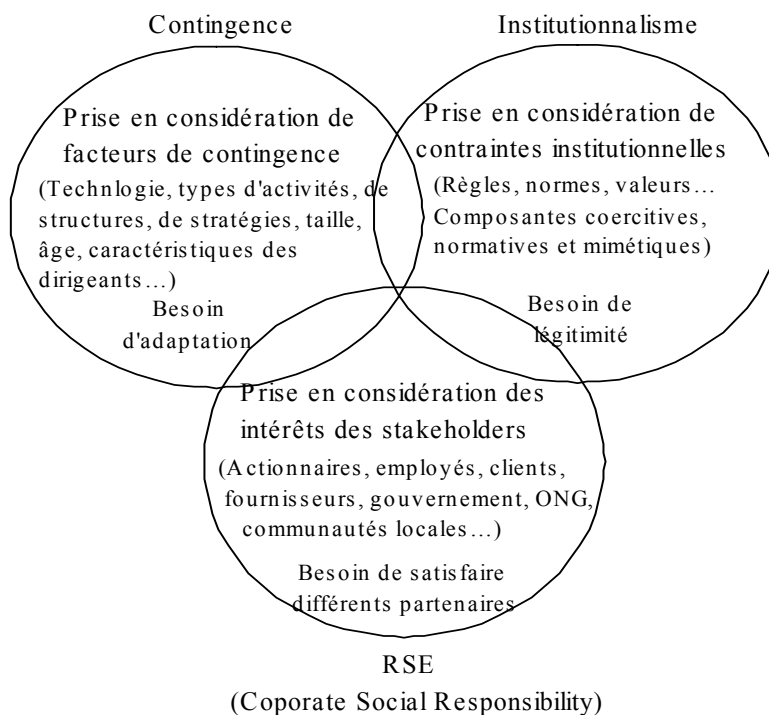
monde des affaires puisse participer à la recherche de solutions pour résoudre les problèmes posés par la mondialisation. En partenariat avec d'autres acteurs sociaux, le secteur privé est ainsi appelé à contribuer à une économie mondiale plus viable.

### Conclusion :

Une recherche viserait à combler un écart ou un manque dans un domaine de connaissances donné (Gauthier, 1984). Comme nous nous intéressons à la relation de l'organisation avec son environnement et plus spécifiquement au comportement des entreprises multinationales dans des pays en développement, notre champ d'études se révèle pour le moins vaste. Tout en essayant de le délimiter, nous avons dû puiser dans un ensemble de corpus disciplinaires (gestion, économie, sociologie, anthropologie, philosophie...).

Étant donné notre ancrage en gestion (stratégie), nous avons eu à faire le tour de plusieurs courants théoriques pour en retenir finalement trois. De fait, eu égard à nos objectifs de recherche, nous avons essayé de mettre à contribution les apports respectifs de ces courants tout en essayant de les intégrer. Ce faisant, nous estimons que ces théories sont tout à fait complémentaires plutôt que mutuellement exclusives. Leur combinaison contribue effectivement à une meilleure appréhension et compréhension du phénomène que nous cherchons à étudier, comme nous le montre la figure 4.

**Figure 4 : Combinaison des théories passées en revue (de littérature)**



Ainsi, notre contribution à ce niveau consiste à intégrer un ensemble distinct d'approches et de théories qui nous permettent de tenir compte de différentes perspectives et de jeter plus d'éclairages sur un même objet d'étude. Ceci peut être notamment illustré par le tableau I.2 à travers lequel nous nous proposons de résumer succinctement ces principaux courants en reprenant certaines dimensions et éléments clés de notre recherche.

**Tableau I.2 : Récapitulatif de la relation organisation - environnement**

Théories	Contingence	Institutionnelle	RSE
Conceptions de l'org.	Système ouvert	Système socio-organique	Ensemble d'interactions
Conception de l'env.	Ens. de ressources tangibles (capital tech, fin, humain) Environnement tâche	Ens. de ressources tangibles et intangibles (valeurs, normes) Environnement général	Ens. de ressources intangibles socio-culturelles, réputation...) Environnement social
Relation org.-env.	Adaptation (variable)	Adaptation (uniforme)	Engagement (responsiveness)
Éléments influents	Facteurs de contingence (Industrie, taille, structure...)	Mécanismes de contrôle (Réglementaire, normatif, cognitif)	Intérêts des stakeholders (Actionnaires, employés, clts...)
Finalité	Recherche de "fit"	Recherche de légitimité	Recherche d'acceptation
Types de comportements	Hétérogènes Configurations	Homogènes Isomorphismes	Responsables Codes de conduite*

Ainsi plutôt que de s'exclure, ces théories se complètent. Leur combinaison nous permet d'avoir une image plus large de la dynamique de la relation de l'entreprise avec son environnement. Elle nous permet surtout de tenir compte de différents facteurs et de multiples dimensions qui influencent le comportement des entreprises en général et

---

\* Selon Rothlisberger (1946), l'homme depuis sa naissance vit dans un milieu social. Il naît dans un groupe ou famille spécifique qui ont une certaine façon de vivre, un certain bagage culturel et un certain code de conduite. Aussi, « the early meanings a person assigns to his experience are largely in terms of these codes of behavior and associated beliefs... Only by such codes is behavior predictable or cooperation possible... In order to exist, society must impose patterns of behavior on its members ». Extrapolant ceci au monde des organisations, il estime que « any administrator or person responsible for the work of others intuitively recognizes that much effective collaboration among people is dependent upon conforming to certain codes of behavior. A standard with collective sanction for the group to which it is applied is easier to administer... for without such sanction the standard can be maintained only by force. Without accepted codes of behavior the spontaneity of collaboration is lost. » (p.183)

Dans le langage moderne des entreprises, les codes de conduite appelés aussi codes d'éthique sont un énoncé de divers principes auxquels une firme accepte volontairement de se plier dans le cadre de ses activités (Forcese, 1997), « Commerce et Conscience : droits humains et codes de conduite des entreprises », [www.ichrdd.ca](http://www.ichrdd.ca). On y réfère également en tant qu'ensemble de « best practices ».

celui des multinationales en particulier. Ce faisant, elle nous amène à formuler des postulats et à avancer des propositions que l'on peut résumer comme suit :

*Proposition 1* : Plusieurs types d'environnements concourent à influencer le comportement des entreprises multinationales (EMN) en exerçant des pressions simultanées.

*Proposition 1a* : En plus de l'environnement tâche (secteur d'activités), les environnements organisationnel et social auraient un impact sur le comportement des EMN.

*Proposition 1b* : Ces environnements (tâche, organisationnel, social) impliquent différents niveaux d'analyse d'ordre à la fois global et local.

*Proposition 2* : Les EMN sont tenues de maintenir une légitimité au sein de chaque type d'environnement

*Proposition 2a* : Ces entreprises devraient se conformer à la culture dominante aussi bien de leur environnement tâche que de leur environnement organisationnel et social.

*Proposition 2b* : Les EMN sont soumises aux contraintes respectives des institutions relevant des trois types d'environnement (tâche, organisationnel, social).

*Proposition 3* : Le comportement des EMN se trouve influencé par des facteurs aussi bien tangibles (taille, âge, structure du capital, secteur d'industrie...) qu'intangibles (normes, valeurs, cultures, réputation...).

En somme, il est possible d'avancer que les entreprises multinationales sont soumises à des pressions simultanées émanant à la fois de leur environnement tâche (secteur d'activité), de leur environnement interne organisationnel (compagnie-mère) et de leur environnement social ou sociétal (pays hôte). Chacun de ces niveaux, par le biais de stakeholders, exerce des contraintes variables de types réglementaire, normatif et cognitif et exige de l'entreprise une adaptation afin de maintenir sa légitimité. Le comportement des entreprises multinationales serait donc influencé par des éléments de contingence combinés à des facteurs institutionnels qui relèvent de différents types

d'environnements. L'étude d'un tel comportement nécessiterait par conséquent que l'on prenne en considération différents niveaux d'analyse.

Partant de ces propositions d'ordre général, nous proposons un cadre d'analyse qui intègre de multiples dimensions et qui tient compte de différents niveaux d'analyse reflétant la complexité et la dynamique de la relation de l'entreprise avec son environnement. Comme des éléments de méthodologie sont nécessaires pour éclairer notre cadre d'analyse, nous avons choisi de le présenter accompagné de notre cadre méthodologique.

## **Chapitre II : Cadre d'analyse et méthodologie de recherche**

« Plus que de théorie ou de philosophie, nous avons besoin de la méthode qui nous aide à penser la complexité du réel, au lieu de dissoudre cette complexité, et du coup mutiler le réel. » (Edgar Morin, 1986, La Méthode)

Afin de rendre compte de la complexité de la relation de l'entreprise avec son environnement et de la multitude de facteurs et de dimensions qui en influencent le comportement, nous avons opté pour une vision holiste. Cette vision nous permet effectivement de tenir compte de différents niveaux d'analyse et des multiples pressions auxquelles sont soumises les entreprises en général et celles opérant dans différents contextes socio-culturels plus particulièrement. Une telle vision ne pouvait que nous orienter vers une recherche inductive de type exploratoire dont nous résumerons les démarches après la présentation de notre cadre d'analyse.

### **1- Cadre d'analyse**

« The crucial fact is that man exists in several universes of (his own) conceptual thinking, and no intellectual bridges connect these in any satisfactory way. Consequently, the right approach is a plurality of approaches, used in accord with the nature of the problem in hand. » (Knight, 1952, p.53)

Dans cette étude nous cherchons à comprendre la dynamique de la relation de l'organisation avec son environnement d'une manière générale. D'une manière plus spécifique, nous nous intéressons au comportement des entreprises multinationales dans les pays en développement. Il est généralement admis que ces entreprises sont le moteur par excellence de la mondialisation et des superpuissances économiques dont le but est la maximisation des profits et la satisfaction exclusive de leurs actionnaires. Certains chercheurs vont jusqu'à rendre les multinationales responsables d'un « pillage » global par analogie au village global (Brecher, Costillo, 1998). De notre part, sans chercher forcément à confirmer ou à infirmer ces thèses, notre souci est de comprendre le comportement de ces entreprises eu égard à un ensemble de facteurs et de pressions et dans le cadre d'un contexte en particulier. Certes, il est indéniable que dans un contexte de globalisation la tendance vers la standardisation et l'uniformisation s'accroît. D'où une prédominance du global. Toutefois, qu'en est-il des spécificités locales? Dans quelle mesure influencent-elles le comportement des multinationales ? À

quel point dans leur quête de profit et de standardisation, ces entreprises tiennent-elles compte des diversités culturelles, respectent-elles ces différences et s'adaptent-elles à leurs divers contextes ?

D'où notre question de recherche : **Comment les FEM s'adaptent-elles à leur environnement social et répondent-elles aux besoins socio-économiques du pays hôte étant donné les différentes pressions auxquelles elles sont soumises ?** De fait, en nous intéressant au comportement des multinationales dans les pays en développement, nous soulevons inexorablement la question du global vs local qui se trouve au cœur des préoccupations actuelles de plusieurs instances.

Afin d'être en mesure de répondre à ces questions, nous avons dû puiser dans un ensemble de théories susceptibles de nous éclairer sur le plan conceptuel mais nous avons surtout eu à les explorer concrètement sur le terrain. Suivant une approche « constructiviste » (Mir et Watson, 2001), nous avons pu élaborer un cadre d'analyse qui peut être utilisé comme un outil heuristique permettant l'étude et l'analyse du comportement des multinationales en tenant compte des multiples pressions et forces auxquelles elles sont soumises.

### **1-1 Élaboration du cadre d'analyse**

Cherchant à être des « lumpers » plutôt que des « splitters » (Mintzberg, 1990), et afin de rendre compte de la complexité de la relation que nous cherchons à étudier et de son caractère dynamique, nous avons opté pour une perspective holiste. Dans ce cadre, nous essayons d'intégrer différentes approches pour expliquer le comportement des organisations. Plus spécifiquement, nous nous proposons d'étudier les pratiques et les stratégies des entreprises multinationales dans le contexte d'un pays en développement en tenant compte à la fois des facteurs de contingence, des pressions institutionnelles et des intérêts des stakeholders pour en dégager des patterns ou des isomorphismes. Pour ce faire, l'élaboration d'un cadre qui soit à la fois intégrateur et synthétique se révèle nécessaire.

Il importe de souligner que peu de chercheurs ont effectivement essayé d'intégrer différents niveaux d'analyse et différentes dimensions de la gestion stratégique d'une

entreprise et de son comportement organisationnel. Ainsi, il faut remonter à Andrews (1971) dont le modèle synthétique des processus d'élaboration des stratégies tient compte de quatre niveaux d'analyse. Toutefois, ce modèle a été par la suite fragmenté et chaque composante du processus de prise de décision qu'il a relevé a été étudiée isolément donnant ainsi lieu à différents paradigmes comme nous pouvons le voir dans le tableau II.1.

**Tableau II.1 : Cadre synthétique d'Andrews**

Processus de prise de décision stratégique	Choix	Niveau d'analyse	Paradigmes dominants
1. Identification des risques et opportunités externes	"Might do"	Marché	Positionnement (Porter, 1980, 1985)
2. Évaluation des ressources et des compétences internes	"Can do"	Firme	Resource-based view (Wernerfelt, 1984)
3. Valeurs personnelles et aspirations des dirigeants	"Want to do"	Individus	Leadership (Hambrick&Mason, 1984)
4. Prise en compte des obligations sociales	"Should do"	Société	Stakeholders (Freeman, 1984)

Source : (Sloan, 2001)

De notre côté, reprenant différemment ces concepts, courants et niveaux d'analyse, nous proposons un modèle qui tient compte de la complexité de l'interaction de l'entreprise avec son environnement. Au préalable, partant des différents niveaux de l'organisation tels que décrits par Parsons (1957) (technique, managérial, institutionnel), nous les associons à différents niveaux de l'environnement tels qu'ils ressortent de la littérature (tâche, organisationnel, social). Ces niveaux sont étudiés différemment par de multiples auteurs qui représentent diverses théories, tels que nous les résumons dans le tableau II.2 ci-dessous.

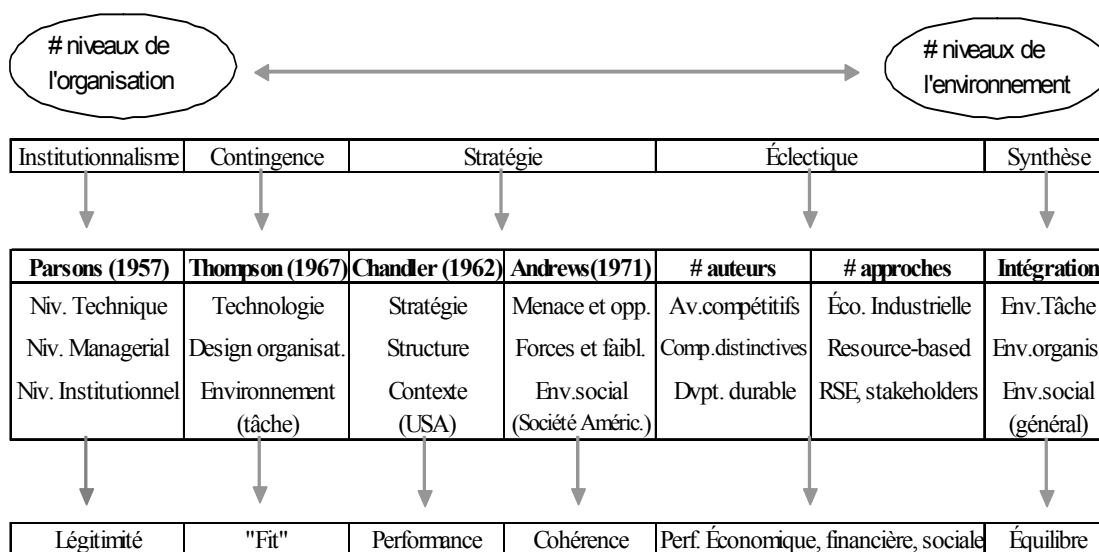
Dans chaque courant, les chercheurs tentent de dégager un élément qui relierait ces niveaux. C'est ainsi que certains dans le courant institutionnel mettent l'accent sur la légitimité alors que d'autres dans la théorie de la contingence insistent sur la notion de *fit* ou de coalignement. D'autres relevant du champ de la stratégie mettent de l'avant les facteurs de performance et de cohérence alors que dans une approche plus



éclectique on met l'accent tour à tour sur la performance économique, financière ou sociale.

De notre part, dans une approche qui se veut synthétique, nous essayons d'intégrer différents niveaux aussi bien de l'organisation que de son environnement. Pour cela, nous avons opté pour la notion d'équilibre<sup>14</sup> comme facteur de cohésion et de survie pour les organisations. En effet, cette notion est la plus à même, à notre avis, de répondre à ce besoin de conciliation entre les multiples niveaux et dimensions à la fois des organisations et de l'environnement.

**Tableau II.2 : Synthèse de l'interface organisation - environnement**



Partant de ce cadre théorique, renforcé par nos observations préliminaires sur le terrain, nous avons pu élaborer de façon réflexive un cadre d'analyse qui conviendrait mieux à l'étude des entreprises multinationales.

<sup>14</sup> Étymologiquement, le mot équilibre vient du latin *oequilibrium*, de *oequus* : égal et *libra* : Balance. Il correspond à un juste rapport, une juste proportion entre des choses opposées et à l'état de stabilité ou d'harmonie qui en résulte. Il a pour synonyme l'accord, la balance, l'harmonie et la pondération.

## 1.2- Présentation du cadre d'analyse

Les entreprises multinationales se révèlent, tout compte fait, loin d'être monolithiques. Elles sont définitivement préoccupées par leur survie, leur rentabilité et leur réputation garante de leur croissance. Elles sont tenues de maintenir une légitimité au sein de chaque type d'environnement (*propositions 1 et 2*). Aussi doivent-elles prendre en considération un ensemble de contraintes de différentes natures (technologiques, économiques, financières et socio-éthiques) qui se révèlent être d'ordre aussi bien tangible qu'intangible (*proposition 3*). De ce fait, elles doivent constamment rechercher un équilibre entre les différentes forces auxquelles elles sont soumises. D'où la proposition suivante :

*Proposition 4* : Les entreprises qui survivent et performant le mieux seraient celles qui maintiennent un équilibre entre les différentes forces émanant à la fois de l'environnement tâche (secteur d'activités), organisationnel (compagnie-mère) et social (pays hôte) et qui concilient les exigences globales avec les demandes et spécificités locales.

Avant de présenter notre cadre d'analyse que nous résumons dans la figure 5, il nous a semblé pertinent de commencer par présenter certaines définitions et précisions relatives à ce cadre.

Ainsi, dans notre présente étude, nous nous intéressons au comportement des entreprises multinationales (EMN). Selon la définition formelle qu'en donne l'Organisation des Nations Unies, est multinationale la société qui détient une participation significative en capital dans des filiales ou des sociétés apparentées situées à l'étranger<sup>15</sup>. De fait, notre attention se trouve tournée vers les filiales des entreprises multinationales (FEM) dont nous étudierons plus particulièrement le comportement. Ces entreprises font effectivement face à des pressions et à des attentes diverses

---

<sup>15</sup> L'ONU recense plus de 40 000 entreprises qui répondent à ce critère de « multi nationalité » qui fédèrent un réseau de plus de 300 000 filiales. Parmi celles-ci, près de 45 % des 600 plus grandes multinationales du monde sont américaines, 16 % sont japonaises et près de 10 % sont françaises. Ces entreprises réalisent près des deux tiers des échanges du commerce mondial. La très forte croissance des flux d'investissements directs est révélatrice du poids qu'elles représentent. La masse de ces investissements représentait en 2002, plus de 2800 milliards de dollars contre un peu moins de 70 milliards il y a trente ans. "Multinationale, société," Encyclopédie Microsoft® Encarta® 2002.

émanant à la fois de l'intérieur et de l'extérieur et qui sont d'ordre à la fois global et local. D'où différentes composantes et différents niveaux d'analyse que nous devons prendre en considération.

Le choix des FEM comme unités d'analyse se justifie tout d'abord par leur contact direct avec le pays hôte où elles opèrent et aussi parce qu'elles possèdent les ressources et les capacités que l'on retrouve traditionnellement dans la compagnie-mère (Déniz et Garcia-Falcon, 2002). Ces entreprises permettent de refléter les différents environnements dans lesquels ils opèrent ainsi que leurs capacités internes (Bartlett et Ghoshal, 1986). Nous retenons trois types d'environnements : tâche, organisationnel et social (*proposition 1a*).

Ces trois niveaux constituent le *cadre institutionnel* général qui détermine et contraint le comportement de ces organisations. À chacun de ces environnements correspondent des institutions et des cultures qui exercent des pressions institutionnelles variables (*propositions 2a et 2b*). Selon Williamson (1993), l'environnement institutionnel est un ensemble de règles politiques sociales et légales qui établissent la base de la production, l'échange et la distribution. Meyer et Rowan (1977) définissent l'environnement institutionnel comme un « pattern of social relations and embedded interpretation ».

Quant aux institutions, elles déterminent des cadres de référence et des procédures que les organisations doivent suivre. Selon les économistes institutionnalistes, les institutions sont un ensemble d'interactions répétitives de coutumes et de règles qui offrent à la fois des incitations et des dissuasions aux individus. Selon les politologues, les institutions sont des prescriptions pour des actions requises, permises ou prohibées (Farashahi, 2003).

Bien qu'on en donne plusieurs définitions et qu'en soi elle constitue un paradigme et un courant de recherche, la culture constitue dans ce cadre un moyen d'institutionnaliser des processus et des pratiques sociales, organisationnelles et industrielles ou professionnelles.

Les FEM sont tenues d'avoir une légitimité dans tous leurs environnements (Proposition 2). La légitimité peut être définie comme perception généralisée ou un

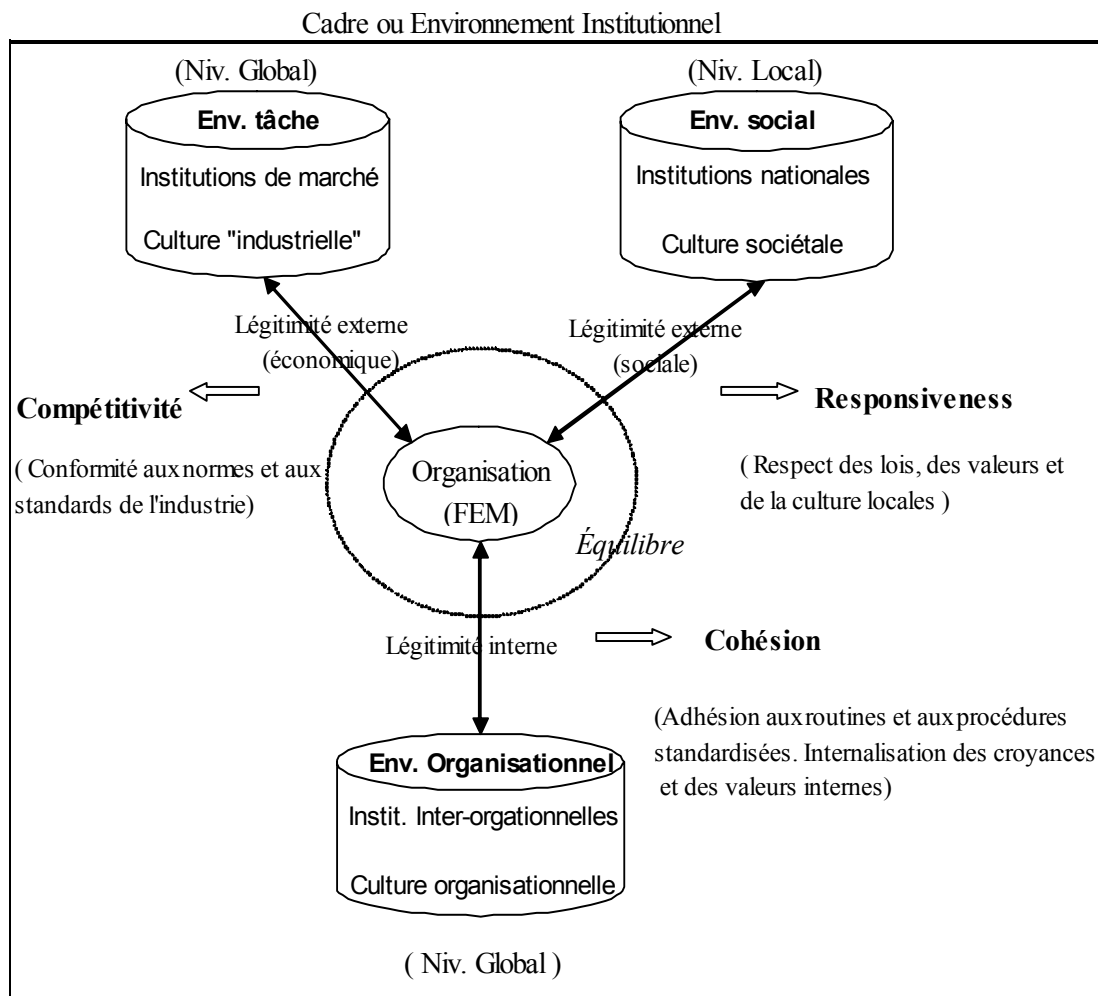
postulat selon lequel les actions d'une entité sont désirables, propres et appropriées dans le cadre de systèmes socialement construits de normes, de valeurs et de croyances (Mitchell et al., 1997). Cette légitimité est à la fois interne et externe. Les FEM ont besoin de s'adapter aux normes de leurs secteurs d'activité ainsi qu'aux exigences et valeurs des marchés locaux et à leurs caractéristiques propres. En même temps, elles sont tenues de se conformer à l'isomorphisme prévalant entre les multiples filiales de la multinationale (Rosenzweig et Singh, 1991).

De ce fait, ces entreprises doivent constamment chercher un équilibre entre d'une part leur légitimité interne qui se traduit par une intégration et une cohérence interne, visant le développement de compétences distinctives et d'autre part leur légitimité externe. Celle-ci est d'ordre économique se traduisant par la nécessité de se positionner sur le marché et de développer et maintenir des avantages compétitifs. Elle est aussi d'ordre social motivée par le besoin d'acceptation et d'adaptation externe se mesurant par son degré de « *responsiveness* » et de prise en considération des intérêts de ses différents stakeholders. Selznick (2000) résume ce que nous entendons par cette notion ou ce processus:

« *Responsiveness*, when people think of it as a moral demand, is a standard to which an organization should repair –especially an organization that deals with clients or with citizens. Responsiveness has to mean something *different from opportunism*. It has to mean something different from just going with the way the winds blow. It has to mean something different from simply capitulating to demands that are made on you to make a little easier short run. There has to be some connection between the long run and the short run. »

Les FEM sont ainsi tenues de se conformer aux pressions de différentes natures et à différents niveaux tel que l'on peut le constater dans la figure 5.

Figure 5 : Cadre d'analyse



À partir de ce cadre il est possible d'avancer que le comportement des filiales des entreprises multinationales se trouve effectivement influencé par un ensemble de facteurs à la fois contingents et institutionnels relevant des trois types d'environnements. Ces facteurs peuvent être anticipés. Mais comme notre approche est de type inductive, nous les laisserons davantage émerger lors de notre analyse des cas. Nous pouvons toutefois avancer un certain nombre de propositions se rattachant aux influences respectives de l'environnement tâche ainsi que de l'environnement organisationnel et social.

*Proposition 5 : L'environnement tâche*, à travers les caractéristiques du secteur d'activités, exercerait une forte influence sur le comportement des FEM

*Proposition 5a :* L'environnement tâche impose la contrainte de compétitivité exigeant la conformité aux normes et aux standards du secteur d'activités qui mènerait vers l'adoption d'un comportement essentiellement global.

*Proposition 5b :* Dépendamment de leur secteur d'activités, les FEM auront tendance à adopter un comportement exclusivement global ou chercheront à adapter leurs produits et services et à répondre à des demandes et des goûts différents.

*Proposition 6 : L'environnement organisationnel*, à travers les caractéristiques de la compagnie-mère exercerait une influence notable sur le comportement des FEM.

*Proposition 6a :* L'environnement organisationnel impose la contrainte de cohésion aux FEM qui doivent adhérer aux routines et aux procédures standardisées de la compagnie-mère.

*Proposition 6b :* Dépendamment de la culture d'entreprise et de sa stratégie corporative ainsi que de certains facteurs organisationnels comme la taille, la nationalité ou l'actionnariat, les FEM auront tendance à adopter un comportement exclusivement global ou à s'adapter localement.

*Proposition 7 : L'environnement social*, à travers les caractéristiques du pays hôte, exercerait une influence relative sur le comportement de la FEM.

*Proposition 7a :* L'environnement social impose aux FEM la contrainte de « responsiveness » qui se traduit par le respect des lois, des valeurs et de la culture locale et amènerait l'entreprise à adopter un comportement local.

*Proposition 7b :* Dépendamment de la culture nationale du pays hôte, selon qu'elle soit intense et qu'elle cherche à préserver ses spécificités ou qu'elle favorise davantage une intégration globale, les FEM seraient encouragées à

adopter un comportement à prédominance globale ou être contraintes de s'adapter davantage au local.

En plus de ces propositions, d'ordre général, il est possible d'avancer que dans certains cas, l'adaptation au local peut constituer un facteur de succès et de performance pour certains types d'entreprises et dans certains contextes. Afin de vérifier ces postulats ou plutôt les explorer, nous avons entrepris une recherche exploratoire sur le terrain. Comme notre objectif est de comprendre et de rendre compte d'un « phénomène » : comportement des multinationales dans un pays en développement, notre approche est indéniablement de type idéographique plutôt que nomothétique. Loin de rechercher des lois universelles d'ordre *étic*, nous cherchons plutôt à proposer des explications contextualisées de type *émic*. D'où l'importance du contexte étudié.

### **1. 3- Détermination du contexte institutionnel : terrain d'étude**

Les entreprises multinationales se sont imposées comme des partenaires économiques dominants à travers le monde. Ces entreprises relèvent majoritairement des pays industrialisés à économie de marché. Étant puissantes et intégrées, elles en arrivent à contrecarrer l'action des pays d'accueil d'autant plus, quand ces pays sont pauvres et cherchent à sortir du sous-développement (Bennani, 1991).

Les pays *en quête* de développement se trouvent ainsi soumis à de fortes pressions à la fois internes et externes. Pris entre le marteau et l'enclume, ils doivent choisir entre se laisser dicter le développement en adoptant des politiques élaborées par des institutions internationales au risque d'altérer ou détruire leur cadre institutionnel traditionnel engendrant instabilité et désorientations, ou puiser dans leur culture nationale et leur système de normes et de valeurs pour en dégager un modèle de développement approprié. (Ex., Cheng et al., 1998, *Institution and growth in Korea and Taiwan : The bureaucracy*; Coates, 1987, *The Confucian Ethic and the spirit of Japanese capitalism*). Dans cette perspective, Stiglitz<sup>16</sup> (2002) note :

---

<sup>16</sup> Ex économiste en chef à la Banque Mondiale, lauréat du Prix Nobel en sciences économiques et professeur d'économie à l'Université Columbia.

« the countries that have managed globalization on their own, such as those in East Asia, have, by and large, ensured that they reaped huge benefits and that those benefits were equitably shared; they were able substantially to control the terms on which they engaged with global economy. By contrast, the countries that have, by and large, had globalization managed for them by the International Monetary Fund and other international economic institutions have not done so well. The problem is thus not with globalization but with how it has been managed. »

Le cas de la Malaisie est à ce titre instructif. En 1997, son premier ministre Dr. Mahathir Mohamad déclare<sup>17</sup> :

« We are and we do claim to know a few things about developing our countries. Malaysia has become one of the so-called tigers economies not by listening to the media or the great financial wizards. And we think, outrageously and impudently, that the same formula can help develop other countries as well. »

Le cas de la Malaisie se révèle donc être intéressant à bien des égards comme nous le verrons plus en détails. En fait, nous l'avons nous-mêmes découvert après y avoir séjourné pendant quatre mois lors de notre recherche sur le terrain et après en avoir étudié l'histoire et les stratégies de développement. Notre choix initial était basé sur une connaissance sommaire de ce pays ainsi que sur certains critères que nous recherchions dans notre terrain d'étude.

Il faut dire que nous avons choisi la Malaisie en tant que pays en développement mais aussi en tant que pays musulman, bien que multiethnique. Notre objectif initial était d'étudier des entreprises évoluant dans un milieu de culture intense où la religion, notamment, est fortement présente. Nous désirions alors comprendre les processus d'adaptation et les réponses apportées par des organisations aussi bien internationales que nationales, à la lumière de la perspective islamique, dans des domaines comme ceux de la banque, des assurances ou ceux de la gestion et des processus d'administration en général. Nous avons pensé à des pays comme l'Iran, le Pakistan ou l'Égypte et à des institutions comme les banques islamiques ou les assurances « Takkaful ».

---

<sup>17</sup> Papier délivrée à Hong Kong lors de la rencontre annuelle de la Banque Mondiale-FMI portant sur *Asian Economies : Challenges and Opportunities*.



Mais, tout compte fait, nous avons dû procéder par élimination. Comme le sujet que nous voulions étudier fut traité en partie notamment par notre collègue Siagh (2001) dans le cadre de sa thèse de doctorat et que le choix des pays sus-mentionnés ne nous convenait pas pour différentes raisons aussi bien objectives que subjectives, nous avons finalement opté pour la Malaisie et nous n'avons pas eu à le regretter. Ce fut une expérience très enrichissante à tous les niveaux. Elle nous a permis d'apprendre et de découvrir une multitude de choses à la fois sur ce qui nous entoure et sur nous-mêmes. De fait, ce fut une véritable investigation ainsi qu'une introspection.

Il importe de souligner que notre voyage et notre étude sur le terrain ont été possibles essentiellement grâce au financement octroyé par prof. Frederick Bird de l'Université Concordia dans le cadre de son projet de recherche, portant sur les pratiques des entreprises multinationales dans les pays en développement, auquel nous avons été fort aimablement invité à participer. Nous avons pu également bénéficier d'une bourse du CETAI-Intercetco de l'école des HEC pour financer une partie de notre recherche sur le terrain. Dans la seconde section de ce chapitre, nous présentons plus en détail notre cadre méthodologique et notre stratégie de recherche.

## 2- Cadre méthodologique

« Les explications mécanistes, la recherche de lois causales, l'étude objective des comportements et en général toutes les procédures des sciences sociales imprégnées de la manipulation physique se seraient révélées incapables d'interpréter ce qui fait sens dans un système social. » (Descola et al., 1988)

« J'entends et j'oublie. Je vois et je me souviens. Je fais et je comprends. »  
(Confucius)

D'un point de vue épistémologique, les chercheurs intéressés par la relation de l'entreprise avec son environnement, plus spécifiquement dans le cadre du champ de la stratégie, se basent sur des approches cognitives et discursives oscillant entre le déterminisme et le volontarisme (Bowman, 1990; Bourgeois, 1984) et entre le fonctionnalisme et l'interprétatif (Rouleau et Séguin, 1995). Du point de vue méthodologique, la tendance ou le choix se font entre le quantitatif et le qualitatif (Hatten, 1987; Camerer, 1985; Duncan, 1979).

L'approche qualitative vise la compréhension du comportement humain à partir du cadre de référence de l'acteur (Duncan, 1979). Elle présente l'avantage d'étudier concrètement des pratiques sans se référer à des schèmes de pensée préétablis. Dans ce cadre, on part de descriptions détaillées de cas particuliers pour construire une théorie générale. La base empirique des recherches permet ainsi d'établir un lien direct entre la théorie développée et la réalité. Cette approche est de nature inductive.

Quant à l'approche quantitative, elle vise à établir des relations de cause à effet ayant trait à un phénomène social. Partant d'hypothèses, le chercheur tente de dégager à partir de questionnaires, inventaires, analyses démographiques voire d'autres sources, des données quantitatives qu'il soumet à une analyse statistique. Les résultats de l'analyse servent alors à confirmer ou infirmer les relations supposées entre les variables. Cette approche est de type hypothético-déductive (Camerer, 1985).

Le champ de la stratégie s'est en premier lieu développé par le biais de recherches empiriques qui partent de l'étude d'un phénomène concret -les pratiques d'administration- vers la théorie (Barnard, 1938; Chandler, 1962; Crozier, 1964). Toutefois, sous l'influence de certaines disciplines notamment l'économie (Bower, 1970; Porter 1980), les mathématiques (Ansoff, 1965) et la cybernétique (Simon,

1945), l'intérêt pour le lien entre la stratégie et la performance des entreprises s'est accentué. L'emphase fut ainsi mise davantage sur le contenu que sur le processus. Ceci s'explique par le fait que le contenu se prête plus facilement à la modélisation et à la quantification. Dans ce cadre, les analyses statistiques et la collecte de données à travers des questionnaires et éventuellement des entrevues sont les méthodes les plus utilisées.

En nous rapportant à la revue systématique de Farashahi (2003) colligeant les études empiriques publiées durant les vingt dernières années dans le cadre de la théorie institutionnelle, nous constatons que 56 % de ces recherches utilisent une méthode quantitative avec des analyses statistiques. Il en va de même pour une grande majorité des études que nous avons analysées lors de notre propre revue de littérature. Plus spécifiquement en ce qui concerne celles portant sur les pratiques et les stratégies des filiales des entreprises multinationales. Déniz-Déniz et Garcia-Falcon (2002), dont les questions de recherche se rapprochent le plus des nôtres, ont utilisé pour y répondre « a postal survey, which while giving easy access to the companies does not allow personal contact with them ». Reconnaisant les limites de leur approche méthodologique, ces mêmes auteurs recommandent « the undertaking of case studies both to clarify the reasons impelling companies to develop social response activities and to determine what theses activities are » (p.365). Ce que nous nous proposons effectivement de faire dans le cadre de notre étude.

## **2.1- Démarche méthodologique**

« Les réflexions de Parsons, formulées voilà quatre décennies, sont toujours justifiées lorsqu'il évoque la nécessité d'études de cas préalablement à toute enquête statistique - afin de définir au mieux les catégories cognitives et les logiques de fonctionnement- ou encore lorsqu'il souligne que la phase de collecte de données est une part intégrale, et l'une des plus difficiles, d'une recherche. » (Colin, 1990, p.370)

De par la nature de notre intérêt de recherche portant sur le fonctionnement des entreprises multinationales opérant dans un pays en développement et la nature plus spécifique de nos questions de recherche portant à la fois sur le contenu et le processus de ce phénomène, nous avons opté pour une étude exploratoire de nature contextuelle et qualitative. À travers le tableau II.3, nous en proposons un résumé.

**Tableau II.3 : Résumé du cadre méthodologique**

Questions de recherche	Comment les FEM s'adaptent-elles à leur environnement social? Comment répondent-elles aux besoins des différents stakeholders? Comment concilient-elles différentes pressions auxquelles elles sont soumises?
Unités d'analyse	Filiales de différentes entreprises multinationales opérant dans différents secteurs d'activités
Contexte institutionnel	La Malaisie
Méthodologie	Recherche exploratoire Approche qualitative Études de cas
Collecte de données	Immersion dans le terrain d'étude, familiarisation avec la société et la culture locale Entrevues: contact direct avec des responsables d'entreprises ainsi qu'avec des représentants du contexte local Données secondaires
Période	Du 1 <sup>er</sup> février 2001 au 26 mai 2001
Échantillon	Filiales "Wholly-owned" par la compagnie-mère (N= 7). Retenues (N= 2) Filiales "partially-owned" par la compagnie-mère (N= 5), Retenues (N= 4)
Nombre d'entrevues	Formelles: 45
Durée des entrevues	En moyenne: 1h30
Langues utilisées	Essentiellement l'anglais et éventuellement le français et l'arabe
Stratégie d'analyse	Stratégie synthétique. Étude comparative de cas Analyse intra-cas et inter-cas Identification d'un certain nombre de catégories et de variables explicatives permettant la comparaison Recherche de patterns et d'isomorphismes

Du fait d'avoir choisi un terrain d'étude et des unités d'analyse qui sont loin de nous être familiers et d'avoir décidé de nous déplacer vers un autre continent qui nous est étranger, nous nous sommes mis concrètement dans une situation d'explorateur donnant ainsi à notre recherche toute sa dimension exploratoire. Dans ce cas, où nous avons à nous familiariser avec le contexte et à établir des contacts directs avec nos répondants, l'approche qualitative s'impose d'elle-même. Cette approche nous a permis effectivement de développer une connaissance intime de notre sujet et objet de recherche. De plus, les données ainsi recueillies ont l'avantage d'être bien fondées se rapportant à un contexte bien défini. Elles ont également le mérite d'être riches en détails permettant ainsi de riches descriptions. Ces données nous permettent donc d'adopter une approche interprétative. Comme le confirment Miles et Huberman (1994), « with qualitative data one can preserve chronological flows, see precisely which events lead to which consequences, and derive fruitful explanation ».

De cette approche découle la méthode des cas. Celle-ci est pertinente lorsqu'une étude empirique cherche à examiner un phénomène contemporain dans le contexte de la vie « réelle » ou lorsque les frontières entre les phénomènes et leur contexte sont floues (Yin, 1989). Ce qui est bien le cas dans notre étude. Selon Eisenhardt (1989):

« the case study is a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings. (...) Case studies can involve either single or multiple cases, and numerous levels of analysis. (...) Case studies typically combine data collection methods such as archives, interviews, questionnaires and observations. » (p.534)

Ainsi, la méthode de cas permet la triangulation grâce au recours à différentes sources d'information. Elle permet une vision globale et plus objective du phénomène étudié (Siagh, 2001). Elle permet surtout d'appréhender la complexité de la réalité organisationnelle en prenant en considération différentes dimensions et variables. Il est possible alors d'examiner le phénomène dans son contexte suivant différents niveaux d'analyse. Cette méthode présente néanmoins l'inconvénient combien paradoxal de la richesse de l'information à laquelle le chercheur a accès. Elle risque de ce fait de faire perdre au chercheur « the broad pattern of the forest for the descriptive detail of the trees » (Langley, 1999), posant ainsi un problème de représentativité et de généralisation. Pour cette raison, l'étude de plusieurs cas peut s'avérer plus pertinente.

Pour Eisenhardt (1989), la validité de la théorie se renforce grâce à la recherche de patterns à travers plusieurs cas plutôt qu'à l'intérieur d'un seul. C'est pour cela que nous avons opté pour plusieurs cas. De la sorte, nous pensons être en mesure d'effectuer des comparaisons, de faire ressortir des patterns ou des isomorphismes à travers des caractéristiques communes et éventuellement de dégager des spécificités pour certains cas, combinant ainsi l'approche contingente avec l'institutionnelle.

## **2.2- Étapes de la recherche**

Notre méthodologie ou stratégie de recherche peut être résumée à travers les étapes décrites par Eisenhardt (1989) dans le cadre du processus de construction de théories à partir des études de cas. Le tableau II.4 nous en présente un résumé.

**Tableau II.4 : Résumé des étapes de la stratégie de recherche**

Étapes	Activités	Application à notre recherche
1- Problématique	Définir les questions de recherche	Fonctionnement des entreprises multinationales opérant dans un pays en développement Comment s'adaptent-elles à leur contexte local? Comment répondent-elles aux besoins de leurs différents stakeholders?
2- Sélection des cas	Choisir la population ou échantillon d'étude	Cas de filiales d'entreprises multinationales (FEM) opérant en Malaisie dans différents secteurs
3- Élaboration des instruments de collecte de données	Déterminer les méthodes de collecte	Choix d'entrevues semi-structurées Élaboration d'une grille d'entrevues et de scénarios représentant des dilemmes éthiques
4- Recherche sur le terrain	Adoption de méthodes de collecte de données "flexibles et opportunistes"	Familiarisation avec le contexte de la Malaisie Établissement de liens et de contacts sur place Accès à des entreprises non initialement ciblées Choix du maximum de profils: grande diversité Recours à des entrevues semi-structurées avec des hauts responsables complétées par des entrevues informelles à différents niveaux
5- Analyse des données	Analyse "intra-cas" (Within-case) Analyse "inter-cas" (Cross-case)	Retranscription des entrevues Reprise des notes de terrain Mise en évidence de catégories principales Ajout de remarques et d'impressions personnelles Recours à des données secondaires (documents d'archives, rapports annuels, publications internes, articles de journaux, sites web...) Rédaction de cas de façon descriptive et narrative Analyse comparative inter-cas afin de dégager des patterns ou des isomorphismes

### Étape 1 : Problématique

Selon Eisenhardt (1989), il importe au début de toute recherche de définir au préalable ses questions « in at least broad terms ». Le chercheur doit formuler un problème de recherche et spécifier quelques variables importantes potentiellement. Et ce, avec quelques références à la littérature existante. Toutefois, il doit éviter de penser à des relations spécifiques entre les variables et les théories autant que possible.

Dans le cadre de notre recherche nous sommes partis de la relation entre l'entreprise et son environnement pour nous intéresser plus particulièrement à l'environnement socio-culturel et au contexte des pays en développement. Dans cette

perspective, nous nous intéressons au fonctionnement des entreprises multinationales opérant dans un tel contexte. Nos questions portent sur la façon dont ces entreprises par l'intermédiaire de leurs filiales s'adaptent à leur contexte local et répondent aux besoins de leurs différents stakeholders.

### **Étape 2 : Sélection de cas**

Durant cette étape, le chercheur définit la population ou l'ensemble d'entités à partir desquelles un échantillon sur lequel portera la recherche sera déterminé. Il sélectionne ensuite des cas spécifiques répondant à des critères qu'il se donne. En ce qui concerne notre recherche, avant de sélectionner les cas, il nous fallait déterminer le contexte de notre étude. Ce que nous avons fait, en optant pour la Malaisie. Nous avons alors choisi les filiales de grandes multinationales opérant dans le contexte de la Malaisie comme unités d'analyse. Au départ, nous avons sélectionné quelques cas bien déterminés mais encore fallait-il y avoir accès une fois sur le terrain.

### **Étape 3 : Méthodes de collecte de données**

Eisenhardt (1989) rappelle qu'il est préférable de combiner différentes méthodes afin de valider la recherche. Les entrevues, les observations, les données d'archives sont généralement les méthodes les plus communes dans une recherche qualitative mais on peut les combiner avec des questionnaires et des méthodes quantitatives. Aussi, dans notre recherche, nous avons opté pour des entrevues semi-structurées, combinées à des données secondaires. Cette technique a pour avantage de saisir ce qui se passe réellement et qui plus est, prend en compte certains éléments non verbaux (Burgess, 1982). Ainsi, nous avons accès à des données de première main que nous pouvons combiner avec des données secondaires. Pour ce faire, nous avons élaboré une grille d'entrevue qui comprend les principaux thèmes et variables que nous cherchons à explorer (voir annexe 1). Nous avons également préparé des scénarios présentant des dilemmes éthiques afin de sonder le plus subtilement possible le comportement des participants (en majorité des dirigeants et hauts responsables de FEM). Ces questionnaires devaient être donnés aux répondants après l'entrevue avec une enveloppe retour. Toutefois, comme nous n'avons reçu qu'un très faible taux de

réponse, nous avons dû abandonner ce moyen d'investigation durant l'étape d'analyse des données.

#### **Étape 4 : Collecte de données**

Il s'agit d'intégrer les étapes précédentes, de s'introduire dans le site de ses unités d'analyse et d'entamer concrètement la recherche. Selon Eisenhardt (1989), dans les recherches utilisant les études de cas, il y a fréquemment chevauchement entre la collecte et l'analyse des données. Les notes de terrain constituent un important moyen pour réaliser ce chevauchement. Elles s'avèrent bien souvent de précieux "aide-mémoire" consignants à la fois les données brutes recueillies hâtivement, des commentaires personnels ainsi que des débuts d'interprétations. Ce qui aide le chercheur à avancer plus rapidement dans l'analyse. De plus, ce type de recherche permet de prendre avantage de la flexibilité de la collecte de données et aussi des opportunités qui peuvent se présenter sur le terrain. Ainsi, le chercheur est amené à procéder à des ajustements sur place, ce qui à n'en pas douter améliore la qualité des résultats.

La question qui peut se poser alors : est-il légitime d'altérer voire de modifier des éléments de la recherche lors de la collecte de données? Eisenhardt répond par l'affirmative. La raison étant que les chercheurs utilisant la méthode des cas essayent de comprendre des processus et non de produire des statistiques concernant un ensemble de relations et d'observations.

Notre recherche constitue à ce titre une bonne illustration de ce processus d'ajustement sur le terrain. Tout d'abord, il importe de préciser que notre phase de collecte de données comprend deux types d'investigations :

- Une relative au contexte qui consiste à se familiariser avec la culture et la société malaisienne en s'y immergeant grâce à un séjour de quatre mois ponctué de voyages à travers le pays<sup>18</sup>, de visites de musées, de bibliothèques et d'universités nationales, d'entrevues formelles et informelles avec

---

<sup>18</sup> Nous avons effectivement visité plusieurs États. Nous avons été jusqu'à la frontière avec la Thaïlande au Sultanat de Kelantan (Kota Baharu), fief de l'opposition officielle. Nous avons également visité Johor Baharu à la frontière de Singapour ainsi que l'incontournable Malacca, lieu chargé d'histoire qui fut jadis un port florissant et est à l'origine de plusieurs des transformations qu'a connu la Malaisie.



différents représentants et membres des communautés locales. Ceci, afin de mieux comprendre le contexte de notre étude et d'être en mesure d'effectuer une étude historique et longitudinale.

- Une relative aux filiales des entreprises multinationales qui consiste à effectuer des entrevues avec différents responsables afin de mieux comprendre leur processus de fonctionnement et leur engagement social.

Si l'accès à la Malaisie et à ses citoyens a été facile, celui aux entreprises et à leurs dirigeants s'est avéré ardu. Avant notre départ pour la Malaisie, nous avons ciblé quelques entreprises que nous voulions étudier en profondeur, dont deux plus particulièrement. Cependant, notre contact sur place qui devait approcher les entreprises en question et programmer des entrevues n'a pas pu nous obtenir des rendez-vous. Il nous a donc fallu prolonger de deux mois notre séjour afin de passer plus de temps sur le terrain. Nous avons consacré un mois à contacter les entreprises et à essayer d'obtenir des rendez-vous. Notre première leçon sur le terrain a été de réaliser que le « *know-who* » était aussi important sinon davantage que le « *know-how* ».

Finalement, au bout d'un mois, en prenant le temps de nous familiariser avec « notre » contexte et d'appivoiser le « monde des affaires », nous sommes parvenus à obtenir des contacts qui à leur tour nous ont mis en relation avec d'autres personnes<sup>19</sup>. Ainsi, s'est constitué un appréciable réseau de relations qui nous a permis d'avoir accès à de multiples entreprises multinationales et à des institutions nationales<sup>20</sup>.

Si, lors d'une recherche qualitative, le critère de sélection des personnes est généralement la diversité maximale des profils (Quivy et Capenhoudé, 1995), cela peut s'appliquer également aux entreprises en tant qu'unités d'analyse. De plus, suivant Eisenhardt (1989), nous n'avons d'autres choix que d'adopter une méthode de

---

<sup>19</sup> À ce titre, nous tenons à souligner, entre autres, l'aide précieuse qui nous été apportée par le haut-Commissariat du Canada qui fait office d'ambassade en Malaisie grâce plus spécifiquement à la collaboration de son premier secrétaire des affaires commerciales : Jacqueline Bogden qui nous a mis en contact avec la plupart des entreprises canadiennes que nous avons pu approcher et dont certains des responsables ont accepté de nous recevoir.

<sup>20</sup> Concernant les organisations locales, nous avons pu bénéficier de l'aide du doyen de l'école de Management de l'Université Putra Malaysia : Dr. Zabid Abdul Rashid qui a personnellement contacté certaines d'entre elles (Tabung Haji et Bank Muamalat) qui nous ont aimablement ouvert leurs portes et nous ont accordé des entrevues avec leurs hauts responsables.

sélection de cas et de collecte de données flexible. Ce faisant, nous avons eu directement accès à une douzaine de filiales d'entreprises multinationales de différentes nationalités oeuvrant dans divers secteurs d'activités. Nous les présentons dans le tableau II.5 ci-dessous. Pour chaque entreprise, nous avons procédé à des entrevues semi structurées avec autant de responsables qu'il nous a été possible d'en rencontrer. La durée de ces entrevues varie selon les cas mais elle a été en moyenne d'une heure et demie. Suivant le nombre d'entrevues effectuées, la qualité des données recueillies mais aussi la disponibilité des données secondaires, nous avons retenu un échantillon de six cas. Selon Eisenhardt (1989), de multiples cas « allowed findings to be replicated within categories ». Aussi, selon elle, une stratégie « of diverse sampling » permet de renforcer « the generalizability ».

**Tableau II.5 : Échantillonnage de base**

Types d'organisations	Identification	Pays d'origine	Secteur d'activité	Nb. d'entrevues
Filiales d'entreprises multinationales (FEM) "Totally-owned" (N= 7)	1. SNC-Lavalin	Canada	Génie-civil, travaux publics	3
	2. Bombardier	Canada	Transport, Aéronautique	2
	3. Oracle	USA	Télécommunication	1
	4. Scotia-Bank	Canada	Services bancaires	2
	5. Thyssen-Krupp	Allemagne	Groupe industriel	1
	6. Pacific Interlink	Yémen	Commerce international	2
	7. Le Régent	Canada	Hôtellerie	3
FEM "Partially-owned" (N= 5)	8. Dragages	France (50%Bouygues, 50%Malay)	Construction, T.P.	4
	9. Alcom	Canada (61%Alcan+japon, 39%Malay)	Manufacture de produits aluminium	3
	10. Nestlé	Suisse (60%Nestlé, 21%Malays)	Produits agro-alimentaires	3
	11. Unilever	Anglo-Hollandais (70%Unilever, 30%Malays)	Produits agro-alimentaires+ soins pers. et domestiques	4
	12. Alcatel	France (51% Alcatel, 49%Malays)	Télécommunication	2
Entreprises nationales	13. Tabung Haji	Malaysia	Coopérative	8
	14. Bank Muamalat	"	Services bancaires	1
	15. Johawaki	"	Construction, T.P.	3
	16. Petronas	"	Pétrolière	3
Autres	Putra University	"	Éducation	Multiples Formelles et informelles
	ISTAC	"	Éducation	
	International Islamic University	"	Éducation	
	Malaysian Institute of Corporate governance	"	ONG	
	Ansar	"	Hôtellerie	
	Haut-Commissariat du Canada	Canada	Ambassade	

Précisons qu'il s'agit de notre échantillon initial regroupant l'ensemble des entreprises et organismes auxquels nous avons pu avoir accès et qu'il nous a été possible d'approcher et d'étudier sur le terrain. Toutefois, afin de répondre à notre question de recherche et pour les besoins de notre analyse, nous ne retenons que six FEM qui feront l'objet de cas élaborés et qui sont : Nestlé, Unilever, Alcom, SNC-Lavalin, Dragages et Le Régent<sup>21</sup>. Le reste, nous servira en tant que source d'informations complémentaires renforçant nos cas. Le choix des entreprises retenues est justifié par le nombre d'interviews effectuées (plus de deux) et par la disponibilité de l'information secondaire pour les besoins de triangulation et de validité des données recueillies. Mentionnons à ce stade que le traitement des cas qui s'en suivra ainsi que leur longueur et la profondeur de leur analyse se trouvent affectés par l'accès disproportionné aux sources d'informations à la fois primaires et secondaires relatives aux entreprises sélectionnées.

Quant aux entreprises nationales ainsi que les autres organisations citées ci-dessus, elles constituent des éléments du contexte local qui nous en donnent une meilleure compréhension ainsi que des sources d'information et d'introduction auprès de FEM. D'ailleurs, la plupart d'entre elles ont une relation directe ou indirecte avec les FEM étudiées en tant qu'actionnaires, fournisseurs, clients ou concurrents. À ce titre, les dirigeants de l'institution Tabung Haji nous ont été d'une aide précieuse et d'un soutien appréciable nous ayant introduit auprès d'au moins d'eux des principales entreprises que nous avons étudiées.

Pour des raisons de confidentialité, nous ne dévoilons pas la fonction ou le poste que nos répondants occupent dans leurs entreprises respectives. Mais à titre indicatif il y a lieu de noter que sur 30 entrevues, 20 ont été menées avec des gestionnaires et des directeurs de finance et de ressources humaines ainsi qu'avec des hauts dirigeants. Par contre, nous nommons les entreprises étudiées afin d'assurer la validité et la fiabilité de notre recherche.

---

<sup>21</sup> La distinction « wholly-owned » et « partially-owned » nous a servi initialement pour structurer notre échantillon, nous pensions en faire une catégorie d'analyse. Mais comme il existe d'autres catégories et facteurs influents, nous avons jugé préférable d'éviter une telle catégorisation dans le cadre de nos études de cas pour favoriser le processus d'émergence et d'interprétation.

### **Étape 5 : Analyse des données**

La méthode d'analyse qui correspondrait le mieux à notre type de recherche et de collecte de données est la stratégie synthétique et comparative telle que décrite par Langley (1999). Cette stratégie met l'emphasis sur les processus et a un pouvoir de prédiction, de compréhension et d'explication. Elle requiert suffisamment de cas (5 et plus) ainsi qu'un niveau modéré de détails pour permettre une comparaison satisfaisante et générer des relations convaincantes. Cette méthode à l'avantage de produire des formulations théoriques relativement simples et « moderately general », étant conçues pour donner du sens aux données à partir d'un certain nombre de cas. L'inconvénient pourrait résider dans la difficulté qu'il y a d'exploiter la richesse des données et de troquer « the detailed temporal understanding obtained for its shadow » (Langley, 1999). Pour Eisenhardt (1989), une telle méthode nécessite que l'on procède dans un premier temps à une analyse « within-case » avant de passer à une analyse comparative « cross-case ».

#### **Analyse intra-cas**

Au cours de notre présence sur le terrain, nous avons déjà entamé le processus d'analyse de nos données. Ainsi, après chaque entrevue effectuée, nous la retranscrivions si nous l'avions enregistrée<sup>22</sup>. Sinon, nous révisions nos notes de terrain et les reprenions au propre. Ce faisant, nous avons fait ressortir des catégories qui nous ont permis d'analyser uniformément nos cas. Par la suite, il nous a fallu compléter les données recueillies par des données secondaires en puisant dans différentes sources (rapports annuels, documentation interne, documents d'archives, articles de journaux, livres, sites Web...). Une fois les données primaires et secondaires classées et compilées, il ne nous restait plus qu'à entamer la rédaction de cas détaillés pour chaque unité d'analyse retenue, suivant une approche descriptive et narrative. Ce qui est assurément la partie la plus fastidieuse de cet exercice. À en croire Eisenhardt (1989), il y a autant d'approches que de chercheurs. Il n'y aurait donc pas de standard pour une telle analyse. Dans le même ordre d'idées Deslauriers (1991) ajoute que « l'analyse est un travail d'artisan qui porte la marque du chercheur, l'intuition s'y mêle au savoir-

---

<sup>22</sup> En cela, nous respectons la volonté de certains participants qui ne souhaitaient pas être enregistrés.

faire et à la touche personnelle ». De fait, ce processus d'analyse aide à développer une grande familiarité avec chacun des cas facilitant dès lors la comparaison à travers les cas étudiés.

### **Analyse inter-cas**

Cette étape se caractérise pour l'essentiel par la recherche de patterns. Dans cette méthode de comparaison de cas, le chercheur considère le processus dans sa globalité comme unité d'analyse et tente de construire des mesures globales à partir des données empiriques (Langley, 1999). Cette phase de la recherche exige un dialogue constant entre la réalité exposée et l'intelligibilité que l'on en a. Autrement dit, elle requiert une élaboration réflexive entre le conceptuel et le réel (Avon, 2002). Comme le souligne Eisenhardt (1989), à cette étape, « the central idea is that researchers constantly compare theory and data iterating toward a theory which closely fits the data ». Ce qui implique « constant iteration backward and forward between steps » (p.546). L'analyse qualitative procure dans ce cadre une bonne compréhension des processus, ce qui est crucial pour la validité interne des résultats de la recherche.

### **Portées et limites de la méthode d'études de cas comparés**

Cette méthode de recherche « is most appropriate in the early stages of research on a topic or to provide freshness in perspective to an already researched topic » (Eisenhardt, 1989). Elle se traduit par une approche "bottom-up" qui va dans « the less common direction from data to theory », suivant un processus itératif. Une telle approche génère d'importantes conclusions souvent plus riches et plus crédibles que celles obtenues par questionnaires (Langley, 1999). Toutefois, on reproche à cette méthode son manque de parcimonie. Le résultat final peut être une théorie ou un modèle « which is very rich in detail, but lacks the simplicity of overall perspective » (Eisenhardt, 1989). De même, il peut être limité voire idiosyncrasique si les chercheurs ne sont pas en mesure de déterminer quels types de relations et de variables sont les plus importantes. En gardant à l'esprit ces limites, nous tenterons de les dépasser sachant que « there is no generally accepted set of guidelines for the assesment of this type of research » (Eisenhardt, 1989).

## **Conclusion**

Dans cette première partie, essentiellement théorique, nous avons commencé par identifier notre problématique qui s'insère dans le cadre de la relation de l'entreprise avec son environnement. Nous intéressant plus spécifiquement au comportement des entreprises multinationales dans les pays en développement, nous en avons fait notre question de recherche. Partant de là, nous avons procédé à une revue de la littérature qui nous a amené à puiser dans trois corpus théoriques se rapportant à notre sujet : la contingence, l'institutionnalisme et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). S'appuyant à la fois sur les apports ainsi que sur les limites de ces courants, nous avons été amenés à dégager un cadre conceptuel qui nous permet de tenir compte de la complexité de cette relation. Dans ce cadre, nous prenons en considération différents niveaux d'analyse et différents types d'environnements et de facteurs qui influencent le comportement des entreprises, à fortiori celui des filiales des entreprises multinationales (FEM) qui se trouvent soumises à de multiples pressions.

Après avoir présenté notre cadre d'analyse, il importait d'expliquer notre démarche méthodologique. Autrement dit, après avoir identifié le « quoi », il fallait expliquer le « comment » à travers notre stratégie de recherche. Étant donnée la nature de notre sujet, nous avons opté pour une approche qualitative de type exploratoire. Partant de là, nous allons passer à une deuxième partie qui se veut davantage empirique et où nous présentons la matière et les résultats de notre recherche.

## **Deuxième partie : Exploration empirique de la relation de l'organisation avec son environnement**

Dans cette partie, nous allons effectivement présenter les données de notre recherche. Celles-ci comprennent à la fois des informations recueillies directement sur le terrain et d'autres de sources secondaires. Afin de familiariser le lecteur avec notre contexte d'étude ainsi qu'avec nos unités d'analyse, lui permettant ainsi de développer sa propre compréhension des dynamiques et interrelations en jeu, nous allons commencer par un survol de la Malaisie. Ensuite, nous présenterons les six cas sélectionnés : Nestlé, Unilever, Alcom, SNC-Lavalin, Dragages et Le Régent. De là, nous passerons à l'analyse comparative et à l'interprétation de ces cas pour aboutir à la conceptualisation de nos données.

### **Chapitre III : Contexte et caractéristiques de la Malaisie<sup>23</sup>**

« Context is always critical. Unless you understand our context, many things that we do may appear puzzling. » (Dr Mahathir Mohamed, Premier ministre de la Malaisie, 2000)

Aussi, nous nous proposons de commencer par présenter le contexte de la Malaisie afin d'en comprendre la nature et les spécificités. Nous en brosserons le portrait à la fois géo-politico-économique. Dans une approche à la fois descriptive et analytique, nous tenterons d'en faire ressortir les caractéristiques socio-culturelles ainsi que les stratégies de développement adoptées. Ces éléments sont effectivement importants pour comprendre le comportement des FEM dans ce pays.

---

<sup>23</sup> Nous avons retenu le nom «Malaisie» pour nous conformer à son usage courant en français. Toutefois, le nom « Malaysia » serait plus approprié. Le choix de ce terme n'est pas fortuit. En fait, le pays portait le nom de Malaya. Avec l'annexion du Sarawak et du Sabah en 1963, la nouvelle fédération prit le nom de Malaysia faisant référence à la fois aux peuples autochtones : les Malays et aux autres ethnies asiatiques : les Chinois et les Indiens. D'où le slogan : « Malaysia, truly Asia ». On y retrouve effectivement une riche mosaïque culturelle et ethnique.

## 1- La Malaisie : un pays multiculturel<sup>24</sup>

« Malaysia is a South East Asian nation looking to the future while cherishing the ways of the past. Centuries of history have resulted in a vibrant mix of Malay, Chinese, Indian and indigenous tribal cultures, creating a veritable melting pot of peoples, traditions and religions. Its magnificent landscape is no less diverse and as an emerging market economy, Malaysia is clearly a success story.» (Atlas Encyclopedia)

Formée de la péninsule malaise et d'une partie de l'île de Bornéo, la Malaisie a une superficie de 330 000 kilomètres carrés. Elle occupe un emplacement stratégique à l'un des carrefours maritimes de l'Asie du Sud-Est comme l'illustre la figure 6. Les nombreuses cultures, langues et religions témoignent de la diversité des populations qui ont habité la péninsule malaise.

**Figure 6 : Carte de la Malaisie**



Du début des années 1500 à 1963, la région a subi la domination successive de différents pays européens (les Portugais : 1511-1641, les Hollandais : 1641-1795 et les Anglais : 1795-1957)<sup>25</sup>. C'est à l'issue d'une longue guérilla que la Malaisie a accédé à son entière indépendance (merdeka) de la Grande-Bretagne en 1957, année à laquelle

<sup>24</sup> Précisons que notre objectif de la présentation de la Malaisie est d'en montrer les caractéristiques socio-culturelles et institutionnelles sans aucun parti pris et sans rentrer dans des débats ou considérations politiques et idéologiques.

<sup>25</sup> La Malaisie a également connu l'invasion des Japonais qui ont occupé le pays entre 1942 et 1945.



elle fut également admise à l'ONU<sup>26</sup>. Toutefois, la fédération de la Malaisie ne fut créée qu'en 1963 incluant les États de Sabah et Sarawak ainsi que Singapour. Cette dernière quitta la fédération en 1965.

La Malaisie est une monarchie fédérale et parlementaire. Elle regroupe treize États dont 9 *sultanats* (Perak, Perlis, Kedah, Kelantan, Terengganu, Pahang, Selangor, Johor, Negeri Sembilan), 4 *États* (Malacca, Penang, Sabah et Sarawak) et 2 " *territoires fédéraux* " (Kuala Lumpur et Labuan). Chaque État de la fédération dispose d'une assemblée locale, élue au suffrage universel direct. À leur tête se trouve soit un sultan, soit un gouverneur désigné par le roi. Chaque assemblée désigne en son sein un comité exécutif ou gouvernement local, dirigé par un ministre en chef. Le partage des compétences entre le parlement fédéral et les assemblées locales est défini par la constitution fédérale de 1957. Les États disposent d'un certain pouvoir, en particulier en matière de contrats commerciaux, notamment au Sabah et au Sarawak. Chaque État dispose d'une structure administrative ad hoc, en charge du développement économique industriel. Cette monarchie constitutionnelle a pour particularité d'avoir à sa tête un souverain coopté tous les 5 ans par ses pairs et choisi parmi les Sultans des neufs sultanats fédérés. Quant au pouvoir exécutif, il est détenu par le Premier ministre, qui est le chef de la majorité parlementaire. Depuis l'indépendance, cette fonction a toujours été confiée au Président en exercice de l'*United Malays National Organisation* (UMNO), parti dominant de la coalition gouvernementale.

La Malaisie compte aujourd'hui plus de 22 millions d'habitants dont la majorité vit dans la péninsule (80%). Les Malais (60%) et les Chinois (30%) sont les deux principaux groupes culturels, en plus des Indiens (10%). Les Malais, attachés à la vie rurale, possèdent le pouvoir politique tandis que les Chinois, surtout concentrés dans les villes, possèdent le pouvoir économique (60%). Les différents groupes ethniques ont résisté à l'assimilation sur les plans culturel et linguistique et forment une véritable mosaïque plutôt qu'un « melting pot ». Les langues dont l'usage est le plus répandu sont le malais (bahasa malaysia : langue austronésienne), le chinois (mandarin, cantonais, hakka ou hokkien) et l'indien (tamoul, malayalam ou hindi), en plus de

---

<sup>26</sup> La Malaisie est actuellement membre de plusieurs organismes internationaux, tels que la FAO, le FMI, l'OMS et l'OMC.

nombreux dialectes chez les ethnies du Sabah et du Sarawak. Bien que ce ne soit pas la langue officielle, l'anglais aide à communiquer dans tout le pays. Il sert souvent de lien linguistique entre les différents groupes ethniques, surtout dans les classes moyennes.

Un autre témoignage de la diversité de la vie culturelle en Malaisie réside dans la pluralité des religions. Bien que l'Islam soit la religion d'État, la liberté de culte est garantie. L'Islam est devenu la religion dominante dans le pays au milieu du XIV<sup>e</sup> siècle. Cette religion fut introduite en Malaisie d'une manière progressive mais rapide et pacifique, notamment par l'intermédiaire des marchands du Moyen-Orient ainsi que des commerçants indiens de l'Inde méridionale. Elle fut adoptée sans heurt dans les ports côtiers malais et indonésiens, absorbant plutôt qu'éliminant les croyances existantes.

Déjà, à la fin du XIII<sup>e</sup> siècle, l'Islam s'établit au Nord de Sumatra, mais il ne devient prédominant que lorsque le troisième prince de Malacca se convertit, au milieu du XIV<sup>e</sup> siècle. En raison de la suprématie politique de Malacca dans la région, il se répandit en Malaisie et en Indonésie. D'une manière générale, les Malais sont actuellement presque tous musulmans. Les Chinois croient en un mélange éclectique de taoïsme, de bouddhisme et de culte des ancêtres. Certains d'entre eux sont chrétiens. Quant à la population indienne, la plus grande partie est hindouiste alors que certains sont musulmans ou sikhs. Il existe également des traditions animistes qui perdurent en Malaisie orientale.

Depuis les années 1970, l'agriculture et la pêche, de même que l'exploitation minière et forestière ont contribué à une croissance économique rapide qui a permis à la Malaisie d'accéder au rang de pays à revenu moyen. Après la récession mondiale du début des années 1980 dont le pays a particulièrement souffert, son économie étant essentiellement tributaire du marché des exportations, la réforme macroéconomique et les niveaux élevés de l'investissement étranger ont constitué des facteurs déterminants dans la forte relance. Déterminée à devenir l'une des grandes puissances économiques mondiales d'ici l'an 2020, la Malaisie accorde la priorité la plus élevée au développement des industries d'exportation et de transformation des matières premières ainsi qu'à la technologie locale. En matière de développement industriel, le

gouvernement a confié le premier rôle au secteur privé. Les nouvelles politiques économiques sont axées sur la réduction de la pauvreté et l'égalité ethnique. On encourage les Malais à participer davantage à l'activité commerciale, notamment en leur facilitant l'accès à l'éducation, aux entreprises commerciales et aux organismes publics.

Dotée d'une base industrielle diversifiée, d'un climat propice aux investissements et d'une infrastructure moderne et efficace, la Malaisie est devenue un marché intéressant pour différents pays, notamment le Canada, sur les plans du commerce et de l'investissement. La valeur des échanges commerciaux Canada-Malaisie totalise entre 2,5 et 3 milliards de dollars, ce qui fait de la Malaisie le plus important partenaire commercial du Canada parmi les 10 pays membres de l'ANASE<sup>27</sup>. Toutefois, la valeur de ces échanges demeure très faible comparativement à des pays comme les États-Unis, le Japon et Singapour, comme le montrent les tableaux suivants.

**Tableau III.1 : Principaux partenaires commerciaux (2000) (en millions de \$ CAN)**

	Exportations vers	Importations de	Total
États-Unis	31 399	21 263	52 662
Japon	19 984	27 003	26 987
Singapour	28 123	18 328	46 451
Union Européenne	20 920	13 813	34 733
Taiwan	5 832	7 184	13 016

Source: Service International Canada

<sup>27</sup> Service International Canada, Service des délégués commerciaux, juillet 2002. [www.infoexport.gc.ca](http://www.infoexport.gc.ca).

**Tableau III.2 : Commerce canadien avec la Malaisie (en millions de \$ CAN)<sup>28</sup>**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Exportations	536,6	698,4	481,4	420,5	405,8	343,7
Importations	1 580,1	1 991,4	1 997,6	2 057,1	2 485,8	1 894,0

**Tableau III.3 : Principales exportations canadiennes 2001 (en millions \$CAN)**

Engrais	85,4
Blé	37,0
Soja	35,1
Papier et carton	23,5
Semi-conducteurs/composantes électriques	14,4

**Tableau III.4 : Principales importations canadiennes (en millions \$CAN)**

Semi-conducteurs/composantes électriques	544,3
Ordinateurs et équipement périphérique	344,6
Matériel audio/vidéo	303,7
Autre matériel électrique	82,2
Matériel téléphonique	68,7

Source : ACDI, octobre 2002

En plus d'être un pays multiculturel, La Malaisie est dotée d'importantes richesses naturelles. Ainsi, outre la culture du riz (qui couvre environ 450.000 hectares, culture familiale à dominante malaise), l'hévéaculture (l'hévéa est l'arbre à caoutchouc) couvre près des deux tiers du territoire (1,4 millions d'hectares), cultivé en plantations ou petites exploitations. La main-d'oeuvre des plantations est essentiellement indienne. L'hévéaculture est localisée surtout sur la côte ouest de la péninsule, d'où historiquement est parti le développement, grâce au réseau de routes et de voies ferrées existant.

<sup>28</sup> [http://www.dfait-maeci.gc.ca/asia/country/malaysia\\_factsheet-fr.asp](http://www.dfait-maeci.gc.ca/asia/country/malaysia_factsheet-fr.asp)

La Malaisie est le 3<sup>e</sup> producteur mondial de caoutchouc (700.000 tonnes par an). Quant à la culture du palmier à huile (palm oil), introduite à la fin des années 1920, elle connaît, ces vingt dernières années, une croissance spectaculaire. En termes de surface cultivée, les palmiers à huile gagnent de plus en plus sur l'hévéaculture. La Malaisie est le 1<sup>er</sup> producteur mondial d'huile de palme (10,5 millions de tonnes par an). Sont également cultivés l'ananas et le cacao. En plus du bois (17 millions de mètres cubes par an), la Malaisie est un producteur significatif d'étain (6.100 tonnes par an). Celui-ci a constitué longtemps une ressource économique importante pour le pays. La Malaisie est également un important producteur de pétrole (700.000 barils par jour) et de gaz naturel. D'importants gisements de pétrole offshore ont été découverts dans les Etats du Sabah et du Sarawak. Le tableau ci-dessous donne les principales données chiffrées, ainsi que le rang mondial de la Malaisie en matière de production énergétique et minière :

**Tableau III.5 : Production énergétique et minière malaisienne**  
(en millions de tonnes, sauf gaz naturel en milliards de m<sup>3</sup> et argent en tonnes)

	1996	1997	1998	1999	rang
Argent	10	10	7	7	-
Bauxite	0,216	0,261	0,240	0,250	16
Etain	0,005	0,005	0,006	0,006	8
Fer	0,324	0,282	0,360	0,425	26
Gaz naturel (production)	34,8	38,4	40,7	43,0	13
Pétrole (production)	35,1	36,7	35,4	35,8	24
Réserves de gaz	2 400	2 258	2 839	2 839	16
Réserves de pétrole	544	530	551	551	21

Source : Atlas éco. 2001

Étant donnée cette diversité à la fois naturelle et culturelle et ces caractéristiques propres à ce pays qu'est la Malaisie, il s'avère tout à fait pertinent d'en étudier les stratégies et le mode de développement.

## **2- Développement socio-économique de la Malaisie**

“Malaysia’s historical experience in development is surely pertinent to planners and policy-makers. [...] A complete appreciation of the dynamics of development policy can only be obtained by (also) taking account of events and constraints operating at the micro-level of analysis, and by, a top-down, bottom-up and multi-disciplinary approach, in which a micro-level focus on the detail of policy-making proceeds within the overall context of macro-level trend.” (Martin Rudner, 1994, p. 394)

Quelques décades plus tôt, durant la période de transition vers l’indépendance en 1957, l’économie de la Malaisie, son organisation sociale et son système politique souffraient encore de plusieurs affections traditionnelles des sociétés pauvres. Des chiffres comparatifs du produit national brut (PNB) par habitant peuvent nous donner une indication contextuelle de la performance du développement en Malaisie. Ainsi, en 1950 le revenu par habitant de la Malaisie était de 350 \$US et il était en cela similaire à celui du Ghana, du Maroc et du Paraguay. Mais le défi de développement pour la Malaisie était généralement considéré comme plus problématique, ses contraintes économiques et sociales plus difficiles et son avenir moins prometteur.

À partir des années 60, le gouvernement malaisien a mis en place des plans de développement ainsi que des politiques et des programmes qui visent l’accélération de la croissance économique et une réduction significative de l’incidence de la pauvreté. Il n’y avait pas de formule magique. Selon Rudner (1994), «Malaysian planning and policy-making evolved through experimentation and institutional learning in an open and responsive political system, and this resulted in an enhanced national capacity to design and implement development programs»<sup>29</sup>. En 1991, le revenu par habitant en Malaisie a atteint 2520 \$US, comparé à 400 \$US pour le Ghana, 1030 \$US pour le Maroc et 1279 \$US pour le Paraguay, atteignant ainsi un niveau de développement économique dépassant celui de certains pays de l’Europe centrale, incluant la Bulgarie et la Pologne. En 1999, ce revenu était de l’ordre de 4650 \$US en Malaisie bien qu’il

---

<sup>29</sup> Rudner Martin (1994), *Malaysian Development: a retrospective*, Carleton University Press, Ottawa, p. 391.

avait chuté de moitié avec la dévaluation du ringgit durant la crise financière qui avait secoué le pays ainsi que l'ensemble de la région en 1997.

Un survol historique de l'expérience de la Malaisie, quant à son processus de développement, nous permet de faire ressortir ses propres caractéristiques ainsi que les principales stratégies et politiques adoptées.

## **2.1- Importance du rôle du gouvernement**

“The State cannot retreat totally from the economic life. It will not abdicate its responsibility for overseeing and providing the legal and regulatory framework for rapid economic and social development.” (Mahathir Mohamed, 1991)

Durant la période coloniale, notamment sous le régime britannique, un contrôle effectif de la finance publique et donc de la gestion macroéconomique et des politiques de développement était exercé par une bureaucratie financière. L'influence britannique en Malaisie entraîna d'énormes changements économiques et sociaux. Un réseau de communication fut établi afin de simplifier le transport des produits des plantations d'hévéas (caoutchouc) et des mines d'étain vers les ports<sup>30</sup>. À la même période, les immigrants chinois et indiens affluèrent en si grand nombre que leur population finit par dépasser celle des Malais d'origine. Un recensement de 1931 révéla qu'à eux seuls les Chinois représentaient déjà 1,7 million d'individus, contre 1,6 million de Malais.

Les Anglais ont mis en place un système colonial juridique et administratif, facilitant l'essor de la libre entreprise mais encourageant une division ethnique du travail. Des politiques contre les intérêts de certains groupes de producteurs Malais et contre le bien-être de larges segments de la société malaise, notamment dans les domaines de l'éducation et des relations de travail étaient alors de vigueur. En fait, une élite malaise éduquée à la britannique devait avoir sa place dans le système administratif, alors que l'homme du peuple demeurait pêcheur ou paysan. Les Malais ont été ainsi largement marginalisés et n'avaient guère d'emprise sur l'économie. À tel point qu'en 1969, seuls 1,5% des actifs de sociétés appartenaient à des Malais dont le revenu par habitant était inférieur de plus de 50% à celui des non-Malais.

---

<sup>30</sup> Lorsque la Seconde Guerre mondiale éclata en Europe, la Malaisie produisait près de 40% du caoutchouc et 60% de l'étain mondiaux.

Aussi, la dévolution par la suite de l'autorité politique à un gouvernement représentatif élu a été décisive dans la transformation de l'orientation de la politique de la Malaisie. Depuis 1956, le premier gouvernement élu de la Malaisie a adopté le paradigme et la politique de planification qui constitue le moteur institutionnel de l'effort de développement dans ce pays, soulignant de ce fait le rôle important du gouvernement et du leadership politique dans la gestion de la croissance économique.

Afin de se donner des capacités institutionnelles de planifier et d'exécuter ses politiques et stratégies de développement, le gouvernement malaisien a créé des institutions nationales, notamment « the Economic Planning Unit », « Bank Negara Malaysia », « the Federal Land Development Authority », « the Malaysian Industrial development Authority (MIDA) ». Ce faisant, le gouvernement s'est doté d'un pouvoir fonctionnel qui consiste à promouvoir certaines activités économiques et sociales à travers des règles, régulations, taxes et subventions et aussi d'un pouvoir structurel qui détermine la composition des secteurs économique et social à travers leur encadrement institutionnel. L'exercice effectif de ces pouvoirs a contribué à l'expansion du rôle de l'état dans la promotion des objectifs de développement. En conséquence, l'appareil gouvernemental a émergé comme la structure la plus moderne et la plus efficace de la société malaisienne.

Bien que la Malaisie ait évolué vers un système politique de parti unique dominant, les élections continuent d'avoir une fonction importante. La coalition gouvernante, l'Alliance et son successeur le « Barisan Nasional », demeure hautement sensible et réceptive aux réponses politiques du public à travers le processus électoral. D'où la tendance du gouvernement malaisien à prendre des initiatives, à s'ajuster et à réagir rapidement aux demandes et contraintes à la fois internes et externes<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Mentionnons toutefois qu'il existe des ombrages à ce système, notamment avec « l'affaire Anwar Ibrahim ». Ancien vice-Premier ministre, Anwar Ibrahim a été arrêté en 1998 et condamné à plus de quinze ans d'emprisonnement aux termes de la Loi relative à la sécurité intérieure (Internal Security Act), une loi très restrictive héritée de la colonisation britannique. Selon Amnesty International qui considère Anwar Ibrahim comme un prisonnier d'opinion, « la révocation de celui-ci faisait suite à un désaccord politique avec Mahathir Mohamed et à des rumeurs comme quoi il contestait sa direction alors que la popularité du Premier ministre était au plus bas. » ([web.amnesty.org](http://web.amnesty.org)). Cette affaire a eu pour effet de jeter du discrédit sur le gouvernement malaisien de Mahathir et d'intensifier les mouvements d'opposition sans toutefois menacer la stabilité politique du pays. En 2003 Mahathir s'est délibérément



## 2.2- Capacité de répondre du gouvernement

“Our fault lines are still our ethnic and religious cleavages. Religious dogma and racial sentiment are still powerful forces in Malaysia... We have no wish to be another Kosovo or Bosnia-Herzegovina.” (Mahathir Mohamed, 2000)

Durant la période coloniale, le développement était défini exclusivement en termes de croissance économique. D'autres objectifs comme l'allègement de la pauvreté ou le développement de ressources humaines n'étaient pas pris en considération. Le gouvernement élu de la Malaisie indépendante, dirigé par Tunku Abdul Rahman, s'est aussitôt engagé dans un changement subtil mais significatif du paradigme dominant. Ainsi, tout en continuant à accorder une grande importance à l'économie comme vecteur de croissance, d'autres secteurs comme l'éducation, la santé, l'infrastructure et la modernisation de l'agriculture ont pu bénéficier de l'attention et des dépenses du gouvernement. Dépenses qui en fait constituent un investissement dans le développement durable contribuant directement à la croissance économique nationale.

À la suite de violentes émeutes raciales en mai 1969, lors desquelles les Malais « *run amok* »<sup>32</sup> (se déchaînèrent), s'insurgeant contre leur marginalisation et leur appauvrissement<sup>33</sup>. Le gouvernement a dû alors revoir et ajuster sa politique afin de désamorcer ce que l'ex-Premier ministre Dr. Mahathir Mohamed a qualifié de « multi-racial time-bomb » que la Malaisie a hérité de son passé colonial (Greider, 1997). Réalisant que l'objectif de croissance ne pouvait permettre à la Malaise de résoudre les tensions et les contraintes inhérentes à une société économiquement dualiste et socialement et ethniquement disparate, une nouvelle politique et stratégie de développement devait être adoptée.

---

retiré du pouvoir qu'il a passé à son successeur Ahmed Badawi. Précisons qu'à la suite d'un procès en appel Anwar Ibrahim vient d'être récemment libéré (Le Monde, 2 septembre 2004).

<sup>32</sup> Expression anglaise empruntant le mot *amok* à la langue malaise pour exprimer la colère et le fait de se déchaîner ou de s'emballer.

<sup>33</sup> Les Malais représentant le peuple autochtone du pays et constituant la majorité de la population (plus de 60%), ne possédaient que 2% du pouvoir économique. Le reste étant entre les mains des Chinois et des compagnies étrangères.

D'où l'introduction du « New Economic Policy » (NEP) en 1971 qui donna à la restructuration ethnique et à l'allègement de la pauvreté la priorité dans les objectifs de l'effort de développement de la Malaisie. Le gouvernement accéléra alors le processus visant à améliorer la position des Malais. Il instaura le terme de *bumiputra*, ou « fils du sol », pour définir le peuple malais indigène<sup>34</sup>. Il promut le bahasa malaysia comme langue officielle visant à forger une identité nationale. Il mit en place de nouvelles réglementations stipulant le nombre d'actions devant être détenues par les bumiputras dans les sociétés et garantissant de diverses façons qu'une part de la prospérité nationale aille aux Malais.

Dans cette perspective, la croissance économique est devenue davantage un instrument de redressement des inégalités de richesse entre Chinois et Malais visant à élever à 30% la part de ces derniers dans l'économie. En 1990 les *bumiputras* détenaient 20% des actifs économiques, comparativement à moins de 2% dans les années 60 (Jesudason, 1989). Ceci, grâce à une rapide croissance économique, dépassant 8%, qui a permis d'élargir les actifs sans enlever ou réduire les parts des autres groupes. Parallèlement, le niveau de pauvreté a remarquablement chuté de 49% de la population en 1970 à moins de 10% en 1995<sup>35</sup>. Une telle politique a donc permis de réduire la pauvreté et a joué un rôle majeur dans le maintien d'une stabilité sociale remarquable dans un pays multiethnique<sup>36</sup>.

La NEP, couvrant une période de vingt ans, de 1971 à 1991 fut relayée par une nouvelle politique de développement national (National Development Policy) qui se donne pour objectif la transformation de la Malaisie en un pays développé où les questions ethniques n'auraient plus d'influence sur la fonction économique. La NDP insiste sur le concept d'un développement plus équilibré tenant compte à la fois de la croissance économique et de l'équité sociale. Dans ce cadre le gouvernement a accordé des priorités:

- à la diversification de la base industrielle du pays,
- à l'amélioration des capacités de développement des ressources humaines,

---

<sup>34</sup> Cette dénomination englobe non seulement les Malais, mais aussi les habitants aborigènes et les peuples indigènes du Sarawak et du Sabah.

<sup>35</sup> U.S. Department of State, Bureau of East Asian and Pacific Affairs, October 2000.

<sup>36</sup> The World Bank Group, Malaysia : Economic Overview, 1998.

- au renforcement des bases technologiques,
- et à la réduction des déséquilibres inter-sectoriels et régionaux.

Pour réaliser ces objectifs il fallait créer une structure mieux intégrée de l'économie malaisienne. Pour cela, le gouvernement a consenti à un changement de son rôle dans l'économie. Afin de générer les ressources requises pour la croissance et la redistribution et de diversifier ses activités industrielles, le gouvernement devait encourager le secteur privé. Pour ce faire, il a procédé à des privatisations encourageant l'investissement local et a ouvert largement la porte aux investisseurs étrangers. Néanmoins, le rôle du gouvernement demeure activement interventionniste dans la promotion d'un développement durable et équilibré qui répond aux exigences et spécificités du pays.

### **2.3- L'investissement étranger : moteur de la croissance économique**

« Malaysia was formerly dependent on the production and export of two commodities, rubber and tin. Wide fluctuations in the prices of these commodities meant uneven growth for the country... Even after oil palms and cocoa were introduced the prospect for economic growth and higher income for Malaysians was poor. A decision was made to industrialize by manufacturing goods for local consumption and for exports. But Malaysia had neither the expertise nor the capital needed in order to set up industrial plants. It was decided to invite foreign investment to come in with their know-how and capital. Incentives were provided. The strategy proved very successful in creating jobs and generally developing the country.» (Mahathir Mohamed, 2000)

C'est à partir de la moitié des années 80 que la Malaisie a adopté ouvertement des stratégies de croissance basées sur les exportations et l'investissement privé. Ce faisant, elle a encouragé et attiré les compagnies multinationales (CMN) à s'installer localement et à investir dans son économie. Alors que Singapour accueillait en grand nombre les CMN, et ce dès les années 60, le reste des pays du sud-est asiatique demeurait très prudent craignant, après avoir longuement combattu pour leurs indépendances, de retomber sous la domination économique des ex-puissances coloniales (Natarajan. S, Tan Juay Miang, 1992).

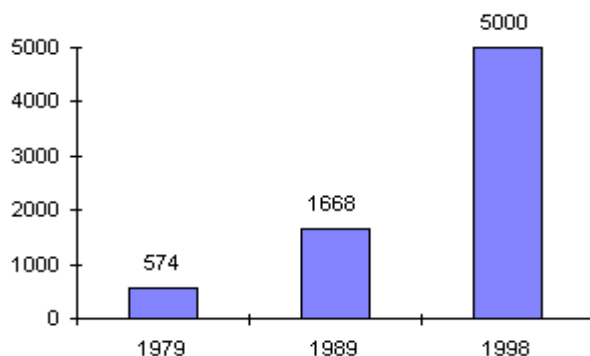
En fait, la relation de la Malaisie avec les compagnies étrangères remonte assez loin durant la période coloniale, notamment sous l'emprise des Hollandais avec « The Dutch United East India Company » au 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup>s et par la suite celle des Anglais avec « The British East India Company » durant le 19<sup>e</sup>s. Les activités de ces compagnies

étrangères étaient foncièrement d'exploitation, leur objectif principal étant d'approvisionner leurs pays d'origine en ressources et en matières premières au détriment du développement et de la prospérité de ce pays exploité. Aussi, après avoir accédé péniblement à l'indépendance, il était primordial de la maintenir et de ne pas tomber sous le joug d'une quelconque puissance. Le gouvernement malaisien devait donc définir sa propre stratégie de développement. Le développement socio-économique de la Malaisie a connu trois phases distinctes :

- Durant les années 60, l'économie du pays était dépendante essentiellement de l'exportation du caoutchouc et de l'étain (premier producteur mondial). Toutefois, afin d'éviter le danger de dépendance envers les compagnies étrangères et l'exploitation néo-colonialiste, des efforts ont été déployés pour diversifier l'économie et promouvoir les industries de substitution aux importations.
- Durant les années 70, et à la suite des émeutes raciales de 1969 une nouvelle politique économique (NEP) devait entrer en vigueur visant à redresser les inégalités socio-économiques entre Malais et Chinois. La hausse des prix des matières premières et l'exportation des produits pétroliers a alors généré de grands surplus dans la balance de commerce du pays. Grâce aux industries basées sur l'agriculture, les exportations manufacturières ont également augmenté contribuant ainsi à une bonne croissance économique. Mais durant cette période, à Singapour qui avait largement ouvert les portes aux CMN, des compagnies électroniques qui s'y étaient installées commençaient à faire face à un manque de main d'œuvre et se sont tournées vers la Malaisie pour installer leurs usines essentiellement à Johor et à Penang. La première de ces compagnies à établir ses opérations à Penang était la « National Semiconductor » en 1972. En 1987, Penang avait attiré 38 compagnies électroniques employant 26 400 employés.
- Durant les années 80, d'importants changements d'orientation et de stratégie se sont produits. L'année 1982 a marqué un tournant décisif pour la Malaisie. La chute des prix des matières premières et un environnement difficile ont révélé

plusieurs faiblesses dans la structure économique du pays. En plus du déclin de la contribution du secteur agricole, la base industrielle de l'économie était construite sur des fondations étroites, notamment : textiles, vêtements, produits de substitutions aux importations et des « low-end » en électronique. Le gouvernement s'est mis alors en quête d'identifier de nouvelles stratégies d'industrialisation dans le cadre d'un « Industrial Master Plan » (IMP). Le IMP complété en 1985 a établi un plan de 10 ans. L'électronique fut considérée comme une industrie stratégique et il fallait bouger vers les domaines à haute valeur ajoutée comme l'électronique industrielle et les équipements de communication. Le IMP a aussi soulevé le problème de manque d'ingénieurs et de techniciens. Il a prévu une croissance de leur nombre de 12 000 en 1985 à 47 000 en 1995. Le IMP a également permis à la Malaisie de réaliser qu'elle n'avait pas la main d'œuvre qualifiée pour absorber et s'adapter à la technologie comme l'avait fait le Japon et les pays nouvellement industrialisés comme la Corée du Sud, Taiwan et Hong Kong. Ces constats accentués par le choc de la récession de 1985-86 ont conduit à des changements de politiques destinés à stimuler et à revivifier la croissance économique. Le changement le plus significatif fut celui des exigences des parts d'actions établies par la NEP. Alors que les projets d'investissement approuvés auparavant devaient avoir 30% d'actions locales de *bumiputras*, des projets de 100% d'actions étrangères étaient dorénavant acceptés à condition que 80% de la production soit exportée. Le résultat de cette concession effective depuis 1991, fut un immédiat déluge d'investissements étrangers comme le montre le tableau III.6.

**Tableau III.6 : Accroissement du flux d'investissements directs étrangers**  
(en millions de dollars américains)



Source : Banque Mondiale

Afin de promouvoir et de coordonner le développement industriel en Malaisie, le gouvernement a mis en place le MIDA (Malaysian Industrial Development Authority). Cette agence gouvernementale est très active pour apporter aux investisseurs information et assistance pour leur implantation en Malaisie. Il est à noter que l'intérêt des investisseurs étrangers pour la Malaisie ne s'est pas tari pendant la crise asiatique. Entre 1998 et août 2000, 60,3 % (en valeur) des investissements dans le secteur manufacturier ont été le fait de sociétés étrangères, pour un montant de 9,2 milliards de dollars. Cinq pays (États-Unis, Pays-Bas, Japon, Chine et Singapour) représentent 70 % du total des investissements directs étrangers (IDE) de cette période. Ces investissements ont principalement concerné les produits électriques et électroniques, le gaz naturel, les produits pétroliers (y compris les produits pétrochimiques), le papier et les produits chimiques. La Malaisie est considérée comme un des pays qui reçoit le plus d'investissements directs par tête d'habitant, le champion étant la Chine.

L'intérêt des investisseurs étrangers pour la Malaisie s'expliquerait par un ensemble de facteurs, notamment : la stabilité politique, le niveau (relativement élevé par rapport à ses voisins et notamment à la Thaïlande) de formation de la main-d'oeuvre, l'accessibilité d'un marché géographiquement bien situé ainsi que la politique active d'attraction des investisseurs étrangers. Cette politique se fonde sur une très large palette d'instruments fiscaux et non fiscaux. Alors que le taux normal

d'imposition sur les bénéfices est de 28 %, de nombreuses exemptions ont été mises en place. Les plus importantes consistent notamment dans le " Statut du Pionnier ", une fiscalité allégée pour les entreprises en démarrage, des déductions d'impôt au titre des investissements, des déductions de réinvestissement, des incitations aux industries de technologie de pointe, des incitations aux projets stratégiques ainsi qu'à la recherche et au développement, de même que des incitations à la formation et à l'exportation<sup>37</sup>.

En plus des incitations générales et sectorielles, le gouvernement malaisien a développé une politique active de constitution de zones franches, zones industrielles thématiques ou parcs technologiques. Il existe ainsi 14 zones franches industrielles (FIZ) destinées à répondre aux besoins des industries d'exportation. Les sociétés basées dans les FIZ sont autorisées à importer sans taxes des matières premières, des composants, des pièces détachées, des machines et des équipements requis pour la production. En outre, elles peuvent vendre jusqu'à 20 % de leur production sur le marché domestique. Des parcs spécialisés ont aussi été développés en Malaisie pour répondre aux besoins d'industries spécifiques. On peut citer par exemple le parc technologique de Malaisie (TPM) à Bukit Jalil, Kuala Lumpur, et le parc de haute technologie de Kuhm dans l'Etat de Kedah, qui sont destinés aux industries à haute valeur ajoutée et aux activités de recherche et développement. Dans le secteur financier, les autorités malaisiennes ont mis en place, dans les années 1990, un centre financier international hors place (ou paradis fiscal " *offshore* ") sur l'île de Labuan (au large des côtes de Bornéo) bénéficiant d'un statut fiscal dérogatoire.

En matière de développement économique, les pouvoirs publics en Malaisie ont le mérite d'avoir toujours adopté une attitude active. Ainsi, après la NEP, introduite en 1970 et qui fut déclinée en plusieurs plans pluriannuels (jusqu'au cinquième plan couvrant la période 1986-1990), la " politique nationale de développement " (NDP) a défini les objectifs de la période 1990-2000. Depuis lors, les objectifs économiques

---

<sup>37</sup> Huchon et al., Rapport d'information 248 (2000-2001), Commission des affaires économiques, p 17-26.

pour les 20 prochaines années ont été rassemblés dans une stratégie dénommée " Vision 2020 ", élaborée par le gouvernement du Dr Mahathir Mohamed.

#### **2.4- Importance du leadership politique**

“Malaysia has managed and continues to manage its transition very well and scores well on independent measures of corruption (36 of 133), governance and competitiveness (21 of 48) [human development (59 of 174)]...This is largely attributable to the vision and a succession of excellent leadership.” (Nicholas Zefferys, 2000. Président de l’American Malaysian Chamber of Commerce)

Depuis son indépendance en 1957, la Malaisie a connu le règne de douze monarques, dirigeants symboliques qui se relayent tous les cinq ans, et a été dirigée effectivement par quatre Premiers ministres. Le dernier en liste est le Dr Mahathir qui est resté au pouvoir de 1981 jusqu’à 2003 et a guidé la Malaisie sur le chemin de la prospérité. Selon Anne Booth, professeur d’économie à l’école des études orientales et africaines (SOAS) à Londres, “the transition over the last 20 years has been impressive and you have to give credit to Mahathir for that”<sup>38</sup>. Graham Richardson, directeur régional en Asie de l’Economist Intelligence Unit, estime quant à lui que Mahathir “has provided political stability and papered over ethnic divisions...But he is a complex figure”<sup>39</sup>. Leader politique et figure charismatique, le Premier ministre Mahathir est en effet reconnu comme un homme aux opinions tranchées ayant des ambitions quasi visionnaires pour son pays. Qualifié par certains d’ « acerbic bad boy » qui dit haut ce que d’autres pensent tout bas<sup>40</sup>, Mahathir a réussi à se tailler une place sur la scène internationale en tant que chef pan-asiatique. Il est « l’une des dernières figures politiques du tiers-monde à dénoncer publiquement l’impérialisme et le néocolonialisme occidentaux » (Camroux, 1999). Dans une ambition de propulser la Malaisie au rang des pays développés, Mahathir et son gouvernement ont élaboré une stratégie de développement et se sont fixés une échéance donnant ainsi lieu à la fameuse « Vision 2020 ». Celle-ci prévoit que la Malaisie devienne une nation pleinement développée d’ici l’an 2020. Dans ce cadre, il est stipulé que compte tenu de l’évolution historique et de la composition ethnique unique de la Malaisie, ce

<sup>38</sup> In “Mahathir's economic legacy”, Emma Clark, BBC News, Wednesday, 8 October, 2003.

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> In Greider (1997), p.88.



développement doit se réaliser selon un moule propre au pays et non selon celui des autres. « Vision 2020 » précise clairement et explicitement que la Malaisie ne doit pas se développer uniquement sur le plan économique. Elle doit devenir une nation pleinement développée à tous les niveaux : économique, politique, social, spirituel, psychologique et culturel.

Dans cette perspective, le gouvernement malaisien se fixe neuf objectifs stratégiques à atteindre ou défis à relever. Le premier étant de créer une nation malaisienne unie dans laquelle serait partagée la volonté d'une destinée commune. Les objectifs sont de parvenir à la maturité démocratique du pays, réaliser une société où morale et éthique sont respectées, une société scientifique et progressiste, profondément humaine, juste économiquement et prospère. De fait, le gouvernement nourrit de vastes ambitions. Pour les atteindre, il établit une priorité clairement affichée en matière de formation de la main-d'oeuvre. De même, il mise sur le développement d'infrastructures d'envergure internationale adoptant ainsi une politique volontariste en ce domaine. Un tiers des crédits du septième plan (couvrant la période 1996-2000) a été consacré aux infrastructures. Outre l'autoroute Nord-Sud en Malaisie péninsulaire, il existe cinq aéroports avec des liaisons internationales, dont l'aéroport international de Kuala Lumpur récemment mis en service et disposant d'un fort potentiel de développement. La péninsule compte cinq ports internationaux (Port Klang, Penang, Johor, Kuantan et Kemaman) équipés pour recevoir des porte-conteneurs, tandis que le port de Bintulu, au Sarawak, est principalement destiné à l'industrie du gaz naturel liquéfié. Par ailleurs, le port de Tanjung Pelapas Tanjung ouvert en janvier 2000, et situé à l'extrême sud de la Malaisie, s'affiche comme un concurrent direct du port de Singapour, dont il n'est distant que de 40 kilomètres.

En matière d'infrastructures de télécommunications, la Malaisie fait preuve, avec le projet de " Multimedia Super Corridor " (MSC) d'une grande ambition. Le principe étant que l'offre crée la demande. Symboliquement bordé au nord par les tours jumelles " Petronas ", les plus hautes du monde avec 451 mètres, et au sud par l'ambitieux aéroport international, le super couloir multimédia est une zone franche qui fait bénéficier les entreprises qui y sont implantées d'un statut privilégié. Ce projet illustre

les grandes ambitions de la Malaisie. Ainsi, " Cyberjaya ", coeur névralgique du MSC, qui ne compte actuellement que quelques milliers d'habitants, est conçue pour accueillir 240.000 personnes. Putrajaya, la nouvelle capitale administrative, devrait quant à elle, à terme, recevoir 250.000 habitants. Cette ambition en matière de nouvelles technologies correspond à la stratégie gouvernementale de créer davantage de valeur ajoutée, pour faire sortir, d'ici à 2020, la Malaisie de son statut d'économie intermédiaire entre des pays moins développés comme la Thaïlande, l'Indonésie et les Philippines et des pays plus avancés comme Hong Kong, Singapour, Taïwan ou la Corée du Sud. Cet objectif n'a pas été remis en cause par la crise asiatique de 1997-1998.

## 2.5- Saine gestion macroéconomique

La Malaisie est considérée par plusieurs comme un « succes story » sur le plan économique. Pendant les trente dernières années et malgré des crises périodiques, elle a connu une croissance soutenue avoisinant 7%. La Malaisie a essentiellement adopté une politique de diversification et d'exportation. Celle-ci peut être mesurée notamment par l'importance du commerce extérieur par rapport au produit intérieur brut (PIB) comme l'illustre le tableau IV 7<sup>41</sup>.

**Tableau IV.7 : Le ratio commerce extérieur/PIB (en %)**

	<b>Indonésie</b>	<b>Malaisie</b>	<b>Philippines</b>	<b>Thaïlande</b>	<b>Singapour</b>
1985	34	<b>86</b>	32	42	280
1991	48	<b>151</b>	46	70	294

Source : " ANSEA, la décennie prodigieuse ", D. Besson et M. Lanteri, notes et études documentaires, 1994.

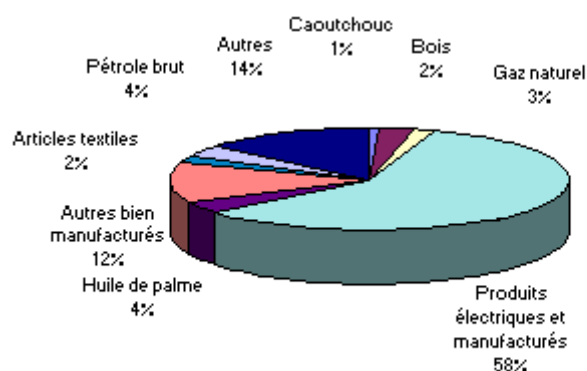
Cette progression dénote par ailleurs d'une forte croissance économique (plus de 8 % par an en moyenne entre 1988 et 1996) qui a permis une élévation du revenu par habitant de 4 % l'an, plaçant le pays au 3<sup>e</sup> rang des pays du Sud-Est asiatique,

---

<sup>41</sup> Huchon et al., Rapport d'information 248 (2000-2001), Commission des affaires économiques, pp 12-17.

après Singapour et Brunei. Les flux massifs d'investissements directs étrangers, concentrés dans les secteurs d'exportation, ont favorisé l'ouverture aux échanges. En conséquent, le dynamisme déployé pour faire de la Malaisie un grand centre de fabrication, a transformé la structure du commerce extérieur et en a fait un gros fournisseur de composants et de matériel électroniques (occupe le troisième rang mondial en tant que producteur mondial de semi-conducteurs et le premier en tant qu'exportateur) ainsi que de produits manufacturés et naturels, tel que l'atteste le tableau suivant :

**Tableau IV.8 : Principaux biens exportés**



Source : Poste d'expansion économique de Kuala Lumpur

Comme nous l'avons précédemment mentionné, l'essor économique de la Malaisie a pu se réaliser grâce à la modernisation des transports, des communications et des infrastructures énergétiques, ainsi qu'au développement des zones industrielles et aux incitations fiscales. Dans ce cadre, le gouvernement s'est fait le promoteur d'une économie de marché relativement ouverte et un partenaire du secteur privé. Jusqu'en août 1997, tout semblait réussir à l'économie malaisienne. En fait, la croissance économique avait adopté un rythme tellement soutenu que pour faire face à la demande de main-d'oeuvre, le gouvernement a dû faire appel à des travailleurs venus des pays voisins (Indonésie, Thaïlande, Philippines et autres).

Conforté par la bonne santé économique du pays et la réussite des stratégies adoptées jusqu'alors, le gouvernement de Mahathir s'est lancé dans de grands travaux

de construction. Destinés à dynamiser l'économie et à assurer la compétitivité future du pays, ces importantes dépenses visaient à propulser la Malaisie au rang des principaux acteurs sur la scène internationale. Toutefois, en juillet 1997, la crise monétaire qui a frappé la Thaïlande s'est rapidement étendue aux pays du Sud-Est. La Malaisie a alors subi de plein fouet la récession. Le ringgit, l'une des monnaies les plus fortes et les plus stables, a connu une forte dévaluation avec une chute de 2,5 RM à près de 5 RM pour 1 \$US. Le plus notoire est la contraction spectaculaire du PIB (- 7,4 %), contrastant avec les très forts taux de croissance enregistrés pendant la précédente décennie (de l'ordre de 8 % par an en moyenne). Dire que le PIB par habitant est passé d'approximativement 5000 \$US avant la crise à 2500 \$US ramenant d'un coup le pays 25 ans en arrière. Le tableau III.9 qui suit nous en retrace l'évolution et les écarts.

**Tableau III.9: Taux de croissance annuel moyen du PIB et des exportations depuis 1979<sup>42</sup>**

	<b>1979-1989</b>	<b>1989-1999</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>Prévisions 1999-2003</b>
PIB	5,2 %	7,2 %	- 7,4 %	5,8 %	5,1 %
PNB par hab.	2,1 %	4,8 %	- 7,4 %	1,6 %	3,0 %
Exportations	9,3 %	12,8 %	0,5 %	13,4 %	6,0 %

Au début de la crise, la Malaisie a appliqué une politique macro-économique proche de celle suivie dans les pays voisins (hausse des taux d'intérêt notamment). Mais elle s'est toutefois singularisée, dès août 1997, en limitant certaines opérations bancaires transfrontalières, et surtout, en septembre 1998, en instaurant un contrôle des changes et des capitaux visant à empêcher les transactions en ringgit malaisiens sur les places financières extérieures et à limiter les possibilités de sortie de capitaux : un délai d'un an a été imposé avant que les investisseurs étrangers ne puissent rapatrier leurs fonds. Ces mesures ont été assouplies en février 1999, puis, de nouveau en septembre

---

<sup>42</sup> Ibid., p.14.

1999 (l'interdiction de rapatriement des investissements de portefeuilles étrangers a été remplacée par une taxe au taux unifié de 10 %), sans provoquer de véritable fuite des capitaux. L'analyse faite par le gouvernement malaisien démontrait que la crise avait été causée par une absence de contrôle des mouvements de capitaux de court terme. Parallèlement, les autorités ont arrimé le ringgit au dollar en définissant une parité fixe. Le ringgit s'échangeant à 3,8 RM pour 1 \$US. La fixation de cette parité a permis à la Malaisie de faire baisser librement les taux d'intérêt (de 11 % à 5,5 %) et ce, afin de favoriser l'investissement et la consommation, dans un contexte de politique budgétaire expansionniste.

Cette stratégie d'isolement monétaire n'a pas manqué d'être initialement critiquée par les institutions internationales<sup>43</sup>. Néanmoins, elle n'a pas été dépourvue d'effets : le risque d'une éventuelle dépréciation incontrôlée de la monnaie a été écarté, en raison notamment de la quasi-disparition des transactions spéculatives qui s'opéraient auparavant sur les places financières " *offshore* ". Parallèlement, si les performances économiques se sont avérées globalement comparables à celles du reste de la zone, la Malaisie semble avoir évité une aggravation trop forte du chômage. Contrairement à l'Indonésie et à d'autres pays de la région, la Malaisie a refusé le programme proposé par le FMI, s'illustrant ainsi par l'adoption d'une voie originale pour sortir de la crise. À cet effet, le Premier ministre Mahathir, dans une rencontre annuelle de la Banque mondiale et du FMI en 1997, a déclaré :

« We are and we do claim to know a few things about developing our countries. Malaysia has become one of the so-called tigers economies not by listening to the media or the great financial wizards. (...) We have in fact developed ourselves by actually doing the opposite of what the wizards told us we should do. » (Mahathir, 2000)

En effet, au lieu de la mise en place d'une politique économique orthodoxe (basée sur la réduction des déficits publics et la hausse des taux d'intérêts), le gouvernement malaisien a privilégié la poursuite de ses propres objectifs économiques et sociaux (notamment au travers d'une politique budgétaire expansionniste). À cet égard, Dr Mahathir a déclaré en septembre 1999 que sa politique de contrôle de changes « will

---

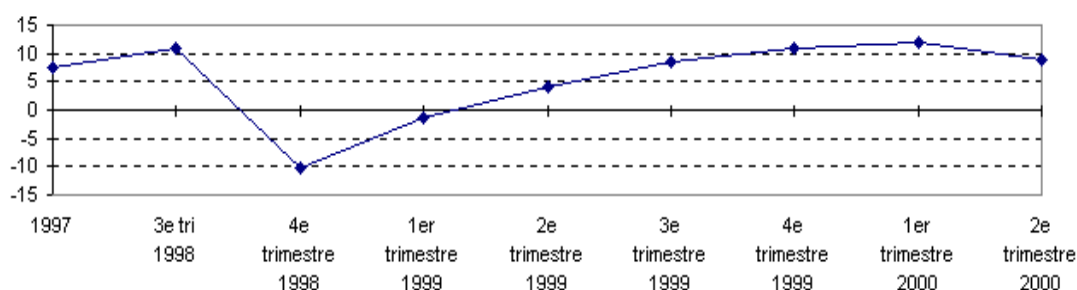
<sup>43</sup> À cet effet, Dr Milton Friedman avait déclaré que la Malaisie avait adopté "the worst possible choice". In Mahathir (2000).

remain in place as long as the world refuses to bring order to the financial market ». Il a aussi clairement affirmé que :

« [Malaysia] subscribes to the free-market system but it is not a religion with us. It is just an economic system devised by imperfect men. While we should try to adhere to it closely, we see no reason to accept anything done in its name when we no longer reap any profit from it. » (Mahathir, 2000)

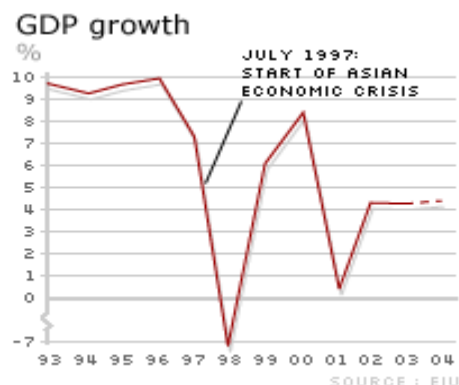
Le premier secteur à avoir bénéficié de cette politique de la parité de change imposée -surtout depuis le début de 1999- est celui des exportations puisque la réévaluation des monnaies asiatiques observée depuis lors a entraîné une dévaluation relative du ringgit malaisien estimée entre 8 % et 13 %. Par conséquent, la reprise économique a eu lieu en Malaisie dès le deuxième trimestre 1999. Elle a été particulièrement vigoureuse, comme le montrent les graphiques suivants :

**Figure 7 : Taux de croissance trimestriels du PIB**



Source : Banque Mondiale (2000)

**Figure 8 : Évolution de la croissance du PNB**



Source : The Economist Intelligence Unit (2004)

La reprise économique a été favorisée par la conjonction de plusieurs facteurs cycliques favorables : la forte demande mondiale de produits électroniques, la reprise dans les autres pays de la région et l'augmentation des cours du pétrole, dont la Malaisie est un exportateur net (environ 350.000 barils/jour pour une production de 700.000 barils/jour). À ces facteurs cycliques, se sont ajoutés les effets d'une politique budgétaire expansionniste (augmentation du 10 % des salaires des fonctionnaires et reprise des grands travaux d'infrastructure) qui ont permis une progression annuelle de 15 % de la consommation privée et de 20 % des investissements. Cette politique a été possible grâce en partie à un taux d'épargne élevé qui rend le pays moins dépendant de l'extérieur.<sup>44</sup>

## **2.6- Importance de l'épargne nationale**

La Malaisie est classée troisième en terme d'épargne (plus de 33 milliards de dollars de réserves)<sup>45</sup>. Parmi les facteurs ou acteurs ayant contribué à drainer cette épargne, nous retrouvons une institution financière de type particulier qui a su saisir une opportunité de marché et répondre à des besoins réels, contribuant ce faisant au développement national du pays. Il s'agit en fait de la Caisse de Pèlerinage : Tabung Haji (TH) qui se trouve actionnaire dans plusieurs compagnies multinationales opérant en Malaisie.<sup>46</sup>

Cette institution qui fonctionne selon les principes de l'économie islamique a pour objectif d'offrir des moyens appropriés afin de mobiliser l'épargne et en même temps, d'assister les musulmans dans l'accomplissement du cinquième pilier de l'Islam, à savoir le Haj (pèlerinage à la Mecque). L'idée de la création de cette Caisse de Pèlerinage fut proposée par un professeur d'économie Ungku Aziz en 1959<sup>47</sup>. À la suite d'enquêtes effectuées en Malaisie pendant les années 50, on constata que les musulmans économisaient afin d'effectuer le pèlerinage à la Mecque mais de façon non systématique, désorganisée et démodée. La plupart vendaient tous leurs biens afin de

---

<sup>44</sup> Le MOCI No 1320, « Malaisie, touchée par la crise malgré de bonnes performances », 5 janvier 1998, p. 268.

<sup>45</sup> The Economist, « A survey of Malaysia : The changing of the guard », April 5th 2003, p.14.

<sup>46</sup> Un parallèle pourrait être fait entre cette institution et la Caisse Populaire Desjardins du point de vue de la philosophie, du principe coopératif et de la contribution active à la vie économique.

<sup>47</sup> "Tabung Haji: Malaysia's model Hajj Co-operative", Zakiah Koya, <http://muslimedia.com>.

réunir la somme nécessaire. Le seul souci des futurs pèlerins était de s'assurer que l'argent qui devait servir à payer le pèlerinage ne soit pas entaché par l'usure. Les méthodes adoptées étaient loin d'être satisfaisantes, elles entravaient en fait le développement de l'économie nationale en arrêtant le flux monétaire.

Afin de résoudre ce problème, le Professeur Royal Ungku Aziz présenta au gouvernement une proposition intitulée : « Projet d'amélioration de la situation économique des futurs pèlerins » qui proposait la création d'une institution financière qui ne pratique pas l'usure tout en offrant des bénéfices conformes aux normes établies par l'Islam. La Caisse d'Épargne des Futurs Pèlerins fut lancée officiellement en 1963. Six ans plus tard, elle fusionna avec le Bureau d'Organisation du Haj pour former la Caisse de Pèlerinage (Tabung Haji).<sup>48</sup> Celle-ci est par conséquent considérée comme une institution semi-gouvernementale.

En outre de l'organisation du Haj, la Caisse de Pèlerinage fonctionne également comme une caisse d'épargne alternative pour les épargnants musulmans qui souhaitent placer leur argent et investir de façon *halal*, c'est-à-dire permise du point de vue religieux et conforme aux préceptes de l'Islam. En fait, l'objectif de Tabung Haji est d'offrir la possibilité à la communauté musulmane, qui représente environ 60% de la population, de placer son argent tout en participant de façon active à l'économie du pays. Ce qui répond parfaitement aux objectifs du NEP (New Economic Policy) visant à impliquer davantage les Malais dans la vie économique. Dans cette perspective, et sous la surveillance de la Commission Consultative sur les Investissements, la Caisse de Pèlerinage investit dans une variété de secteurs qui sont *halal*, prospères et qui sont capables d'offrir un bénéfice intéressant aux épargnants.

Dans ce cadre, la direction de cette institution pratique une politique prudente en exerçant notamment un contrôle vigilant sur les entreprises dans lesquelles elle investit afin de s'assurer de leur conformité avec les normes islamiques et de garantir la moralité et la pureté des bénéfices acquis. Tabung Haji participe activement au fonctionnement d'instruments financiers islamiques innovateurs (Al-Musharakah, Al-

---

<sup>48</sup> "Tabung Haji: A Catalyst for the Economic Development of the Ummah", Lembaga Tabung Haji, 1999.



Mudharabah, Al-Murabaha...). Elle a même contribué à la création de banques islamiques. La Caisse de pèlerinage est effectivement considérée comme l'une des plus importantes institutions d'épargne et d'investissement en Malaisie. Lors de sa création, la caisse comptait 1281 épargnants et le montant total d'épargne s'élevait à 46 600 RM. À la fin de l'année 2002, le nombre d'épargnants dépassait les 4 millions et son fonds s'est élevé à 10,2 milliards de Ringgit.

En effet, Tabung Haji se révèle être un acteur dynamique contribuant au développement de la Malaisie et un important partenaire économique ayant des participations dans plusieurs entreprises des secteurs commercial et industriel dont notamment des filiales d'entreprises multinationales. Le cas de cette institution nous illustre en fait la grande capacité de la Malaisie à répondre aux besoins de son environnement, à saisir les opportunités qui se présentent et à encourager la coopération et le partenariat entre le privé et le public. Cette politique, promue par le gouvernement malaisien, peut être résumée par le concept de « Smart Partnership » qui serait à la base du modèle de développement de la Malaisie.

### **3- « Smart partnership » : Stratégie de développement « made in Malaysia »**

“Smart partnerships are about government organizations and people working together for long-term gains to help bring about global harmony and cooperative prosperity. It requires the following ingredients for success: a shared vision, common goals, clear understanding of each partner's strengths and weaknesses, willingness to compromise, and to be patient and tolerant. Its originality lies in the practice and not the principle.” (Mahathir, 2000)

Le concept de *Smart partnership* fut officiellement introduit en 1995 par le gouvernement malaisien pour désigner un mode de gestion et une façon de concevoir le développement basés sur les principes de coopération et de collaboration plutôt que sur la compétition et la confrontation. En Malaisie, ce concept est concrètement appliqué que ce soit sur le plan politique, social ou économique.

Sur le plan politique, le pays est dirigé par une coalition : " l'Alliance Nationale " (Barisan Nasional) qui domine le parlement fédéral depuis l'indépendance. Cette coalition est composée, notamment, des trois principaux partis représentant les trois ethnies principales : les Malais dans *l'United Malay National Organization* (UMNO),

les Chinois dans la *Malaysian Chinese Association* (MCA) et les Indiens dans le *Malayan Indian Congress* (MIC). Le « smart partnership » adopté à ce niveau a eu pour effet de garantir au pays une précieuse stabilité politique.

Sur le plan social, et afin d'assurer une harmonie entre les différents groupes ethniques constituant la population du pays, le gouvernement a développé des politiques économiques (New Economic Policy, New Development policy, « vision 2020 ») faisant de l'éradication de la pauvreté et d'une plus juste répartition des richesses sa priorité. Dans ce cadre, une « discrimination positive » en faveur des Malais fut instaurée, comportant un ensemble de mesures spécifiques (aides financières, priorité au capital bumiputra dans les entreprises publiques, places réservées dans les universités...). Ce faisant, le gouvernement espérait, par une croissance rapide, désamorcer à la fois le ressentiment des Malais et celui des Chinois qui pourraient compenser, dans l'industrie, le commerce et la finance, les limitations qui leur étaient imposées dans le domaine politique, éducatif et culturel. Certains considèrent ainsi que la discrimination ethnique a atteint ses objectifs, le déséquilibre institutionnel rétablissant une sorte d'équilibre social en corrigeant le déséquilibre économique.<sup>49</sup> À cet égard, la Malaisie apparaît comme un cas particulier dans l'ensemble des économies émergentes d'Asie, puisqu'à l'objectif d'industrialisation a été ajoutée la contrainte d'une redistribution des richesses entre groupes ethniques. Ceci, afin d'éviter que des émeutes raciales comme celles de 1969 ne se reproduisent et d'assurer une cohésion sociale sans laquelle le pays ne peut pleinement se développer.

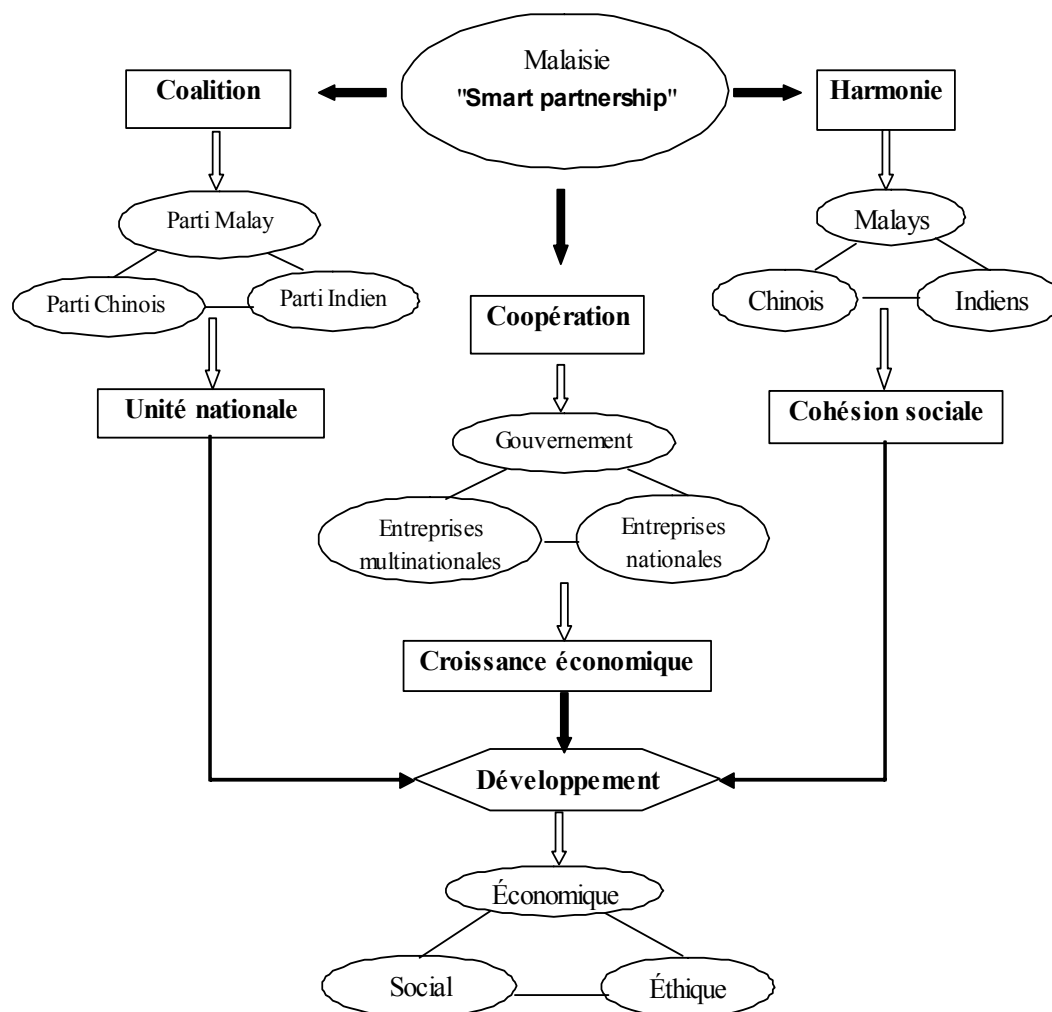
Sur le plan économique, le gouvernement malaisien a opté pour une politique de partenariat et de collaboration avec le secteur privé qui s'inscrit dans une approche « win-win ». Indéniablement, le secteur public et le secteur privé gagnent mutuellement à collaborer en vue de faciliter le développement économique du pays dont ils ne peuvent que bénéficier en retour. Cette politique a permis à la Malaisie de réaliser et de maintenir une importante croissance économique, en faisant ainsi profiter l'ensemble des partenaires socio-économiques du pays.

---

<sup>49</sup> Rapport d'information 248 (2000-2001), Commission des affaires économiques, p.35.

En somme, le concept de « Smart partnership » appliqué en Malaisie a eu pour effet d'assurer au pays une stabilité politique, une cohésion sociale et une croissance économique qui se révèlent être des facteurs déterminants et des conditions requises à un développement à la fois socio-économique et éthique comme nous l'illustrons à travers la figure 9.

**Figure 9 : « Smart partnership » : modèle de développement de la Malaisie**



Ainsi, après avoir présenté le contexte de notre recherche empirique, en faisant ressortir ses principales caractéristiques et spécificités, nous allons présenter dans le chapitre qui suit nos unités d'analyse qui font l'objet de nos études de cas.

## Chapitre IV- Présentation et études de cas : analyse intra-cas

En tant que partenaires contribuant concrètement à la vie économique de la Malaisie et profitant en retour de sa croissance, les filiales des entreprises multinationales se révèlent être d'intéressantes entités et unités d'analyse. Comment ces entreprises se comportent-elles dans un tel contexte ? Comment perçoivent-elles les caractéristiques et les particularités de ce pays ? Comment s'y conforment-elles ? Comment gèrent-elles les différentes pressions et logiques auxquelles elles sont soumises ? À ces questions nous essaierons de répondre ou plutôt nous tenterons de les comprendre à travers l'analyse de différents exemples d'entreprises étudiées lors de notre séjour en Malaisie. En fait, si le contexte relatif au pays hôte est le même, les compagnies sélectionnées ainsi que leurs secteurs d'activités varient.

Nous commencerons par présenter les six entreprises retenues sous forme de cas que nous avons rédigés en exploitant nos données recueillies sur le terrain mais aussi en ayant recours à des données secondaires de différentes sources<sup>50</sup>. À la lumière de notre cadre d'analyse, nous avons structuré nos cas de façon systématique afin de dégager les différentes pressions et influences provenant à la fois de la compagnie-mère, du secteur d'activité et du contexte du pays hôte, nous permettant ainsi une analyse intra-cas. Nous commencerons avec le cas Nestlé en enchaînant avec celui d'Unilever, ensuite Alcom, SNC-Lavalin, Dragages et Le Régent. À la fin de chaque cas, nous en présentons une synthèse que nous illustrons en reprenant notre cadre d'analyse (figure 5). Rappelons toutefois que si la structure des cas est la même, leur longueur ainsi que leur degré de développement et d'analyse est variable. Et ce, essentiellement en raison de l'accès inégal à l'information qu'elle soit primaire ou secondaire concernant chacun des cas.

---

<sup>50</sup> En fait, nous avons longuement hésité sur la manière de présenter nos cas. Nous avons commencé par les regrouper selon la structure du capital des FEM (wholly-owned/partially-owned), ensuite selon les stratégies d'implantation des FEM. Nous l'avons aussi fait selon le type de produits ou services offerts. Nous avons également envisagé rédiger un cas détaillé et se contenter de présenter les autres sous forme de tableaux. Tout compte fait, nous avons opté pour la réduction du nombre de cas (en retenant six) et pour leur présentation séparée afin que le lecteur en fasse sa propre « lecture » avant qu'on en donne notre interprétation.

### 1- Cas Nestlé Malaysia Berhad (Bhd)<sup>51</sup>

La présence de Nestlé en Malaisie remonte à 1912, par le biais de la compagnie Anglo-Suisse « Condensed Milk » avec laquelle Nestlé fusionna en 1905. Comme la Malaisie était sous domination anglaise durant cette période, une compagnie de la même origine devait probablement avoir accès plus facilement au marché et aux ressources du pays colonisé. Se servant de ce partenariat, Nestlé s'implanta en Malaisie. D'abord à Penang et ensuite, en raison de la croissance et de l'expansion qu'elle connut, à Kuala Lumpur en 1939. La compagnie a construit sa première usine en 1962 à Petaling Jaya. Actuellement, Nestlé possède 7 usines où elle fabrique localement 300 produits et 6 bureaux de ventes à travers lesquels elle les commercialise. De même, elle compte 3236 employés dont 801 au niveau managérial. Son directeur local M. Lopez affirme :

« the group has identified Malaysia as a key base...which reflects Nestlé Malaysia's competitiveness and strength.»<sup>52</sup>

Bénéficiant d'une forte croissance de l'économie malaisienne, de l'ordre de 7,5% et par conséquent d'une augmentation du pouvoir d'achat des consommateurs locaux, Nestlé Malaysia a réalisé un chiffre d'affaires de 2,15 milliards de ringgit, un bénéfice avant impôt de 275 millions de ringgit et un bénéfice net de 198 millions de ringgit en 2000. Les chiffres pour 2001 indiquent une croissance constante avec des revenus de 2,35 milliards de ringgit et un bénéfice net de 223 millions de ringgit.

Nestlé Malaysia Berhad (Bhd) est une filiale du groupe Nestlé International qui détient la majorité du capital avec 60 % de participation. Le reste est partagé entre les bumiputras (21 %) <sup>53</sup> et le public (19 %). Les dirigeants rencontrés nous ont effectivement expliqué que suite à la politique nationale du NEP, les entreprises étrangères devaient céder des parts de leur capital aux bumiputras jusqu'à concurrence

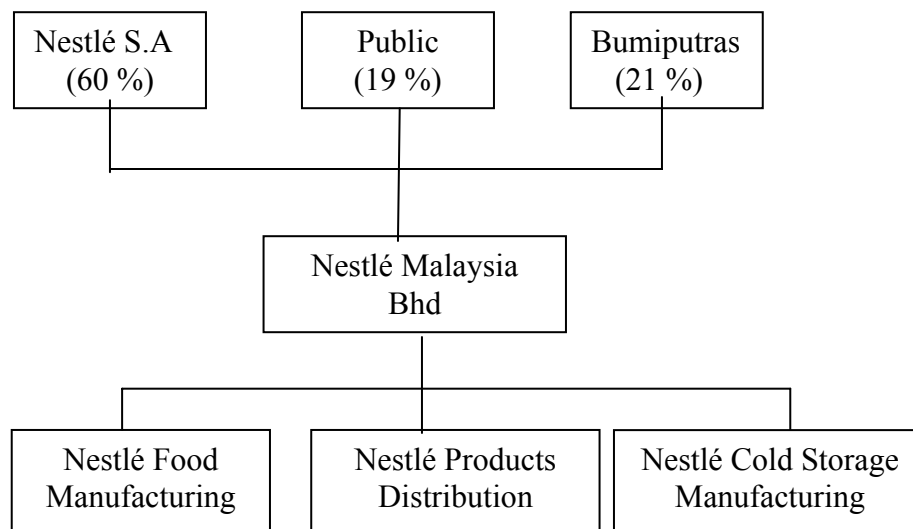
<sup>51</sup> Berhad, abréviation : Bhd., signifie société à responsabilité limitée ouverte au public et dont les actions peuvent être cotées à la Bourse.

<sup>52</sup> Entrevue avec Jose Lopez, « Nestlé to invest RM 150m to beef up operations », The Star, Tuesday May 1, 2001.

<sup>53</sup> Il importe de préciser que 14% du capital est détenu par Tabung Haji, l'institution financière que nous avons présentée dans le chapitre précédent.

de 30 %. Ce à quoi Nestlé a consenti tout en ouvrant ses parts au public à partir de 1989, date à laquelle Nestlé Malaysia s'est inscrite à la Bourse (KLSE)<sup>54</sup>.

**Figure 10 : Structure de Nestlé Malaysia**



Nestlé Malaysia Berhad se compose de trois filiales incorporées :

- Nestlé Food (Malaysia) Sdn. Bhd.<sup>55</sup> qui s'occupe de la fabrication et de la production des aliments de Nestlé comme le lait et les boissons en poudre, le lait et les jus liquides, le café instantané, les produits de chocolat, les produits culinaires, les céréales, les yogourts et les produits dérivés.
- Nestlé Products Sdn.Bhd. s'occupe du marketing et de la vente à la fois pour le marché local et pour l'exportation de ces produits et aliments localement fabriqués.
- Nestlé Cold Storage (Malaysia) Sdn.Bhd. s'occupe de la fabrication et de l'emballage des glaces ou crèmes glacées.

L'équipe dirigeante de Nestlé Malaysia est composée à la fois d'expatriés et de locaux. Ceci, conformément à la politique de la compagnie-mère qui estime que le

<sup>54</sup> Kuala Lumpur Stock Exchange.

<sup>55</sup> Sdn. Bhd est l'abréviation de Sendirian Berhad qui veut dire société à responsabilité limitée fermée. Dans ce cas, le transfert des actions est soumis à des restrictions et leur vente au public est interdite.

partage des responsabilités entre un personnel local et un autre international contribuerait grâce à la diversification des expériences à avoir des effets positifs sur la conduite des affaires. Ce faisant, Nestlé S.A décide de la structure et du mode de gestion à adopter par ses filiales. En fait, bien que les dirigeants locaux estiment bénéficier d'une certaine autonomie, ils n'en demeurent pas moins fortement dépendants du siège social. En effet, le siège international de Vevey demeure responsable des décisions stratégiques et financières du groupe, des questions de coordination internationale entre les marchés, du détachement d'experts ou de techniciens spécialisés dans les domaines de la production, du commerce international, du marketing et de l'organisation dans la mesure où ceux-ci font défaut sur place. De même, il assure la formation des cadres expatriés, prend en charge le financement de base des investissements et coordonne la recherche qui elle-même est partiellement décentralisée. Ainsi, les dirigeants locaux en Malaisie doivent rendre constamment des comptes à la holding à Vevey, adopter les stratégies qui y sont élaborées et adhérer à la culture globale de l'entreprise. Celle-ci se veut, selon la haute direction, un élément unificateur et un cadre de référence pour l'ensemble des employés du groupe qui proviennent d'une multitude de nationalités, de religions et de contextes culturels différents<sup>56</sup>.

### **1.1- Influence de la compagnie-mère : recherche de standardisation**

Nestlé est une entreprise multinationale par excellence. Elle ne réalise que 2% de son chiffre d'affaires en Suisse, son pays d'origine où elle fut fondée en 1866. Elle dépend donc plus que tout autre du développement international. En effet, l'étroitesse du marché suisse (7 millions d'habitants) a très tôt amené l'entreprise à rechercher activement des moyens de s'étendre en dehors des frontières helvétiques. L'extension géographique des activités industrielles, en tant que source de croissance interne, est considérée de fait comme une nécessité chez Nestlé. L'adoption d'une telle stratégie d'expansion a eu pour résultat la présence de Nestlé dans pratiquement tous les pays de la planète avec plus de 479 usines et 220 000 employés dont la moitié se trouve dans les pays en développement. Nestlé est l'une des plus grandes entreprises du monde.

---

<sup>56</sup> Nestlé, Rapport sur le développement humain, 2002.

Elle est considérée comme le leader mondial dans le secteur de l'alimentation. Aussi, de par son appartenance au groupe international, Nestlé Malaysia Bhd. se trouve rattachée à une entreprise ayant une longue histoire, vieille de 135 ans, au fil de laquelle elle a développé sa propre identité ainsi que sa culture et son mode de gestion.

### **1.1.1- Histoire de Nestlé<sup>57</sup>**

Du nom de son fondateur : Nestlé, qui en Allemand veut dire « petit nid », l'entreprise a le long de son histoire fait de ce symbole nourricier son logo et sa marque de commerce. Fondée en Suisse en 1866 à la suite de la mise en œuvre d'une technique nouvelle de conservation du lait, l'entreprise s'est par la suite diversifiée en se lançant dans le chocolat, le café et d'autres boissons, les produits culinaires, les plats surgelés, les glaces, les eaux minérales et les aliments pour animaux de compagnie. La pharmacie et la prise d'un intérêt dans la cosmétique sont venues compléter son portefeuille<sup>58</sup>.

#### **a) Développement initial par innovation<sup>59</sup>**

Lorsqu'en 1867 le pharmacien allemand Henri Nestlé commença à commercialiser sa farine pour enfant, il n'avait probablement jamais osé imaginer que, cent trente cinq ans plus tard, son entreprise serait le numéro un mondial du secteur agro-alimentaire, avec plus de 80 milliards de francs suisses de chiffre d'affaires annuel et un bénéfice net de 6,7 milliards CHF en 2001<sup>60</sup>.

Tout commence en 1843, lorsque Henri Nestlé quitte sa vie natale de Francfort-sur-le Main pour élire domicile à Vevey en Suisse et y ouvrir une droguerie. Il y vend des semences, de la moutarde, des lampes à pétrole. En 1857, plusieurs commerçants de Vevey, dont Henri Nestlé, s'associent pour fonder une petite entreprise qui produit du gaz liquide et des engrais chimiques. Très vite, Henri Nestlé se trouve sensibilisé par divers mouvements caritatifs suisses. La forte mortalité infantile qui sévit alors l'incite

---

<sup>57</sup> Maucher (1995), pp 201-217.

<sup>58</sup> Nestlé. Rapport de gestion 2002, p.92.

<sup>59</sup> Dans ce cas nous détaillerons l'évolution de cette entreprise, plus que dans les autres qui suivront, afin d'illustrer les stratégies de diversification et de concentration auxquelles procèdent différentes entreprises dans différents secteurs d'activités, leur procurant davantage de pouvoir et d'expansion.

<sup>60</sup> Ce chiffre a augmenté de 13,2% en 2002 passant à 7,6 milliards de francs suisses, dénotant de la bonne santé financière de la compagnie et de son bon maintien sur le marché.



à entreprendre des recherches de plus en plus approfondies, notamment pour mettre au point un produit susceptible de remplacer le lait maternel.

C'est ainsi qu'il découvre la « farine lactée » fabriquée à base de lait, de céréales maltées et de sucre, selon un procédé de déshydratation spécial. La nouveauté de l'invention réside dans le fait que l'opération conserve aux composantes l'essentiel de leur valeur nutritive. Les premiers succès ne se font pas attendre. Ils se heurtent toutefois au scepticisme de bon nombre de médecins et de commerçants qui font barrage au développement d'une production de type industriel. Devant la notoriété grandissante du produit et la progression irrésistible de la demande, les dernières critiques finissent pourtant par disparaître et une fabrication à grande échelle peut enfin démarrer en 1866 date à laquelle le groupe Nestlé a été fondé en Suisse (Maucher, 1995)<sup>61</sup>. En 1874, lorsque épuisé par le travail, Henri Nestlé âgé de soixante et un ans vend son entreprise, l'affaire est florissante. Ses produits font l'objet d'une demande soutenue. L'ancien pharmacien, qui n'a pas d'enfant, doit chercher un moyen d'assurer la transmission de l'œuvre de sa vie. L'entreprise passe ainsi sous le contrôle d'une société anonyme nouvellement créée, baptisée « Farine Lactée Henri Nestlé ». L'essentiel des efforts porte alors sur la réorganisation de l'entreprise, l'amélioration de la qualité du produit et la mise au point de nouvelles productions.

#### **b) Croissance ultérieure par diversification et expansion géographique**

Le fait de posséder la première usine européenne de lait condensé et une préparation pour nourrissons innovante ont constitué deux éléments offrant d'excellentes opportunités à Nestlé pour une croissance rapide au-delà d'un marché national limité. Durant les années suivantes, Nestlé a joué un rôle de pionnier en entrant sur de nouveaux marchés et dans de nouvelles régions à travers le monde. En fait, Nestlé ne s'est pas concentrée uniquement sur l'expansion géographique, l'élargissement du portefeuille de produits dans le secteur de l'alimentation a également constitué un facteur clé.

Une première étape importante est franchie lors de la fusion en 1905 avec la société « Anglo-Swiss Condensed Milk Co. » fondée en 1866 dans le canton de Zoug

---

<sup>61</sup> Maucher Helmut a dirigé mondialement Nestlé pendant plusieurs années (1981-1997).

par deux frères d'origine américaine, Charles et George Page, et qui des années durant s'est livrée à une concurrence acharnée avec Nestlé. En 1929, l'absorption des fabriques de chocolat Peter et Kohler ouvre ce nouveau secteur d'activités à l'entreprise. Le lancement en 1938, sous la marque Nescafé, du premier café soluble instantané enrichit la gamme Nestlé d'un nouveau produit qui va s'imposer dans le monde entier. Les grands événements du 20<sup>e</sup> siècle, notamment la crise de 1929 et les deux guerres mondiales, n'épargnent pas le groupe suisse qui, à plusieurs reprises, connaît d'assez graves difficultés mais réussit à ne pas sombrer. Freinée mais jamais bloquée, l'ascension de l'entreprise se poursuit irrésistiblement. Au lendemain de la guerre, en 1946, les activités de Nestlé présentent déjà un caractère international. Fortes de 107 unités de production réparties sur les cinq continents, elles s'exercent dans quatre secteurs de l'industrie agro-alimentaire, dont trois qui dépendent plus ou moins étroitement du lait : les produits laitiers au sens strict (notamment le lait concentré sucré), les aliments pour enfants (lait en poudre, produits diététiques), le chocolat (auquel Nestlé s'intéresse d'abord par le biais du chocolat au lait) et enfin les boissons instantanées. En 1947, Nestlé étend ses activités à un cinquième secteur, celui des produits culinaires. Nestlé fusionne avec la société suisse Alimentana qui, sous la marque Maggi, fabrique et commercialise dans de nombreux pays soupes en sachets, des bouillons en cubes et des condiments. Bien que nouveau pour Nestlé, ce domaine n'est pas véritablement étranger à l'entreprise qui, pour bon nombre de ses produits, utilise déjà les mêmes techniques de déshydratation que Maggi.

Au cours des années 50, la croissance externe contribue grandement à l'accroissement du chiffre d'affaires de Nestlé. Cette expansion s'appuie sur trois points forts. Elle obéit d'abord à une volonté de diversification au sein de l'industrie agro-alimentaire. Nestlé souhaite étendre la gamme de ses produits et, pour ce faire, va recourir à d'autres procédés de fabrication que la seule déshydratation. Enfin le groupe décide d'investir tous les créneaux potentiellement « porteurs » du marché de l'alimentation. Entre 1960 et 1974, cette politique conduit l'entreprise à effectuer un nombre important d'acquisitions et de prises de participation dans sept secteurs de production dont cinq -produits surgelés, produits réfrigérés, eaux minérales, vins californiens, restauration- présentent un potentiel de croissance particulièrement élevé.

L'association en 1971 avec la société suisse Ursina-Franck, présente dans de nombreux pays grâce à ses produits laitiers, ses préparations pour enfants et ses spécialités culinaires, permet la poursuite de l'extension des activités du groupe. Lors de cette opération, Nestlé est partie du principe qu'une direction commune devait induire des effets de synergie notables entre les deux entreprises, notamment dans les domaines de la production, de la distribution et de la vente et particulièrement en ce qui a trait à l'exportation qui est un secteur fortement concurrentiel. Les évolutions ultérieures ont confirmé le bien-fondé de cette analyse. En 1974, Nestlé opte pour une diversification en dehors du domaine purement alimentaire en s'unissant avec le groupe français l'Oréal, une des plus grandes entreprises de produits capillaires et cosmétiques du monde. La majorité du capital de l'Oréal est détenue par la société holding Gesparal dans laquelle Nestlé prend une participation stratégique de 49%. Bien que nettement distinct de l'industrie alimentaire, le domaine des soins capillaires et cosmétiques se rattache lui aussi à l'entretien du corps humain et suppose une démarche marketing assez proche de celle de Nestlé.

Après le milieu des années 70, la croissance interne du groupe se poursuit particulièrement dans les pays en voie de développement. La demande de produits Nestlé se trouve fortement stimulée par la hausse sensible du pouvoir d'achat dans certains pays du tiers-monde, notamment les pays exportateurs de pétrole et les pays ayant massivement recours à l'emprunt pour financer leur « décollage ». Nestlé consent des efforts tout particuliers pour soutenir ses activités dans ces parties du monde. À cette époque, la croissance externe ne joue qu'un rôle de second plan. La situation économique générale n'incite guère aux rachats d'entreprises et la forte progression du prix des matières premières mobilise une grande partie des ressources financières du groupe, réduisant considérablement sa marge de manœuvre. Les activités de Nestlé progressent à cette époque plus rapidement dans les pays en voie de développement que dans les pays industrialisés qui connaissent un ralentissement du rythme de croissance de la consommation (baisse de la natalité, diminution de la part de l'alimentaire dans le budget des ménages). Il apparaît alors nécessaire de rétablir un meilleur équilibre afin d'éviter que ces différences de rythmes de croissance n'entraînent un accroissement disproportionné de la part des pays du tiers-monde dans le chiffre d'affaires global du

groupe. D'où la volonté de Nestlé de se porter rapidement acquéreur d'entreprises en forte expansion dans des pays industrialisés. Ainsi, en 1977, Nestlé rachète la société américaine Alcon Laboratoires, spécialiste du médicament et des instruments de soins ophtalmologiques. Outre une place de leader sur son marché, Alcon présente une excellente rentabilité et un taux de croissance extrêmement rapide.

Afin de renforcer ses ressources, Nestlé se lance à partir de 1981 dans une nouvelle stratégie en deux temps : d'abord une phase d'amélioration de la rentabilité et de l'équilibre financier à l'intérieur, puis une phase d'acquisitions d'envergure à l'extérieur. Nestlé intensifie alors ses efforts pour renforcer durablement sa position concurrentielle. Ses actions portent essentiellement sur le marketing (adoption d'une stratégie visant non pas à développer la promotion des ventes mais à construire l'image de qualité du produit et à fidéliser durablement le consommateur), la recherche et le développement<sup>62</sup> (construction en 1982 du grand centre de recherches Nestlé de verschez-les-Blanc, près de Lausanne) et l'organisation (révision des structures et des méthodes de gestion : délégation et décentralisation afin de promouvoir un climat favorable à l'innovation parmi les responsables des marchés opérant localement). En 1985, Nestlé poursuit sa stratégie d'expansion et cherche à consolider sa présence aux Etats-Unis, marché doté d'un potentiel de croissance considérable et qui ne représentait que 19% du chiffre d'affaires du groupe avec 2,5 milliards de dollars. La compagnie fait alors l'acquisition de Carnation qui réalise un chiffre d'affaires de 3,5 milliards de dollars, dont les trois quarts aux Etats-Unis. Depuis 1992, le rythme des reprises s'est ralenti. Pourtant, Nestlé a nettement renforcé sa position dans le domaine des eaux embouteillées (acquisition de Perrier) et des glaces. Identifiée comme axe de développement stratégique, avec des synergies intéressantes pour le propriétaire de marques de chocolat mondialement connues, cette dernière activité est un marché en pleine expansion, qui a propulsé Nestlé en deuxième position derrière Unilever dans le domaine alimentaire. Des acquisitions au Royaume-Uni, à Hong Kong, en Afrique du Sud, aux Philippines, au Brésil, en Malaisie, en Allemagne et en Espagne y ont

---

<sup>62</sup> L'industrie alimentaire est l'une des branches d'activité où l'intensité en recherches développement est des plus faibles, seules les très grandes firmes y consacrent une part importante de leur budget. Les firmes multinationales du secteur, Nestlé et Unilever en particulier monopolisent l'innovation. In. Gendarme René (1981), p. 192.

contribué. Poursuivant sa politique de diversification, Nestlé s'est lancée dans les produits pour animaux de compagnie. En 2001, elle fit l'acquisition de Ralston Purina qui a eu, selon la haute direction, l'effet le plus important sur leurs ventes<sup>63</sup>.

### **1.1.2- Mode de gestion : Uniformisation des processus « Globe »**

Nestlé occupe la position de leader mondial dans le secteur de l'alimentation. Elle l'est également en Malaisie. Le groupe suisse est connu par sa stratégie de diversification, son sens de l'adaptation et la saisie de toute opportunité<sup>64</sup>. Sa stratégie repose sur quatre piliers : l'efficacité opérationnelle, la rénovation et l'innovation, la disponibilité des produits (whenever, wherever and however) et la communication avec les consommateurs. Ces éléments sont avant tout destinés à assurer aux actionnaires des bénéfices croissants et à long terme. Pour ce faire, les dirigeants du groupe s'engagent à combiner "speed, imagination and an entrepreneurial mindset with our everyday presence and consumer relevance to build upon our leading position in the food industry (...) We focused on internal growth, demonstrating the strength of our brands, the depth of our research and development and our prominent presence in the marketplaces around the world"<sup>65</sup>.

Que ce soit sur un plan national ou sur le plan international, il est possible de constater que Nestlé adopte une politique et des stratégies similaires. D'ailleurs, depuis juillet 2000, le groupe a expressément formulé sa vision et sa politique se traduisant dans un projet intitulé GLOBE « Global Business Excellence » qui se veut une base standardisée pour l'ensemble de ses marchés. À travers ce projet, le groupe Nestlé vise l'uniformisation de l'ensemble de ses processus, tous domaines confondus, ainsi que de son infrastructure et de ses outils informatiques. Le but, selon ses hauts dirigeants, étant d'harmoniser les procédures internes afin d'utiliser la taille du groupe comme levier compétitif en réalisant d'importantes économies et de se rapprocher des consommateurs.<sup>66</sup> En somme, Globe a pour objectif d'améliorer la performance et

---

<sup>63</sup> Nestlé, rapport de gestion 2002.

<sup>64</sup> Ibid., p. 192.

<sup>65</sup> Peter Brabeck-Lethmathe (CEO), Nestlé Management Report 2000.

<sup>66</sup> Le projet Globe devrait permettre à Nestlé d'économiser 3 milliards de franc suisses d'ici 2006.

l'efficacité des activités de Nestlé dans le monde. Nestlé Malaysia a été la première à appliquer ce projet.<sup>67</sup>

Par ailleurs, en raison de la forte concurrence dans le secteur de l'industrie alimentaire, Nestlé a toujours misé sur une politique de communication dirigée vers les consommateurs : « Continuous brand building and marketing support have been a major contributor to Nestlé's world-wide success for many years ». Cette politique a pour résultat l'accroissement du volume des ventes. Toutefois, afin de s'assurer une meilleure rentabilité, la compagnie cherche continuellement à accompagner la croissance des ventes par une baisse des coûts de production. Ainsi, en 2000 et dans le cadre d'un projet industriel régional, Nestlé a supprimé ses opérations de production du lait concentré en fermant son usine à Petaling Jaya, préférant s'approvisionner de l'extérieur. Néanmoins, la Malaisie a été retenue comme fournisseur régional des céréales pour enfants et du lait MILO<sup>68</sup>, faisant de Nestlé Malaysia selon son directeur : « both a recipient and manufacturer of regional supply ». Et ce, afin de générer de meilleurs bénéfices à ses actionnaires.

Chez Nestlé, la performance managériale est mesurée selon le profit économique<sup>69</sup>, mettant ainsi l'accent sur les intérêts des gestionnaires et des actionnaires. Il est clair dans les discours et les politiques générales de Nestlé que la compagnie est indéniablement orientée vers le profit et la satisfaction des actionnaires.

« Il est évident que nous, en tant qu'investisseurs, nous recherchons le profit. Notre but en tant qu'entreprise est en effet de faire du bénéfice en proposant des prestations concurrentielles et en satisfaisant les désirs du consommateur. En outre, dans une économie de marché soumise aux règles de la concurrence et de la consommation, le profit dégagé par ces prestations revient en premier lieu à l'actionnaire qui a pris le risque d'investir dans le capital ainsi qu'à d'autres groupes de personnes qui y ont contribué (...) Nestlé a un devoir de rentabilité (...) Une entreprise tire sa légitimité du fait qu'elle met sur le marché des produits concurrentiels par leur qualité, leur diversité, leur prix et le ou les services qu'ils rendent, des produits capables de générer une rémunération du capital investi grâce aux bénéfices obtenus, donc d'assurer la pérennité et le développement de l'entreprise. » (Maucher, 1995, p.52, 162)

<sup>67</sup> Pour lancer le projet GLOBE, trois marchés pilotes ont été ciblés : la Malaisie, Singapour et la Suisse.

<sup>68</sup> Avec ce produit, Nestlé détient 90% des parts de marché des boissons au chocolat. La Malaisie exporte essentiellement vers la Thaïlande, les Philippines, L'Indonésie, Singapour, L'Asie de l'ouest et aussi vers les USA.

<sup>69</sup> Se traduit par: "Trading Profit after tax less the weighted cost of capital employed".

Dans cette logique, et à une critique adressée à Nestlé concernant le prix élevé de ses produits fabriqués dans les pays en voie de développement, son directeur « international » a répondu :

« Il est vrai que nos produits ne sont pas bon marché et que les pauvres ne peuvent pas les acheter, ou seulement en petites quantités. Mais, de toute façon, ils seraient encore trop chers si nous les vendions sans bénéfice, c'est-à-dire en moyenne 5 % en dessous de leur prix actuel. Nous nous heurtons ici aux limites du possible pour une entreprise commerciale et touchons à un domaine qui relève de la responsabilité gouvernementale de chaque pays. Dans le cadre de leur politique sociale, les États peuvent proposer des aliments à prix subventionnés aux couches les plus défavorisées de leurs populations. Mais mener une politique sociale d'envergure nationale dépasse les possibilités d'une entreprise. » (Maucher, 1995, p.59)

À une critique similaire concernant, en plus, une augmentation de 3 à 5 % des prix de plusieurs produits Nestlé en Malaisie, le directeur « national » a répondu :

« The group has to take into consideration the margins and also value for shareholders. There has been a substantial increase in raw material prices, for example, that of milk solids which has gone up by 60 %. I believe (for Nestlé products) they are very reasonable price increases. » (Lopez, 2001)<sup>70</sup>

En somme, il apparaît clairement que Nestlé opère suivant un management international tout en y introduisant des ajustements régionaux. Ainsi, la stratégie économique de Nestlé en Malaisie ne diffère pas de celle du groupe et s'inscrit dans une logique globale qui applique et met en œuvre localement ce qui se décide globalement. D'ailleurs, la devise et la politique générale de Nestlé est : « Global thinking and strategies but local action and commitment »<sup>71</sup> ou formulée autrement par un de nos répondants locaux : « Think Globally and act Locally ».

## **1.2- Influence du secteur d'activités de Nestlé**

Le groupe Nestlé est considéré comme un leader mondial de l'alimentation, se positionnant ainsi dans un secteur vital et à grand potentiel. En fait, depuis toujours, la « quête du pain quotidien a joué un rôle déterminant dans l'histoire de l'humanité »<sup>72</sup>. Ainsi, aux États-Unis, le secteur alimentaire réalise un chiffre d'affaires global de 1000

<sup>70</sup> Entrevue avec Jose Lopez, The Star, Tuesday May 1, 2001.

<sup>71</sup> Lopez Jose (2001), Directeur de Nestlé Malaysia, 'Transparency and accountability within the business sector: The way we do our Business', Présentation au Séminaire 'Integrity in Business : The way forward', Malaysian Institute of corporate governance.

<sup>72</sup> Maucher (1995), p.46.

milliards de dollars, soit plus que l'informatique, l'automobile ou le pétrole. En France, ce secteur a dégagé en 2002 un chiffre d'affaires de 134 milliards d'euros le plaçant à la tête des secteurs industriels français, loin devant l'automobile<sup>73</sup>. Par ailleurs, ce secteur demeure tributaire des variations de certains facteurs économiques<sup>74</sup>, qui en influencent l'évolution et le rendement, tels la récession, l'inflation, le cours des changes, le cours des matières premières, la concurrence, etc. Ainsi, durant les années 70, Nestlé a été affectée par les répercussions du premier choc pétrolier de 1973 qui avait mis fin à la croissance rapide des économies des pays industrialisés.<sup>75</sup> Elle fût également touchée par l'envolée des prix des matières premières. De 1975 à 1977, les prix du café ont quadruplé et ceux du cacao ont triplé ayant un impact négatif sur les bénéfices de la compagnie. En 1980, l'augmentation de l'inflation a provoqué une importante hausse des taux d'intérêt qui ont fait passer la charge d'intérêt chez Nestlé à 2,5% de son chiffre d'affaires.

De par son secteur d'activité, Nestlé dépend aussi de facteurs technologiques dont notamment la recherche et le développement qui lui permettent de lancer de nouvelles gammes de produits mais aussi d'améliorer la qualité, les propriétés et la commodité des produits existants. Ils lui permettent également d'introduire de nouveaux procédés de fabrication plus efficaces et moins coûteux. En 1997, Nestlé a commencé à s'intéresser aux biotechnologies végétales et a financé des recherches sur le café et le cacao. L'objectif, étant de garantir son approvisionnement en matières premières en qualité et en quantité puisque le caféier et la cacaoyer constituent, après le lait, les plus importantes matières agricoles utilisées par Nestlé. Dans cette optique, Nestlé offre aux agriculteurs qui sont en fait ses fournisseurs, une assistance technique dans son propre intérêt.

Nestlé doit également faire face à une forte concurrence opérant dans un marché oligopole dominé par quelques grosses firmes, notamment : ConAgra, Danone, Kraft Foods, Hershey, Cadbury, Heinz et Unilever. Les barrières à l'entrée de ce marché sont

---

<sup>73</sup> "L'industrie alimentaire se dote d'un code écologique", Octobre 2003, <http://fr.news.yahoo.com>.

<sup>74</sup> Analyse stratégique de Nestlé, mars 1999, site internet.

<sup>75</sup> Dans les pays de l'OCDE, le taux de chômage est passé de 3,5% de la population active en 1974 à 5,7% en 1980 ayant ainsi un impact direct sur la progression du chiffre d'affaires de Nestlé qui fut ralentie : 18 milliards de francs en 1975 et 21 milliards en 1979.



très fortes. Aussi, les entreprises qui y opèrent exercent des politiques agressives pour y rester. Comme dans ce secteur les produits sont plus ou moins semblables et répondent aux mêmes types de besoins du consommateur et sont donc facilement substituables, Nestlé doit adopter une stratégie de différenciation illusoire. Pour ce faire, de gros montants sont investis en publicité en vue de développer une image de marque et de fidéliser sa clientèle.

Face au défi de la mondialisation et de la création de nouveaux espaces économiques davantage intégrés se traduisant par l'essor du libéralisme, la dérégulation ainsi que par une productivité et une compétitivité accrues, Nestlé a dû réorganiser ses structures de production de façon à réaliser des économies d'échelle et attirer le maximum de consommateurs. Ces tendances poussent effectivement la multinationale à adopter une stratégie de plus en plus globale. Toutefois, étant donnée la nature du secteur alimentaire qui échappe à l'uniformisation générale des habitudes de consommation en raison de la subsistance de spécificités régionales ou nationales, la prise en considération des facteurs socio-culturels s'impose. D'ailleurs, Nestlé l'a appris à ses dépens avec la controverse sur l'alimentation infantile dans le Tiers Monde qui a conduit dans les années 80 au boycott de ses produits lui coûtant alors deux milliards de dollars.<sup>76</sup> Cette controverse naquit à la suite de la commercialisation du lait en poudre en tant que substitut du lait maternel notamment en Afrique où selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS) ce produit provoque la mort de 1,5 million de nourrissons chaque année. Et ce, en raison des infections graves dues à l'eau souillée, du biberon non désinfecté et de l'absence de moyens de conservation.

Il importe de rappeler qu'à l'origine, la préparation lactée pour nourrisson a été élaborée parce que certaines femmes étaient physiquement ou émotionnellement incapables de nourrir leur enfant au sein ou parce que certains enfants étaient incapables de digérer le lait maternel. Ce produit a été conçu en fonction d'un environnement général mais s'adressait essentiellement à une clientèle suisse et européenne. Comme un nombre croissant de femmes dans les pays industrialisés entraient sur le marché du travail, la préparation lactée pour nourrisson devint un substitut précieux et commode à

---

<sup>76</sup> « Nestlé, la vie du bon côté », Mediasol, mars 2002, [www.mediasol.org](http://www.mediasol.org).

l'alimentation au sein. Cependant, après la Deuxième Guerre mondiale, le taux de natalité diminua et Nestlé a alors commencé à vendre ses produits de préparation lactée pour nourrisson dans les pays en développement. Les préparations lactées vendues dans les pays industrialisés se présentaient sous forme liquide prête à utiliser, mais les produits vendus dans les pays moins développés se présentaient sous forme de poudre à laquelle on devait ajouter de l'eau stérilisée. Or, comme dans ces pays et dans certaines régions l'eau est souvent contaminée et que les mères étant illettrées ne pouvaient pas lire le mode d'emploi, on obtenait souvent un mélange inadéquat réalisé dans des conditions insalubres. En conséquence, il y a eu des cas de mortalité infantile qui ont soulevé une vive controverse à partir des années 70 et ont été dénoncés par l'opinion publique, à travers des organismes communautaires et religieux qui ont fortement condamné le fait que « les bébés du Tiers-monde meurent parce que leurs mères les ont nourris au biberon à la mode occidentale avec du lait pour nourrisson ». Nestlé était accusée de déployer des efforts de marketing encourageant les mères à abandonner l'alimentation au sein et de mener une promotion soutenue pour vendre ses produits à des gens incapables de les utiliser adéquatement<sup>77</sup>.

Dans ce cadre, au-delà de sa mission d'alimenter les enfants et en ne tenant pas compte des variables et des spécificités du contexte local des pays en développement, Nestlé a davantage alimenté des polémiques et nourri des débats publics soulevant des questions éthiques et mettant l'entreprise face à ses responsabilités sociales et morales. Cette situation a permis de révéler le pouvoir des médias et de l'opinion publique qui ont dénoncé les faits ainsi que la pression des consommateurs qui ont boycotté les produits. Mais surtout, elle a dévoilé la vulnérabilité de l'entreprise dont la survie économique dépend de son image et de sa réputation qu'elle a intérêt à entretenir en assumant notamment sa responsabilité sociale et son rôle de citoyenne.

### **1.3- Influence du contexte local**

Selon la haute direction de Nestlé, « la responsabilité sociale des entreprises consiste premièrement et principalement à assurer la pérennité de la compagnie car

---

<sup>77</sup> « La Société Nestlé », In La gestion stratégique d'entreprise, Marcel Côté et collaborateurs, Gaëtan Morin Éditeur, 1991, pp. 1034-1061.

c'est là le seul moyen de garantir des places de travail, d'attirer du capital, de payer les retraites et de financer les investissements nécessaires au développement à long terme de l'entreprise ». Néanmoins, ses dirigeants estiment que :

« la responsabilité sociale va plus loin et consiste aussi à favoriser un développement économique durable en adoptant une conduite responsable, tant sur le plan économique que social ou environnemental et en refusant de sacrifier le succès à long terme au profit du gain à court terme. »<sup>78</sup>

En fait, l'épisode du boycott des produits Nestlé a bien marqué l'histoire de Nestlé. Il l'a amenée à un changement de politiques et de vision et à une prise en considération accrue de ses diverses responsabilités dont dépend son image. À ce propos, le directeur général de Nestlé admet que : « de nos jours, l'image est de plus en plus marquée par le degré de responsabilité sociale de l'entreprise »<sup>79</sup>. Selon lui, les grandes entreprises souffrent moins d'un déficit d'information que d'un déficit de confiance et les technologies les plus récentes ne peuvent pas pallier ce manque. En fait, l'image de l'entreprise est devenue essentielle non seulement pour développer des activités sur le long terme, mais aussi pour recruter et fidéliser des collaborateurs de valeur et gagner la crédibilité de ses principaux partenaires.

Après une telle expérience éprouvante à plusieurs égards, l'entreprise et ses proches collaborateurs ne souhaitent pas revivre une pareille situation. Des politiques adaptées et des stratégies adéquates s'imposèrent alors. Aussi, il n'est pas étonnant que chez Nestlé la question fondamentale et préoccupante soit devenue :

« comment concilier *l'unité*, unité des principes, des règles de comportement, des stratégies, et *la diversité* -diversité des pays, des catégories sociales, des régions du monde, des secteurs d'activités et des gammes de produits- ? »<sup>80</sup>

Comme il est devenu impératif pour la compagnie de faire figure d'*insider* et non pas d'*outsider*, Nestlé a adopté une politique générale cherchant à s'intégrer aux conditions, aux mentalités et aux situations rencontrées sur place. Ses dirigeants ont appris par expérience que « l'on ne peut connaître le succès que si l'on construit sur la base des données culturelles et sociales du pays ».

---

<sup>78</sup> Nestlé 2001 Annual Report.

<sup>79</sup> Maucher, Helmut (1995), p.150.

<sup>80</sup> Ibid., p.129.

Les engagements de Nestlé ont été résumés et formalisés dans une brochure intitulée *Principes de Conduite des Affaires*. Comme le rappelle clairement ce document :

« Nestlé assume sa responsabilité sociale globale, principalement par sa politique à long terme dans des prises de décisions stratégiques qui tiennent compte des intérêts de ses consommateurs, de ses actionnaires, de ses partenaires d'affaires et des différentes économies dans lesquelles elle exerce ses activités. »

Cette responsabilité se déploie dans de nombreux domaines : le respect des cultures et des traditions locales, la sécurité alimentaire, la formation des collaborateurs de l'entreprise et la protection de l'environnement. Dès lors, partagée entre la centralisation et l'action locale, entre la globalisation et la régionalisation, Nestlé, en tant que firme multinationale est consciente de l'importance de s'adapter aux caractéristiques, aux traditions et à la mentalité de chaque marché, tout en veillant à ce que les principes fondamentaux et les intérêts du groupe demeurent préservés. Ainsi, à la question : dans quelle mesure Nestlé s'adapte-t-elle aux coutumes et réalités de ses différents marchés ? La réponse d'un de ses dirigeants interviewés est :

« notre politique consiste en général à nous adapter aux pays d'accueil en matière de marketing, pour tout ce qui touche au consommateur, et de politique du personnel. En revanche, nous nous en tenons strictement à nos directives internes dans le domaine de certains principes généraux et de qualité technique. »

En ce qui a trait à la Malaisie, où elle est présente depuis plus de 90 ans, Nestlé y détient une position de leader dans le secteur de l'alimentation. Elle s'y engage à être un partenaire de confiance dans la construction du pays et à assumer ses responsabilités sociales qui s'inscrivent dans sa philosophie corporative. Dans ce cadre, Nestlé s'engage à être un employeur exemplaire avec un style de gestion basé sur « Management Commitment and People Involvement ». De même, elle vise à être une entreprise citoyenne. Et ce, en remplissant ses obligations envers le gouvernement, les actionnaires, les clients et les consommateurs. Nestlé s'implique également dans la protection de l'environnement en tenant compte du besoin de préserver les ressources naturelles et d'économiser l'énergie.

### 1.3.1- Engagement envers les consommateurs

De par la nature du secteur alimentaire dans lequel œuvre Nestlé, la compagnie se trouve amenée à vendre ses produits directement à des consommateurs très différents les uns des autres. Comme les mentalités, les habitudes de consommation et d'alimentation varient d'un pays à l'autre, les dirigeants de Nestlé reconnaissent que toute activité commerciale dans ce domaine doit avant tout être locale. La Malaisie est à ce titre un exemple intéressant puisque Nestlé y est tenue de se conformer aux exigences et spécificités des habitudes alimentaires locales, à commencer par la certification Halal de tous ses produits.

Comme la majorité des citoyens de la Malaisie sont musulmans et que de par les principes de leur religion qui leur prescrit un certain régime et hygiène alimentaires, les entreprises oeuvrant dans ce domaine se doivent d'en tenir compte et de les respecter. Pour cela, le gouvernement malaisien a mis en place une Division des Affaires Islamiques, relevant du Département du Premier Ministre, chargée de délivrer une certification Halal officielle aux entreprises produisant des biens de consommation alimentaires. La Certification Halal est:

« a recognition letter designed for administration purpose to indicate the state of 'halal' of food products, drinks and consumer items for the Muslims upon a full inspection of the raw materials, manufacturing processes, products and storage facilities. It is based on the Islamic Law practiced in the country »<sup>81</sup>.

Dans ce cadre, la prise en considération de cette notion de 'halal' (acceptable, licite) et de son opposé 'haram' (interdit, illicite) se révèle :

« of utmost importance because of its relationship with the worship of Allah (God). As an example, a Muslim's prayer will not be accepted by Allah if at the same time he indulges in 'haram' food and drinks »<sup>82</sup>.

Dans ce contexte, Nestlé ne pouvait faire autrement que de s'adapter aux exigences locales. Selon la direction de Nestlé Malaysia, la compagnie s'y conforme pour trois principales raisons :

---

<sup>81</sup> « Our products are officially certified halal », Nestlé, Corporate Affairs Department, 1996.

<sup>82</sup> Ibid., p.5.

- “Corporate responsibility” envers les consommateurs musulmans. Et ce, afin de promouvoir son image d’entreprise citoyenne et responsable engagée à remplir ses obligations envers le pays et ses consommateurs. Nestlé Malaysia est à ce titre considérée comme « the center of excellence for Halal products in the Nestlé world ».
- “Good business sense” se traduisant par un avantage compétitif et d’importantes parts de marché. Nestlé se prévaut d’avoir été l’une des premières entreprises dont les produits ont été certifiés halal. Elle compte actuellement 300 produits halals et pour maintenir et accroître sa clientèle, le dirigeant local affirme que « Nestlé will continue to ensure that every new product developed for the malaysian market will meet the stringent Halal requirements ».
- L’export, visant à s’étendre et à pénétrer le marché musulman international. À ce propos, un responsable local de la compagnie a clairement déclaré que « West Asia is a market Nestlé Malaysia is keen to develop further, especially “the fantastic opportunities” for halal products ». D’ailleurs, en 2001, les exportations de l’entreprise à destination de l’Asie de l’Ouest ont augmenté en raison de l’étiquette « Made in Malaysia », qui ajoute un plus à la commercialisation des aliments halals dans cette région. En fait, les exportations ont connu une croissance de 178 % par rapport à l’exercice précédent pour atteindre 90 millions de ringgit<sup>83</sup>.

En se conformant aux spécificités locales et en adaptant ses produits de manière à satisfaire ses consommateurs, Nestlé a pu et su en tirer profit, conciliant ainsi sa responsabilité sociale et celle économique.

### **1.3.2- Engagement envers les employés**

Dans sa philosophie corporative, Nestlé considère ses employés comme son capital le plus précieux. C’est pourquoi ses dirigeants estiment qu’il faut attacher la plus grande importance à la formation, initiale ou continue, ainsi qu’à la qualité des

---

<sup>83</sup> « La certification halal stimule les ventes de Nestlé », Malay Mail, 12 septembre 2002.

relations avec les employés ou collaborateurs. Ce que Nestlé fait en consentant des investissements importants pour la formation et la promotion de dirigeants et de cadres dont le groupe exige à la fois compétence et fiabilité.

Nestlé Malaysia Bhd compte 3236 employés dont 801 au niveau management, 1983 aux niveaux non-management et 452 temporaires. En matière d'emploi et de postes de gestion, Nestlé essaie d'encourager les ressources locales en adoptant des conditions d'embauche locales pour rester concurrentielle et de faire moins appel aux expatriés qui coûtent tout compte fait plus cher à la compagnie. Dans le cadre d'une politique de promotion des employés, pour chaque expatrié affecté en Malaisie, Nestlé envoie un malaisien en Suisse pour un stage ou une formation pouvant aller jusqu'à 3 ans.

Afin de former ses managers internationaux, d'assurer une cohésion du groupe et une bonne collaboration des équipes à travers le monde, Nestlé a créé un centre de formation international de gestionnaires : le Management Development Institute à Lausanne. Ce centre « authentique laboratoire » vers lequel sont orientés des gens venus du monde entier forme de véritables dirigeants internationaux (Gendarme, 1981)<sup>84</sup>. À ce titre, il est intéressant de souligner que 15 employés locaux de Nestlé en Malaisie travaillent à l'extérieur pour d'autres succursales du groupe. En 2000, Nestlé Malaysia a dépensé 3,3 millions de ringgit en stages de formation pour ses employés, une augmentation de 40% par rapport à 1999. En matière de salaires, la politique salariale de Nestlé s'oriente en fonction du marché et des données économiques et non en fonction des bénéfices et des dividendes. Selon ses dirigeants, « dans une économie concurrentielle, on ne peut se permettre de négliger une seule chance d'améliorer la rentabilité de la Société ».

Chez Nestlé, les employés ont droit à la syndicalisation à condition qu'ils respectent la règle du jeu, c'est-à-dire qu'ils refusent toute politisation susceptible de nuire à l'efficacité et à la rentabilité de l'entreprise. Selon les hauts dirigeants, une bonne représentation du personnel peut constituer une bonne source d'informations sur les carences de l'entreprise. Elle permet de canaliser les vœux et les problèmes des

---

<sup>84</sup> Op.cit., p. 232.

employés qui autrement ne parviendraient pas à la direction et permet de résoudre des conflits.

### **1.3.3- Engagement envers les fournisseurs**

Selon Maucher (1995), ex directeur général de Nestlé, un important client lui a dit un jour : « Que faire, mon Dieu ? Exploiter le client ? Impossible, il y a la concurrence. Exploiter le personnel ? Impossible, il y a le syndicat. Je ne vois plus qu'une solution : exploiter le fournisseur ». Or, la dureté du comportement à court terme n'est pas toujours dans l'intérêt à long terme de l'entreprise. Aussi, pour ce haut dirigeant, « il faut traiter ses fournisseurs comme on aimerait être traité par ses clients ». En effet, les comportements adoptés dans le cadre de ces relations déterminent une part importante de l'image de l'entreprise.

En Malaisie, Nestlé, a pour politique de maximiser l'utilisation des matières premières et des produits locaux et de faire affaire autant que possible avec des fournisseurs locaux. Pour une meilleure collaboration et production, Nestlé participe dans certains cas à la formation de ces derniers. Ainsi, Nestlé dispose d'un service de conseil agronomique aux paysans qui sont les principaux fournisseurs de la compagnie dans le domaine de l'économie laitière (élevage, fourrage, construction de silos). Nestlé compte 1000 conseillers agricoles répartis à travers le monde dont 900 dans les pays en développement.

### **1.3.4- Engagement envers les actionnaires**

En tant qu'entreprise motivée par le profit, Nestlé fait de la satisfaction de ses actionnaires une priorité. Elle s'engage à leur assurer un bon retour sur leur investissement et aussi à protéger leur intérêt en adoptant une approche de prise de décision stratégique à long terme visant la croissance durable de la compagnie. De par la composition de son capital, Nestlé Malaysia a différents types d'actionnaires dont les intérêts diffèrent. Parmi les détenteurs d'actions étrangers et locaux, il y a ceux qu'intéresse le profit à long terme et ceux qui privilégient la rentabilité immédiate. Certains recherchent des dividendes plus élevés, d'autres préfèrent la valorisation du titre. Et ce, en fonction de leurs situations fiscales, de leurs besoins courants mais surtout de leurs motivations d'investissement et de leurs parts de capital.



Comme la majorité des actions de Nestlé en Malaisie (60%) est détenue par la société mère en Suisse dont l'un des principes de base est de ne pas privilégier la rentabilité immédiate au détriment du potentiel à long terme, la vision à long terme domine. Cette priorité accordée à la vision à long terme peut s'expliquer par le passé et la longue histoire de la compagnie mais aussi par sa nationalité. Selon un haut dirigeant de Nestlé, la nationalité suisse de la compagnie lui confère un avantage indéniable notamment par rapport aux entreprises américaines qui sous la pression des analystes financiers et investisseurs de Wall Street sont tenues de présenter des comptes tous les trois mois et donc de privilégier le court terme au risque de nuire au potentiel à long terme<sup>85</sup>.

Par ailleurs, si ce groupe d'actionnaires privilégie le rendement à long terme, il n'a pas nécessairement à cœur les intérêts locaux du pays dans lequel opère l'entreprise. D'où l'importance pour des partenaires locaux de prendre part au capital pour défendre ces intérêts. Ce que fait à juste titre la caisse de pèlerinage Lembaga Tabung Haji qui détient la deuxième plus grande part des actions de Nestlé Malaysia (14%). En tant qu'institution nationale soucieuse de satisfaire les besoins de ses clients qui se trouvent être les citoyens malais qui recherchent des placements halal et des produits de consommation halal, Tabung Haji représente ces intérêts et tente de les faire respecter par Nestlé. Celle-ci ne peut donc faire autrement étant donnée sa responsabilité vis-à-vis de ses actionnaires et en même tant de ses consommateurs. D'ailleurs, il en va de son propre intérêt et rentabilité à long terme. À ce titre, l'ex CEO de Nestlé, Helmut Maucher (1995) note judicieusement que : « plus nous raisonnons sur le long terme, plus nous avons de chances de parvenir à concilier intérêt général et efficacité » et que de toute façon, « celui qui assume une responsabilité a le devoir de s'imposer une vision à long terme »<sup>86</sup>.

---

<sup>85</sup> Dans ce cadre, comme on accorde une extrême importance à la moindre fluctuation trimestrielle de quelques cents par action, de nombreuses entreprises cherchent par tous les moyens à publier des résultats trimestriels favorables et à faire apparaître un solde comptable bénéficiaire, quitte à procéder à de brutales coupures de postes et de budgets, à vendre une partie de leurs activités même si elles sont rentables à long terme ou encore à frauder (Maucher, 1995). Les cas d'Enron et de WorldCom sont à ce titre révélateurs.

<sup>86</sup> Op.cit., pp. 167, 180.

### 1.3.5- Engagement envers la société

Malgré des tentatives d'uniformisation des habitudes de consommation à l'échelle planétaire, et qui proviennent surtout d'entreprises américaines (Coca-cola, MacDonald, Lévis, Nike, Tommy...), il subsiste dans le secteur alimentaire des habitudes de consommation régionales et nationales. Afin de ne pas faire figure d'étranger dans les pays où l'entreprise développe ses activités, Nestlé cherche à s'intégrer aux mentalités, aux habitudes de consommation et aux comportements locaux. « Global presence with local flavour », telle est la devise de Nestlé qui cherche à satisfaire « the local tastes and cultural flavours of consumers in each market ».

Le point fort de l'activité de Nestlé en Malaisie, en particulier et dans les pays en développement en général, est la production locale destinée à être consommée sur place. Cette politique de développement et de promotion de la production locale est bien accueillie par les gouvernements puisqu'elle permet entre autres, une économie de devises, la création d'emplois, la formation de main-d'œuvre, le transfert de technologies et l'augmentation des recettes fiscales de l'État. Selon un des principes directeurs de l'action de Nestlé, rien ne peut avoir d'intérêt pour l'entreprise sur le long terme si cela ne présente pas aussi un avantage pour son partenaire ou le pays dans lequel elle est implantée. Ce principe se résume par le dicton : « qui sert son prochain se sert lui-même ». Ainsi, selon un haut dirigeant de Nestlé :

« Il est évident que nous, en tant qu'investisseurs, nous recherchons le profit, mais nous nous réjouissons aussi des retombées positives de nos activités sur les populations ».

Dans cette optique, Nestlé tient à développer une image d'entreprise citoyenne responsable. Pour ce faire, l'entreprise s'est impliquée dans plusieurs programmes de développement social en Malaisie, notamment en sponsorisant des activités sportives et culturelles, en offrant des prix et des bourses d'études et en investissant en recherche et développement pour satisfaire les goûts et les besoins alimentaires des consommateurs locaux. Nestlé investit en Malaisie 2 milliards de ringgit par an en R&D.

Dans le même ordre d'idées, Nestlé s'est engagée dans la promotion d'une alimentation et de règles de vie saines parmi les enfants des écoles primaires.

Conjointement avec l'Université Nationale de Malaisie, l'entreprise a mené une étude détaillée auprès de 12 000 enfants des écoles primaires. Et ce, afin de déterminer le statut nutritionnel, les habitudes alimentaires et le niveau de sensibilisation à la nutrition des enfants du pays. L'étude a accéléré la création de la campagne « Nestlé Good Food, Good life, Healthy School », sur le modèle de l'initiative « Global School Health » de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS).

Par ailleurs, alors que le temps était à la rationalisation de ses activités à travers le monde, Nestlé a identifié la Malaisie comme une base clé. Elle a décidé d'y investir 150 millions de ringgit en 2001 pour renforcer ses opérations et développer de nouvelles capacités en préparation de la libéralisation du marché sous le Asian Free Trade Area (Afta) en 2003. Cet investissement vise essentiellement à étendre la capacité de production de Milo, « the company's popular food-drink », ainsi qu'à améliorer la technologie d'information et les réseaux de distribution. En fait, les dirigeants de Nestlé sont fort conscients de l'étroite relation entre la croissance économique nationale et la croissance des ventes de l'entreprise du fait de la hausse du pouvoir d'achat des consommateurs. En 2001, le dirigeant local de Nestlé affirmait que :

« total sales could see a double-digit growth in the current year, especially if the country's gross domestic product improves in the second half »<sup>87</sup>.

En somme, il se révèle qu'il en va de l'intérêt de l'entreprise et de son image qui se reflète sur sa rentabilité de contribuer au développement de la société dans laquelle elle opère. Dans cette perspective et aussi afin de contrer toute critique ou crise médiatique, comme elle en a déjà connu, Nestlé a adhéré au principe de développement durable qui poursuit trois objectifs : croissance économique, équité sociale et protection de l'environnement. De même, Nestlé a souscrit au Global Compact des Nations Unies, faisant ainsi partie des 700 firmes qui s'engagent moralement à respecter neuf principes universels, comme les droits de l'homme, la liberté d'association, les droits syndicaux, l'élimination du travail forcé et du travail des enfants, le respect de l'environnement. À cet égard, le directeur général de Nestlé formule l'engagement de la compagnie comme suit :

---

<sup>87</sup> Jose Lopez, op.cit.

“Nestlé firmly supports the principles of the United Nations Global Compact and is committed to reflecting these in its business principles and practices.

In January 1999, UN Secretary General Kofi Annan announced the initiative. His aim: "Let us choose to unite the power of markets with the authority of universal ideals. Let us choose to reconcile the creative forces of private entrepreneurship with the needs of the disadvantaged and the requirements of future generations".

These universal ideals are specified in nine precise points under three headings: human rights, labour standards and environment. The Global Compact is based on the recognition that development and poverty reduction depend on prosperity which can only come from efficient and profitable business. International trade and investment create new employment, raise skill levels and increase local economic activity.

At the same time, companies have a duty to manage all aspects of their business in a responsibly and sustainable way. This is why we at Nestlé have laid down clear principles of corporate behaviour - the "Nestlé Corporate Business Principles" -, which we uphold wherever we operate. These Corporate Business Principles are consistent with the nine principles of the Global Compact.

The UN Global Compact is a symbol of leadership in a complex world. It goes back to basics by focusing on a concise set of fundamental principles for living and working in a global society. The nine principles addressing human rights, labour standards and the environment are truly universal - both precise enough to be relevant and general enough so as to avoid cultural conflict.

The Global Compact is not a regulatory regime or a code of conduct, but a platform and forward-looking forum for the exchange of good practices in order to achieve actual progress in creating a more prosperous and sustainable world. At Nestlé, we will play our part to contribute to these goals.”<sup>88</sup>

### **1.3.6- La protection de l'environnement**

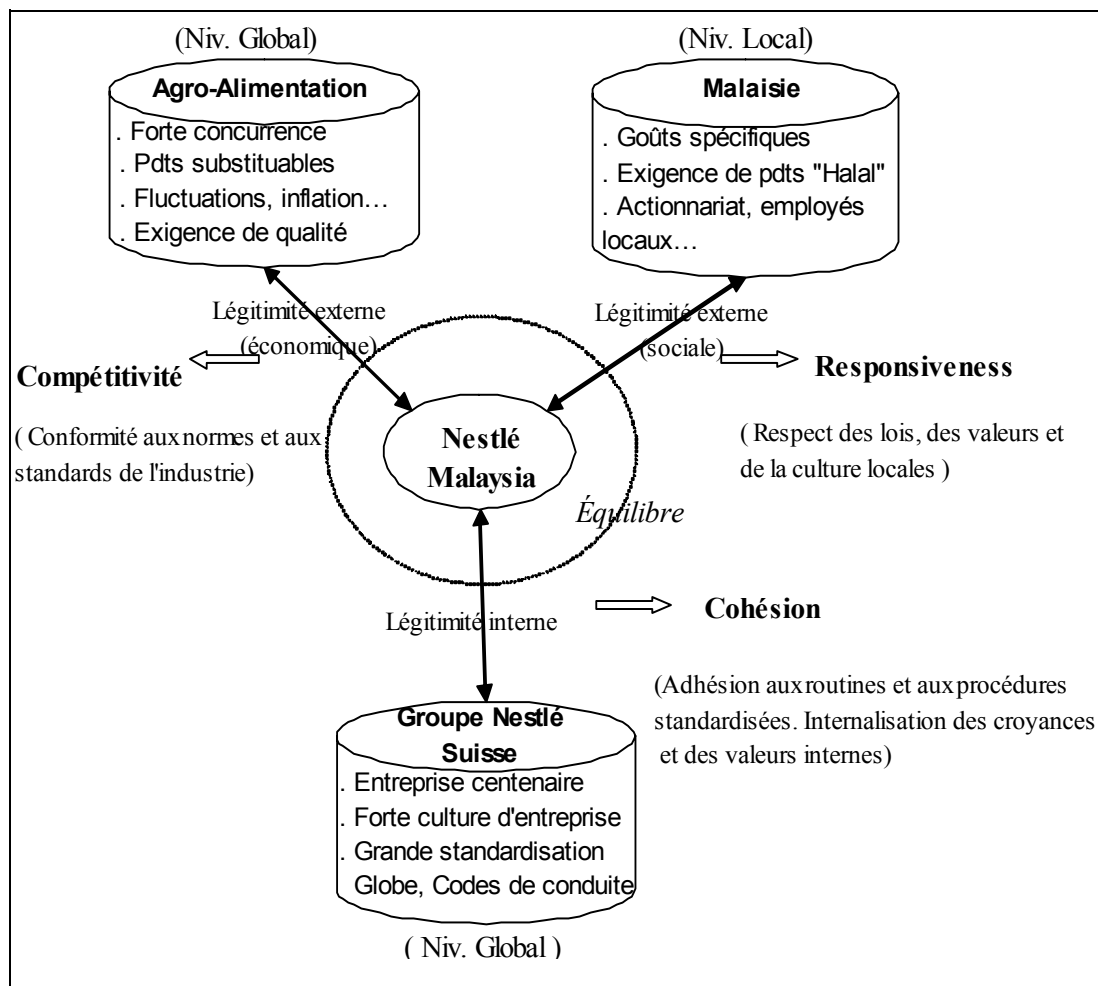
Nestlé dispose de près de 500 usines dans le monde. Elle a pour vocation première de transformer les matières premières périssables en produits finis qui servent les besoins des consommateurs. Chaque année, elle produit 16 millions de tonnes de produits alimentaires. La qualité des produits Nestlé est d'abord celle des matières premières utilisées. Aussi, la préservation de l'environnement dans lequel ces matières premières existent ou croissent et se développent est primordiale. La maîtrise de l'impact de l'activité industrielle sur l'environnement est par conséquent pour l'entreprise, une exigence permanente et vitale. La protection de l'environnement et la préservation du patrimoine naturel, ainsi que la sensibilisation des jeunes générations à ces questions, constitue un devoir fondamental et une responsabilité collective.

---

<sup>88</sup> Brabeck-Lemathe, CEO Nestlé SA., Rapport annuel 2001.

Dans ce cadre, et en accord avec l'intérêt croissant pour l'environnement, les dirigeants de Nestlé ont décidé dès 1990 d'accroître leurs efforts à ce niveau. Ils ont décidé de traduire leur « commitment to environmentally sound business practices into a global, coherent strategy and to coordinate on-going efforts between different departments and operating companies ». Pour cela, « a Corporate Environmental Officer » fut nommé et « an Environmental Advisory Group », composé d'une équipe de gestionnaires multidisciplinaires, fut formé donnant lieu à la formulation et à la publication de la politique de Nestlé en matière d'environnement.

**Figure 11 : Synthèse Cas Nestlé Malaysia**



## **2- Cas Unilever Malaysia Bhd.**

Tout comme pour Nestlé, la présence d'Unilever en Malaisie remonte à son passé colonial, d'autant plus que la compagnie tire ses origines, et sa nationalité, de deux anciennes puissances coloniales (Hollande et Angleterre). L'histoire d'Unilever en Malaisie a commencé alors que la compagnie exportait de grandes quantités de savon et d'autres produits de consommation au pays qui était alors une colonie britannique. Dans les années 30, le marché du savon est devenu statique avec l'émergence de savons localement produits. Afin de concurrencer plus efficacement et aussi de prendre avantage de l'approvisionnement en huiles disponibles localement et des prix moins chers, la compagnie a commencé à explorer la possibilité d'établir une usine à la fois pour le savon et les huiles. Ayant une forte confiance dans le potentiel et la grande promesse d'une nation en formation, la compagnie appelée alors Lever brothers a décidé de s'incorporer en Malaisie en 1947. Elle s'installa dans les environs de Kuala Lumpur dont l'emplacement présentait plusieurs avantages et construisit sa première usine, pour produire du savon et de la margarine, au coût de 12 millions de ringgit ce qui en faisait la plus grande usine dans le pays et a créé des opportunités d'emploi pour des centaines de Malaisiens.

Au fil des années, la compagnie a étendu ses activités à de nouveaux produits et a beaucoup investi dans la construction d'usines. En 1956, la direction prend la décision d'investir 1 million de dollars pour élargir son usine afin de satisfaire la demande croissante pour ses produits à la fois localement et à l'étranger. En 1958, les investissements d'Unilever en Malaisie totalisent 16 millions de dollars. En 1960, dans le cadre de son programme d'expansion, la compagnie investit un autre 2 millions de dollars dans la construction de trois nouvelles usines. En 1973, elle installe une usine moderne de raffinement d'huiles au coût de 1,2 millions de dollars. En 1971, Unilever a procédé à une décentralisation de ses opérations pour ensuite les réintégrer, dans un même endroit, en 1983 et ce, dans le cadre d'une politique visant « cost effectiveness as

well as to make communication easier within the company and to promote team spirit ». En 1987, elle construit une nouvelle usine de détergent. En 1993, une nouvelle usine de crème glacée Wall's, une des plus modernes au monde, est construite au coût de 25 millions de ringgit<sup>89</sup>.

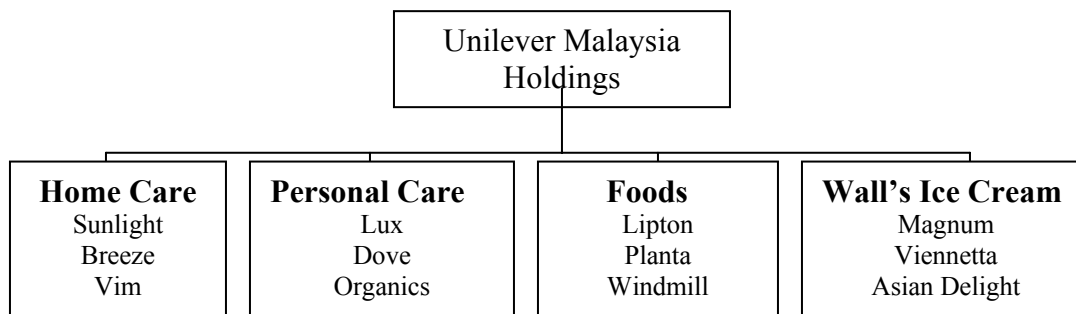
Attirée et encouragée par la stabilité du gouvernement, l'accroissement de la population et l'augmentation constante du pouvoir d'achat des consommateurs, Unilever a continué à étendre ses investissements, à utiliser les matières premières locales et à élargir la gamme de ses produits dont les marques sont devenues mondialement connues (Sunlight, Vim, Lux, Dove, Lipton, Planta, Wall's). Ainsi, Unilever est passée d'une compagnie ayant deux usines fabriquant des savons et des produits oléagineux à une entité d'affaires multi-produits oeuvrant dans le secteur du « Fast Moving Consumer Goods » (FMCG) et employant plus de 1000 personnes.

Longtemps connue comme Lever Brothers, pendant environ cinq décades, la compagnie est devenue Unilever (Malaysia) Holding Sdn Bhd en 1994. En adoptant « the global name », la compagnie confirme son statut en tant qu'entreprise multinationale, multilocale. Son nouveau credo est depuis, « we value our past, we believe in our future, we excel by being the best ». Pour être les meilleurs, beaucoup de temps et d'efforts sont investis afin d'assurer l'excellence de la qualité de fabrication.

Il va sans dire que Unilever Malaysia est une filiale du groupe Unilever qui détient 70% du capital. En fait, dès 1979 et en accord avec « the bumiputra ownership target of the New Economic Policy », Unilever a embarqué dans un exercice de restructuration des actions. Le résultat est qu'en 1981, 30% de son capital est cédé à deux institutions bumiputras : Permodolan Nasional Bhd qui détient 23% et Lembaga Tabung Haji qui en détient 7%. Les actionnaires bumiputras sont chacun représentés dans le conseil d'Unilever Malaysia par un directeur. Relativement à sa structure, Unilever Malaysia se décompose suivant la gamme des produits offerts, ayant ainsi une direction nationale qui supervise l'ensemble des activités et des directions locales qui gèrent des activités particulières par produits.

---

<sup>89</sup> Fifty Great Years in Malaysia, Unilever. Livre commémoratif du cinquantième anniversaire d'Unilever en Malaisie.

**Figure 12: Structure d'Unilever Malaysia**

Unilever Malaysia n'en demeure pas moins fortement dépendante des politiques et des directives de la compagnie-mère. Selon un ancien directeur d'Unilever:

“Firms are often compared to ships. Unilever is not a ship. It is a fleet with the ships many different sizes, several hundred subsidiary companies, doing all kinds of different things, all over the place.”<sup>90</sup>

Unilever Malaysia est incontestablement un bateau ou un navire de la flotte « industrielle » et « commerciale » de la compagnie-mère ayant ses commandes à Londres et à Rotterdam.

### **2.1- Influence de la compagnie-mère**

Unilever est l'une des plus larges compagnies de biens de consommation au monde. Ses filiales se comptent par centaines et ses usines de production par milliers. Elle est présente dans 90 pays et compte plus de 300 000 employés. Ses quartiers généraux sont à Londres et Rotterdam. Bien que ses gammes de produits soient mondialement connues, la compagnie elle-même l'est beaucoup moins, à la différence de Nestlé. Cette multinationale est présente dans tous les foyers à travers le monde, mais incognito (Berlan et Bertrand, 1978).

À partir des années 60, l'empire d'Unilever jusqu'alors divisé en zones géographiques est réorganisé par « groupes de produits » (les détergents, les produits alimentaires, les matières plastiques, etc.). Chaque groupe de produits est placé sous l'autorité d'un « coordonnateur de produits » qui édicte ses décrets de Londres ou de

<sup>90</sup> Ibid., p. 11.



Rotterdam. En dessous, l'autorité est déléguée à des directions régionales, puis nationales. Plus bas encore, on trouve la direction locale. Au sommet de la pyramide, trône le « Comité spécial », qui décide de la politique d'ensemble, des investissements et devant qui tous les échelons inférieurs sont en dernière instance responsables. Ainsi, bien que les filiales gèrent localement leurs activités, elles demeurent dépendantes des stratégies et des politiques générales du groupe reconnu comme une « puissance intégrée ». Unilever a toujours adopté une stratégie d'intégration horizontale, couplée avec une intégration verticale agissant à tous les stades de la production, depuis les matières premières jusqu'à la vente. Cette stratégie d'où découle la structure de la compagnie est fidèle à l'esprit de son fondateur qui en 1888 créa un village-usine « Port Sunlight » pour contrôler et superviser les différentes étapes de production de sa savonnerie. D'ailleurs, selon Berlan et Bertrand (1978), aucune entreprise ne dépasse Unilever du point de vue de la profondeur et de l'étendue de l'intégration verticale. Au départ, il y a les plantations, les offices de commercialisation, les flottes de chalutiers qui recueillent des produits aussi divers que les arachides, les harengs et le bois. Ensuite, on trouve les usines de trituration, les abattoirs, les bateaux-usines et les scieries. Puis, les usines de transformation : de détergents, de savons et de margarines, d'emballages, de conserves, de surgelés, de produits alimentaires, etc. Enfin, tout l'attirail de la vente depuis les études de marchés, la publicité, le stockage et les centres de distribution.

### **2.1.1- Histoire d'Unilever<sup>91</sup>**

Unilever est un géant multinational né de la fusion en 1930 de la société britannique Lever Brothers, fabricant de savon et de la compagnie néerlandaise Margarine Unie. La logique immédiate de la fusion anglo-hollandaise était de mettre un terme à la « concurrence ruineuse » qui opposait les deux entreprises. Toutefois, pour des raisons fiscales la nouvelle entreprise s'est constituée sous forme de deux entités séparées : Unilever PLC à Londres et Unilever N.V à Rotterdam.

#### **a) Les racines anglaises : Lever Brothers**

---

<sup>91</sup> Berlan et Bertrand (1978), pp. 11-16

À l'origine de la compagnie se trouve un « Englishman » William H. Lever. Celui-ci a commencé sa carrière comme commis dans l'affaire d'épicerie de son père, il gravit rapidement les échelons de vendeur, puis d'associé et étendit les activités de l'affaire au commerce de gros. En 1884, il vendait sous la marque Sunlight du savon acheté à divers fabricants. Le succès est tel qu'il racheta en 1885, avec son frère James, une usine dont il fit passer la production hebdomadaire de 20 tonnes en 1886 à 450 tonnes en 1887. En 1888, il décida de s'agrandir. C'est ainsi, qu'il a fondé alors Port Sunlight, un village-usine idéalement situé : accès direct aux matières premières d'outre-mer, transports ferroviaires et maritimes faciles et abondance de main-d'œuvre. La production annuelle augmentait régulièrement et en 1911, Lever Brothers couvrait le tiers du marché britannique.

Dès 1890, Lever a commencé son expansion internationale en établissant des filiales de vente sur le continent européen, aux États-Unis et dans les pays de l'Empire : Canada, Australie, Afrique du Sud. Avec l'augmentation rapide du volume des ventes il devenait rentable de produire dans les pays mêmes. En 1910, des usines produisaient aux États-Unis, en Suisse, en Australie, au Canada et en Allemagne. Elles se sont étendues en France, aux Pays-Bas, au Japon et en Belgique en 1914. L'étape suivante consistait à s'emparer des concurrents locaux. Le génie de Lever fut de conceptualiser et de systématiser son expérience pratique de vendeur. Il comprit après un voyage aux États-Unis le rôle formidable que la publicité pouvait jouer dans le développement des marchés, particulièrement celui formé par la classe ouvrière élargie par la révolution industrielle. Dès 1880, il eut recours à la publicité par voie de presse pour écouler le beurre irlandais. En 1885, il créa *L'épicier du Lancashire* pour « informer » ses clients. Il fut l'un des premiers à avoir compris que la publicité devait s'adresser aux femmes et aux enfants. Lever a dépensé en 1890 deux millions de livres en publicité, montant jamais atteint jusqu'alors.

La croissance et la centralisation de l'industrie de l'abattage aux États-Unis mettaient à la disposition de la savonnerie une grande abondance de graisses animales, ce qui a facilité la croissance de Lever. Quand, en 1901, les industriels américains ont formé un cartel, Lever devait rechercher de nouvelles sources de matières premières. Il s'est alors tourné vers les zones coloniales où il avait plus de latitude. La guerre fut une

excellente affaire pour Lever. Il a su profiter des énormes quantités de matières premières, surtout africaines, et s'est lancé dans la production de glycérine avec la bénédiction du gouvernement britannique (la glycérine étant en même temps un sous-produit de la savonnerie et l'une des matières premières de la fabrication des explosifs dont la demande avait passablement augmenté). Il a fabriqué également de la margarine pour laquelle la demande était forte, le beurre étant rare. Même si la qualité était basse, les profits étaient substantiels. Les liquidités amassées par Lever pendant la guerre lui ont permis de racheter des concurrents et d'étendre et de diversifier ses activités à la pêche, la conserve de viande et l'industrie de l'emballage. L'année de la mort de Lever, en 1925, le groupe a pris le contrôle de la British Oil and Cake Mills avec ses 28 usines de trituration de produits oléagineux et ses 12 raffineries. En 1929, le groupe faisait la majeure partie de son chiffre d'affaire dans la savonnerie.

#### **b) Les racines hollandaises**

De son côté, Margarine Unie qui constitue la partie néerlandaise d'Unilever est à son tour le résultat de la fusion de deux margariniers hollandais (Van den Bergh et Jurgens). Ceux-ci ont acquis leur expérience internationale dans le commerce du beurre, dont il étaient les deux principaux négociants en Europe. La Grande-Bretagne, puissance économique dominante, drainait le beurre de l'Europe entière de la Hollande et du Danemark jusqu'à l'Autriche et l'Italie. Le développement économique et la croissance de la classe ouvrière ouvraient un marché à un substitut du beurre. Ce dernier fut inventé par un Français, Mège Mouriès, en mélangeant des graisses animales et du lait écrémé. Les matières grasses étaient abondantes grâce aux abatteurs américains. Van den Bergh et Jurgens ont été les seuls à saisir l'occasion et à se lancer dans la production et la commercialisation des margarines sur les marchés hollandais et internationaux au cours des années 1870 et 1880. Leur expérience internationale leur a permis de distribuer le nouveau produit en Hollande, en Grande-Bretagne et en Allemagne.

La croissance phénoménale des firmes hollandaises était symétrique à celle de Lever de l'autre côté de la mer du Nord sous trois aspects : expansion par acquisitions, recherche de la productivité accompagnée d'une rationalisation constante et contrôle

des réseaux de distribution. Comme Lever, les firmes hollandaises se sont tournées vers les zones coloniales (Chine, Asie, Afrique) quand les cartels américains les menaçaient. Méthodes, mentalité, marchés tout rapprochait les firmes hollandaises de Lever Brothers. Les conditions peu favorables des années 20 ont poussé ces entreprises à rechercher une entente qui fut conclue par une fusion en 1930. La compagnie, initialement connue sous le nom de Lever Brothers a depuis adopté une politique d'extension géographique. Des usines ont été établies tout autour du monde, de l'Afrique à l'Asie et de l'Europe de l'ouest à l'Inde, afin de répondre à la demande du plus grand nombre possible de consommateurs et, en même temps, de s'approvisionner en matières premières. Cette stratégie d'expansion fut accompagnée d'une stratégie de diversification menée essentiellement par le biais de fusions et d'acquisitions (Lipton en 1937, Pepsodent en 1944, Calvin Klein Cosmetics en 1989, Elizabeth Arden en 1989, Breyers ice cream en 1993, Ben & Jerry's en 2000)<sup>92</sup>.

### **2.1.3- Mode de gestion**

Selon W. Lever le fondateur de la compagnie, lors d'une conférence en 1900,

« en affirmant que le travail est source de toutes les richesses, Adam Smith est largement responsable de l'antagonisme entre le Travail et le Capital (...) Jamais une erreur plus lourde n'a été commise, dont les conséquences ont été plus néfastes sur l'esprit des syndicalistes ou des ouvriers en général. Le travail de lui-même ne peut produire de richesse – de fait, il produit à peine de quoi nourrir, vêtir et loger le travailleur. Mais si le travail est bien dirigé, si la fée de la bonne gestion apparaît sur la scène, tout change et le travail peut produire et produit vraiment une richesse au-delà des rêves de l'avarice. »<sup>93</sup>

C'est dire l'importance que la compagnie accorde aux processus et aux modes de gestion surtout quand on opère dans un marché où les marges sont faibles, la concurrence est sévère et qu'il est impératif de s'adapter continuellement aux changements de l'environnement. Aussi, des sommes immenses sont investies dans la recherche, la construction d'usines, la mise au point des produits, la publicité et les réseaux de distribution. Les structures de l'entreprise sont en changement constant. Les

---

<sup>92</sup> À une certaine période les acquisitions se faisaient à une moyenne d'une par semaine. C'est dire que les acquisitions « played a major role in shaping Unilever ». In Hoover's on line : The business Information Authority. Cobrands.hoovers.com.

<sup>93</sup> In Berlan et Bertrand (1978), p. 50.

activités existantes sont constamment revues, rationalisées, fusionnées et coordonnées pour augmenter au maximum le flot des profits qui à leur tour permettront de revoir, rationaliser, fusionner et coordonner dans un mouvement sans fin. Cette logique implique que l'entreprise élargisse sans cesse ses activités et ses marchés. Par ailleurs, le groupe Anglo-hollandais a depuis longtemps opté pour une stratégie financière globale. Chaque rationalisation obéit au préalable fondamental que les opérations à l'intérieur du groupe doivent s'incorporer dans la politique industrielle centrale d'Unilever.

Dans cette logique, Unilever Malaysia a annoncé en mai 2001 l'arrêt de ses activités de fabrication et la fermeture de certaines usines comme faisant partie de son « restructuring exercise to focus on its core strengths »<sup>94</sup>. Longtemps connue comme fabricant d'une large variété de biens de consommation, Unilever Malaysia a décidé de sous-traiter ses produits auprès de fabricants locaux ou d'autres filiales de la compagnie de façon à ce que ses produits proviennent essentiellement de fournisseurs extérieurs. Il est donc vrai, comme l'ont déjà constaté Berlan et Bertrand (1978), que :

« la présence d'Unilever sur un marché ne signifie pas nécessairement la disparition des petites entreprises, mais une transformation profonde de leurs fonctions : tandis qu'Unilever organise avec quelques autres géants l'oligopole, souvent la concurrence fait ravage entre les petites entreprises pour la sous-traitance ».

Par ailleurs, interrogé sur la qualité des produits qui semble être une préoccupation majeure dans l'entreprise, un des responsables locaux interviewés affirme :

« the company would adhere to Unilever's internationally accepted global standards... We are confident that Malaysian suppliers will be able to meet our requirements in manufacturing standards. »

Unilever Malaysia a ainsi procédé à des restructurations et des rationalisations dans le but d'épargner des investissements dans des usines et de la main d'œuvre et des coûts associés. Cette politique rentre dans le cadre d'une politique globale du groupe animée et orientée vers le profit et mesurée par le cash-flow. Ce dernier détermine les capacités d'autofinancement de la compagnie. Il permet notamment de payer les

---

<sup>94</sup> The Star, « Unilever to stop producing goods in revamp exercise », Saturday May 5, 2001, p. 5.

dividendes, de mener à bien les investissements, d'acquérir de nouvelles entreprises et d'entrer dans de nouveaux secteurs. Son montant est le facteur clé de la stratégie et de la planification du groupe, il conditionne son expansion, sa souplesse de fonctionnement et sa mobilité. En résumé, « le cash-flow est l'alpha et l'oméga du groupe, tout en découle et tout y revient » (Berlan et Bertrand, 1978).

Les responsables d'Unilever Malaysia justifient de plus leur politique par la nécessité « to focus on its strengths like brand management, consumer understanding, customer development and marketing to capture a larger slice of the fast moving consumer goods market ». En fait, Unilever dans sa stratégie globale s'est toujours concentrée sur les efforts de vente qui constituent environ le quart du prix de vente au consommateur. L'effort de vente n'est pas limité uniquement à la publicité. Il commence par les études de marchés, la conception de nouveaux produits, la taille, le poids, le graphisme des emballages, le marketing et ne s'achève qu'avec l'acte de consommation. Il domine toutes les activités d'Unilever depuis la recherche jusqu'à l'ingénierie et lui permet de dresser d'importantes barrières à l'entrée de différentes branches.

Cette politique de rationalisation visant à améliorer les marges bénéficiaires de la compagnie est vue comme une étape clé pour continuer à développer ses affaires en Malaisie. Selon le directeur d'Unilever Malaysia:

« the company is totally committed to Malaysia and will continue to develop its staff and expand its business. Unilever would continue to invest more than RM 150m a year to develop, make available, promote and market products in Malaysia, and it would remain one of the biggest advertisers in the country (...) The result of all this would be an improvement in business prospects and being able to offer Malaysian consumers innovative, high quality goods at competitive prices as well as be more responsive to changes in demands. »<sup>95</sup>

Quant aux 550 employés qui ont perdu leur travail à la suite de cette politique de restructuration et de rationalisation, les responsables locaux affirment qu'il leur offriront « a voluntary separation scheme package, including additional support, to start a new phase of their life or find alternative employment »<sup>96</sup>. Cette attitude découle

---

<sup>95</sup> Ibid., p.5.

<sup>96</sup> Ibid., p.6.

encore une fois d'une politique globale du groupe qui révèle la logique d'une multinationale exigeant des profits globaux et qui peut se traduire par cette réponse d'un cadre du groupe Unilever aux ouvriers d'une usine qui allait être fermée : « Du sommet de la montagne, vous voyez plus loin »<sup>97</sup>. Comme quoi, seule la haute direction est en mesure d'apprécier et de voir où se situe l'intérêt de l'entreprise sans forcément impliquer les niveaux subalternes.

## **2.2- Influence du secteur d'activités d'Unilever**

Unilever a certainement une vocation universelle. Elle est une des plus grandes entreprises de biens de consommations dans le monde. Elle est présente à la fois dans le marché des produits d'entretien de la maison et de soins corporels (lessives, nettoyeurs ménagers, savons, shampoing, dentifrices...) ainsi que dans celui des produits alimentaires (margarine, huiles, thés, glaces...). Ces deux types de marchés constituent ses deux divisions globales. En 2001, le chiffre d'affaires d'Unilever a atteint 52.2 milliards d'euros dont 50% provient des produits alimentaires et 45% des produits d'entretien de la maison et de soins corporels. L'activité d'Unilever est répartie à 39% en Europe, 26% en Amérique du Nord, 15% en Asie, 13% en Amérique latine et 7% en Afrique et au Moyen Orient.

De par son secteur d'activité désigné par le Fast Moving Consumer Goods (FMCG), Unilever évolue dans un environnement hautement compétitif et fluctuant. En fait, peu de secteurs sont aussi enclins au changement que le marché des biens de grande consommation. Les principaux concurrents d'Unilever sont notamment Kraft Foods, Procter & Gamble et Nestlé. Tout comme cette dernière, Unilever est soumise à un ensemble de facteurs reliés aux caractéristiques de son marché où les marges sont faibles et qu'il importe d'attirer le maximum de consommateurs et où les produits sont facilement substituables. Ces facteurs consistent essentiellement dans la variation des cours des matières premières ainsi que des taux de change et du pouvoir d'achat, suite à des périodes de récessions et d'inflations. Ils résident également dans le besoin constant de démarcation et de différenciation qui nécessite d'importants investissements en recherche et développement ainsi qu'en publicité et marketing.

---

<sup>97</sup> In Berlan et Bertrand (1978), p. 36.

Conscients de la nécessité de développer une bonne image et de fidéliser leurs consommateurs qui font davantage confiance aux marques, les dirigeants d'Unilever à travers le monde et ceux en Malaisie plus particulièrement misent essentiellement sur la qualité des produits offerts. Ce qui a valu à l'entreprise plusieurs prix, notamment en 1993, le prix de qualité respectant les standards ISO 9002, renforçant ainsi son image « as a quality producer with good manufacturing practices ».

D'une manière générale, Unilever a toujours su s'adapter à son environnement, exploitant favorablement les opportunités (même en période de guerres) et contournant subtilement les menaces (notamment, en s'alliant avec ses concurrents). D'ailleurs, contrairement à Nestlé, Unilever n'a, jusqu'à date, fait l'objet d'aucun scandale notoire.

### **2.3- Influence du contexte local d'Unilever**

Selon le directeur général d'Unilever:

« the world has changed significantly over the last quarter century. The global economy is more integrated and private enterprise is increasingly aware of the greater role it can play in society. Companies are being asked to demonstrate a commitment to core social values »<sup>98</sup>.

La responsabilité sociale semble ainsi naître d'une prise de conscience de la part des dirigeants mais aussi de pressions internes et externes.

Par ailleurs, comme le monde a besoin de la création et de la distribution de richesses, et que l'entreprise se trouve au cœur de ce processus, le responsable du centre d'éthique d'Unilever estime que « the only basic source of that wealth is profitable business joining forces with social concern »<sup>99</sup>. D'où la politique déclarée d'Unilever et son engagement à respecter les hauts standards relativement au comportement des organisations envers leurs employés, consommateurs, les sociétés dans lesquelles elles opèrent et le monde dans lequel elles vivent. Et ce, afin d'être « successful in our business strategy »<sup>100</sup>. Unilever souscrit ainsi à une approche de

<sup>98</sup> Unilever Social Report, 2002, Listening, Learning, Making progress, p.3.

<sup>99</sup> Ibid., p.5.

<sup>100</sup> En 2001, Unilever a renouvelé son Code of Business Principles en prenant en considération les dernières directives des agences internationales, notamment celles de l'Institute of Social and Ethical Accountability, de l'OCDE et de l'UN Global Compact dont Unilever est membre signataire. Elle est



responsabilité sociale qui s'inscrit dans une perspective de développement durable et se donne pour objectif d'être « as professional in the management of their social responsibilities as they are in any other area of business ». En fait, ce souci de concilier l'économique et le social chez Unilever se manifeste dans le rapport social que l'entreprise publie parallèlement à son rapport financier et à travers lequel les responsables de la compagnie tentent d'évaluer sa performance sociale.

Ceux-ci sont effectivement conscients de l'importance de l'image véhiculée par l'entreprise et qui est déterminante pour sa rentabilité. D'où ce souci constant de s'enraciner dans son milieu et de s'efforcer d'être une entreprise citoyenne qui assume ses responsabilités envers les sociétés et les communautés dans lesquelles elle opère. Unilever est connue pour être « indienne en Inde », « mexicaine au Mexique » et bien sûr « malaisienne en Malaisie ».

C'est dans cet esprit qu'Unilever est décrite par ses dirigeants comme une « multinationale multi-locale » avec une « perspective globale et une approche locale ». D'envergure internationale, Unilever a de profondes racines en Malaisie s'y étant implantée depuis plus d'un demi siècle. L'entreprise est gérée principalement par un personnel local, majoritairement Malay, plus apte à comprendre les besoins et les valeurs des communautés locales. Sa mission consiste à satisfaire les besoins quotidiens des ménages malaysiens, d'anticiper les aspirations des consommateurs avec de nouveaux produits et services qui contribuent à améliorer leur qualité de vie. Pour cela, un enracinement dans les cultures et les marchés locaux se révèle nécessaire et constitue le fondement de la croissance. Cette croissance est à son tour nécessaire pour assurer la création de valeur à long terme aux actionnaires et aux employés. Aussi, pour Unilever, la responsabilité sociale fait partie intégrante de ses traditions de gestion. Selon un responsable local, l'engagement d'Unilever envers ses stakeholders, avec lesquels l'entreprise est en constante interaction sociale et économique, n'est pas juste une expression de ses valeurs mais contribue à son succès.

---

également membre de Business for Social Responsibility aux USA, du CSR en Europe et de l'International Business Leaders Forum. Son code et son approche sont également influencés par les « best practices » parmi les entreprises multinationales en général et celles dans son secteur d'activité.

### **2.3.1- Engagement envers les consommateurs**

De par la nature de ses activités qui consiste à « cleaning, grooming and feeding people », Unilever se doit d'être à l'écoute du consommateur. Tout comme Nestlé, elle fait face à des variations de goûts et de besoins selon les régions, les traditions et les cultures et elle est tenue de s'y adapter afin d'attirer et de satisfaire une clientèle qui se chiffre en millions<sup>101</sup>. Il en va de son succès qui, selon un dirigeant, « comes from keeping close to consumers and being deeply rooted in the societies in which we operate ». Une perception approfondie des cultures et de leurs marchés permet à l'entreprise d'anticiper les besoins des consommateurs, de comprendre et de respecter leur différence et de leur fournir ce dont ils ont besoin quand ils en ont besoin.

Unilever estime apporter la richesse de la connaissance et de l'expertise internationale au service des consommateurs locaux et investir intensément en recherche et développement. Ceci, afin de garantir l'adaptation de ses marques aux besoins variables des consommateurs et d'assurer leur maintien au premier rang des marchés. Ainsi, des marques comme Dove, Omo, Lipton, et Knorr connaissent un succès international alors que d'autres marques sont développées en fonction des préférences et exigences locales ou régionales. En Malaisie, comme nous l'avons vu avec Nestlé, tous les produits alimentaires doivent être certifiés Halal. Unilever n'échappe pas à cette exigence. Elle doit même l'étendre à d'autres produits comme les dentifrices, les shampoings et les savons qui peuvent contenir des ingrédients dérivés de sources non halal.

### **2.3.2- Engagement envers les employés**

Suivant la métaphore marine d'un ancien directeur du groupe Anglo-hollandais:

« all Unilever companies worldwide makes a fleet, the company Unilever Malaysia is a single ship, while its employees are the mariners who will steer the vessel into the future. »<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> Selon le rapport social d'Unilever 2002, "Each day more than 150 million consumers choose our products and we are growing strongly in developing and emerging markets, which represent more than a third of overall sales".

<sup>102</sup> In Fifty Great Years in Malaysia, Unilever, p. 30.

Depuis le début de ses activités en Malaisie, la compagnie est consciente de l'importance des employés et du contexte dans lequel elle opère. Ainsi, en 1957, Unilever est la première compagnie privée à soutenir un programme gouvernemental élaboré par l'organisation internationale du travail visant à former plus de techniciens qualifiés, donnant un bon exemple à d'autres compagnies. Aussi, afin d'encourager la participation de plus de bumiputras dans le secteur des affaires, Unilever a instauré alors « the Bumiputra Pilot Scheme » à travers lequel la compagnie offre de former 1000 jeunes Malais sur une période de deux ans et à ses propres frais espérant que d'autres larges compagnies lui emboîtent le pas. Ce projet fut l'un de plusieurs programmes de formation dont les individus et la nation ont profité. Selon un responsables de la compagnie:

« Many young employees had the opportunity to learn leadership and endurance skills through the sponsored Outward Bound School training which also served to build strength of character. Under the Lever Executive Training Program, hundreds of bright local executives were sent for skill upgrading courses overseas»<sup>103</sup>.

Unilever a tendance à être un allié des politiques du gouvernement visant à forger une identité malaisienne unie. Une étape fut l'initiative de « Malayaniser » la compagnie en affectant graduellement les employés locaux à des positions d'exécutifs occupées auparavant par des Européens. Ainsi, en 2001, sur 1000 employés d'Unilever en Malaisie, 3 seulement sont des expatriés et le directeur général est de Hong Kong. Au fil des années, plusieurs employés d'Unilever Malaysia ont laissé leur marque au sein d'Unilever global network. Ces employés ont bénéficié de la politique de la compagnie d'encourager les affectations à l'étranger afin de réaliser un certain nombre d'objectifs, notamment : le développement personnel, fournir une habileté ou une technologie non disponible localement et former les subordonnés. En 1997, Unilever Malaysia avait 8 employés détachés à l'étranger. La politique salariale d'Unilever consiste à offrir une rémunération compétitive sur le marché de l'emploi local. Un des responsables d'Unilever Malaysia affirme que : « the only way the company grows

---

<sup>103</sup> Idem., p.19.

when people grow ». Aussi, ensemble, la compagnie et le personnel ont souscrit à une “truly win-win past, present and future” collaboration. Néanmoins, quand la compagnie a le choix entre ses employés ou le profit elle choisit évidemment ce dernier<sup>104</sup>.

### **2.3.3- Engagement envers les fournisseurs**

Les fournisseurs représentent d’importants partenaires pour les dirigeants d’Unilever. Environ 72% des revenus de ventes et du cash provenant des clients est dépensé dans l’achat de matières premières, d’emballages, d’autres produits et d’une grande variété de services<sup>105</sup>.

Unilever fait affaire autant que faire se peut avec des fournisseurs locaux. D’autant plus que le gouvernement encourage le développement d’un secteur manufacturier local. L’entreprise dépend des fournisseurs locaux pour lui délivrer des ingrédients de qualité au bon moment et au meilleur prix. Aussi, afin de faire respecter les standards de production, les responsables de la compagnie sont tenus de travailler en étroite collaboration avec les fournisseurs. Selon un responsable local de la compagnie, « there is often benefit in the transfer of internationally advanced skills and technology ». Ce transfert permet aux fournisseurs notamment d’améliorer leur production et d’augmenter leurs ventes à d’autres clients leur permettant ainsi de croître à l’intérieur de leur marché local<sup>106</sup>.

### **2.3.4- Engagement envers les actionnaires**

Il va sans dire que chez Unilever, on vise la maximisation de la valeur des actionnaires et on s’efforce de leur délivrer le meilleur retour sur investissement. Unilever s’engage également à conduire ses opérations en accord avec les principes

---

<sup>104</sup> En 2001, Unilever Malaysia a fermé une usine mettant à pied 550 employés. Durant cette année, Unilever Inc. a fermé ou vendu 59 usines réduisant ses coûts de 1,2 milliards d’euros. La raison invoquée par la direction est : « to meet competitively our consumer’s constantly evolving expectations ».

<sup>105</sup> En 2001, pour l’ensemble du groupe Unilever, le montant des revenus des ventes aux clients et consommateurs a atteint 51 milliards d’euros alors que celui des dépenses et des paiements aux fournisseurs a été de 37 milliards d’euros. La balance positive de 14 milliards constitue la valeur ajoutée cash ou la richesse créée par l’entreprise. In « listening, learning, Making Progress », 2002 Social Review of 2001 Data.

<sup>106</sup> En Indonésie, Unilever a travaillé depuis les années 80 à développer une chaîne d’approvisionnement locale pour ses opérations manufacturières. De telle sorte qu’actuellement la grande majorité des plus importants fournisseurs de la compagnie sont domestiques avec seulement 11 % de ses approvisionnements provenant de l’extérieur. Au Ghana, Unilever a 70 principaux fournisseurs dont 86 % sont locaux. In Unilever 2002 Social Report.

d'un bon gouvernement d'entreprise qui consiste à encadrer la direction exécutive afin de prémunir l'entreprise des risques d'une mauvaise gestion et aussi d'établir la plus grande clarté en matière de gestion et d'être à l'écoute des investisseurs institutionnels et des actionnaires individuels qui ont leur mot à dire sur la gestion de l'entreprise qu'ils financent. Comme dans le cas de Nestlé, il est important de noter la participation d'institutions et d'organisations nationales dans le capital d'Unilever à hauteur de 30% et de souligner tout particulièrement la présence de Tabung Haji parmi ces actionnaires. Tabung Haji détient 7% des actions d'Unilever et est représentée dans le conseil de l'entreprise par un directeur. De ce fait, Unilever est tenue de se conformer aux exigences et spécificités locales afin de satisfaire à la fois ses clients et une partie de ses actionnaires.

### **2.3.5- Engagement envers la société**

Unilever Malaysia proclame faire partie de la société et aspire à être une bonne entreprise citoyenne. Selon un de ses dirigeants, "proactive" serait le mot le plus convenable pour décrire le rôle de la compagnie en tant que citoyenne corporative. La compagnie a toujours été rapide dans l'identification des activités qui peuvent bénéficier de son soutien. Unilever est bien intégrée dans l'économie locale et est active auprès des communautés locales. De l'avis de l'un de ses gestionnaires interrogé :

« Unilever's long standing operations in Malaysia is an affirmation towards being the best marketer, partner, employer and "citizen" of Malaysia, playing its part in the development of the country ».

De par ses activités, Unilever a un impact économique sur la société et les communautés locales. Cette contribution économique constitue un aspect important de la responsabilité sociale de l'entreprise. Une façon de mesurer la distribution de richesse générée par l'entreprise serait à travers sa valeur ajoutée. Celle-ci calcule la richesse créée en termes monétaires par le biais de la valeur que les opérations de l'entreprise ajoutent aux matières premières et aux services achetés. Elle est ensuite calculée à partir de la différence entre les revenus provenant des clients et consommateurs et les paiements dus aux fournisseurs. La valeur créée devient alors disponible pour être distribuée aux employés, aux gouvernements, aux actionnaires et

aux communautés locales. Une partie est également retenue pour être réinvestie dans la croissance future de l'entreprise.

En 2001, le groupe Unilever a réalisé globalement une valeur ajoutée cash de 14 milliards d'euros, répartie comme suit : les employés (7 milliards) soit 50% de la valeur totale en salaires et bénéfices, les gouvernements (2,2 milliards) représentant 15% de la valeur en taxes corporatives, les actionnaires (3,3 milliards) soit 23% et les communautés locales (57 millions) soit à peine 1% de la valeur ajoutée en contributions volontairement octroyées par les filiales d'Unilever. Le reste soit 1,5 milliard d'euros représentant 11% de la valeur dégagée fut investi dans la croissance des affaires de l'entreprise. Le montant de cette valeur ajoutée et sa répartition varient selon le type de biens produits, le rapport capital/travail et le degré de développement du pays d'accueil. Généralement dans les pays en développement, les gouvernements sont les premiers bénéficiaires de cette richesse créée<sup>107</sup>. Par ailleurs, Unilever participe à des activités communautaires en travaillant directement et en partenariat avec les autorités publiques et avec des ONG notamment sur des projets destinés à élever les standards d'éducation et de formation et à promouvoir la santé à la fois des employés et des consommateurs et donc des citoyens.

En 2000, Unilever a lancé en coopération avec le Ministère de l'Éducation de la Malaisie un projet communautaire appelé « Unilever EduCare Program » visant à encourager l'éducation. Ce projet a commencé avec le thème « Wheeling to Education » à travers lequel 1000 étudiants des régions rurales ont bénéficié d'une donation de 1000 bicyclettes afin de leur permettre de poursuivre leurs études. Dans ce projet, Unilever a dépensé un montant de 500 000 ringgit qui peut être considéré comme un investissement rentable contribuant à rehausser l'image de l'entreprise et à promouvoir ses produits. Effectivement, selon un dirigeant local interviewé, il faut être conscient que :

---

<sup>107</sup> Au Ghana, par exemple, en 2001, le gouvernement a reçu 40% de la valeur ajoutée cash alors que les employés en ont reçu 22% et les actionnaires locaux 12%. In Unilever 2002 Social Report, p.9. Notons que bien que nous ne disposons pas de chiffres spécifiques à la Malaisie, les pourcentages doivent être sensiblement similaires.

« in order to be good, we have to do good and in order to grow and prosper we need to contribute to the growth and prosperity of the community ».

Ce faisant, « by helping others we help ourselves ». Dans le même ordre d'idées, un autre responsable chez Unilever Malaysia estime que:

« by involving ourselves closely with our local community, we would achieve quicker results and provide a role model of community self-help which can be adopted more widely throughout the country. »

Ainsi, de l'aveu de ses dirigeants, Unilever Malaysia est engagée à servir la communauté et la société d'une façon réciproque. À travers les années, l'entreprise a soutenu plusieurs fondations et oeuvres de charité contribuant notamment « to old folk's homes, orphanages as well as to pilgrims going on the Hajj to Mecca ». Pour Unilever, à travers ses dirigeants:

«it is the most positive way to express its appreciation to all Malaysians for helping to make Unilever Malaysia one of the leading consumer goods companies in the country ».<sup>108</sup>

### **2.3.6- Protection de l'environnement**

Avec plus de deux tiers des matières premières issues de l'agriculture, les dirigeants d'Unilever sont profondément conscients du fait que la survie de la plupart des activités de l'entreprise dépend d'un environnement en bonne santé et productif. Aussi, Unilever Malaysia « has long championed the cause of preserving the environment, such as limiting waste and inculcating a spirit of civic consciousness amongst its employees ». À partir du début des années 90, quand les préoccupations pour l'environnement sont devenues pressantes et à l'ordre du jour, Unilever a formé *un Environment Steering Committee* dirigé par le Directeur Technique avec une représentation de chacune des différentes fonctions de l'entreprise. Unilever Malaysia est devenue une des premières compagnies malaisiennes à prendre de sérieuses initiatives pour minimiser l'impact de ses activités sur l'environnement adoptant une stratégie environnementale intégrée à sa stratégie d'affaires d'ensemble afin de satisfaire les consommateurs. Relativement à ces derniers, un des dirigeants d'Unilever est conscient que:

---

<sup>108</sup> Fifty Great Years in Malaysia, Unilever, p. 40.

« it is no longer just a matter of filling the stomachs of the people to make them happy. They want a better quality of life and a better and healthier environment. »

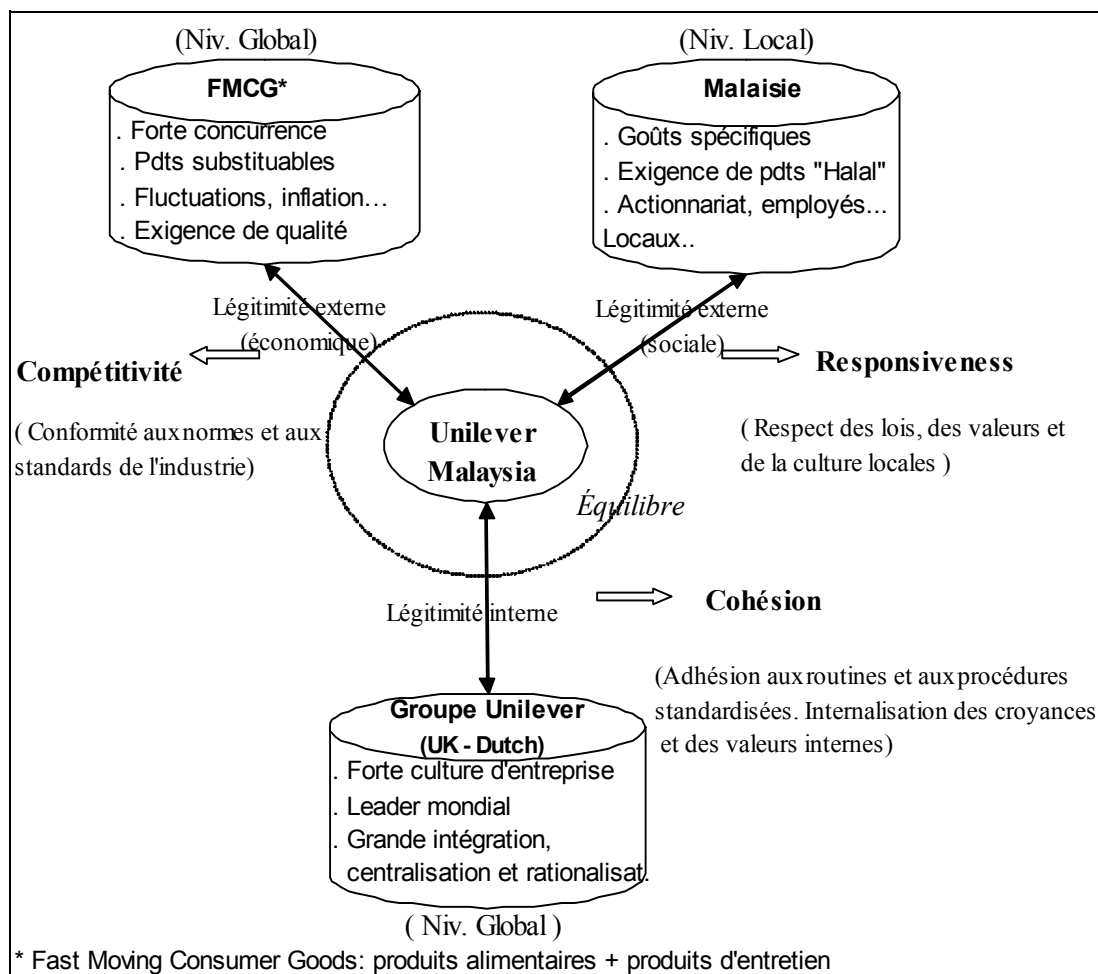
Dans cette optique, Unilever a stoppé à partir de 1994 l'utilisation dans ses lessives d'un composant non-biodégradable et l'a remplacé par un autre composant biodégradable. Cette initiative fut prise volontairement et en avance des concurrents et de la législation gouvernementale. Elle a coûté à l'entreprise plus de 2 millions de ringgit en profits annuels mais les dirigeants estiment que c'est un modeste prix à payer pour le bien-être de l'environnement. En 1996, Unilever a lancé une campagne de conscientisation environnementale appelée « the Bangsar Green Spurs », en collaboration avec le Ministère des Sciences, Technologie et Environnement, destinée à éduquer le public, particulièrement les écoliers, et à les sensibiliser aux questions environnementales et à l'importance de le protéger et de le préserver<sup>109</sup>.

### **Figure 13: Synthèse cas Unilever Malaysia**

---

<sup>109</sup> En 2001 pourtant, une filiale indienne d'Unilever qui fabrique des thermomètres est accusée d'avoir provoqué des contaminations au mercure dans le sud de l'Inde engendrant de sérieux dommages et préjudices. Sous la pression de l'opinion publique et des organisations non gouvernementales, l'usine a été fermée et des contradictions dans la politique d'Unilever ont été dénoncées. La multinationale fut accusée de ne pas avoir les mêmes exigences de sécurité quand elle opère dans les pays du Sud ou ceux du Nord. Elle fut appelée à assumer sa responsabilité sociale à la fois sur le plan de l'impact de ses pratiques sur l'environnement local et des conditions de travail des employés dont la santé n'a pas été protégée. In. [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr). 13/11/2001.





### 3- Cas Alcom Bhd. (Aluminium Company of Malaysia)

Alcom est une filiale de la multinationale canadienne Alcan dont le siège est à Montréal. Ouvrant dans le secteur de l'industrie d'aluminium, Alcom a connu une transformation « from a modest manufacturer catering to the small Malayan market into a regional powerhouse ». Selon le président du groupe Alcan, Alcom a pu construire « a solid reputation and performance base, which Alcan points to with pride as representing our company in South East Asia ».<sup>110</sup>

La présence d'Alcan en Malaisie remonte aux années 40 par l'intermédiaire d'agents et de représentants chargés de l'extraction et de l'exploitation de la bauxite

<sup>110</sup> Alcom : Since 1960, 40 illustrious years. Aluminium Company of Malaysia Berhad, 2000, p. 25.

dans l'État de Johore. Quant à la décision de s'implanter en Malaisie, elle a été prise par la direction d'Alcan au début des années 60, soit à peine trois années après l'indépendance du pays, où elle fut incorporée sous la dénomination Alcan Malayan Aluminium Company (Alcanmalay). Celle-ci représentait alors la première compagnie canadienne établissant une alliance en Asie du Sud-Est. Cette nouvelle entreprise a profité du:

“strong backing of the Malaysian Government which provided tax incentives under the Pioneer Industries (relief from income tax) ordinance. The Malaysian Industrial Development Finance Bhd also provided a long-term loan for the venture.”

En 1963, Alcanmalay a accepté d'offrir 40% de ses parts aux Malaisiens. En 1969, ses actions étaient effectivement cotées en bourse au *Kuala Lumpur Stock Exchange* ouvrant ainsi son capital au public. Dès lors, l'entreprise a changé de dénomination devenant Alcan Malaysia Berhad, où Alcan détient 55 % du capital. La compagnie a connu une croissance parallèle à celle du pays contribuant au développement de la Malaisie et aussi à celui de l'Asie du Sud-Est où elle est reconnue comme le leader de l'industrie de l'aluminium.

Alcom a connu le long de sa croissance différentes restructurations, notamment au niveau de la structure de son capital. Ainsi, afin de se conformer avec la nouvelle politique économique (NEP), introduite par le gouvernement au début des années 70, Alcom a dû procéder à une restructuration de son capital en 1976. Les parts d'Alcan ont baissé de 55 % à 34,5 % alors que celles des actionnaires Bumiputras ont augmenté, avec des organisations comme Tabung Haji et Majlis Ugama Islam Selangor, détenant une majorité de 53 % du capital. Ce changement a conduit à celui de la dénomination de l'entreprise qui est devenue Aluminium Company of Malaysia Berhad (Alcom) et un nouveau logo fut adopté pour remplacer celui d'Alcan.

En 1984, en raison de la diminution des prix et de l'augmentation des coûts, la compagnie a enregistré des pertes de 21,6 millions de ringgit passant par l'année la plus difficile que la compagnie ait connu depuis son incorporation. En 1985, la direction fut changée et des restructurations ont été effectuées afin de réduire les coûts. En 1986, des parts d'une valeur de 32,6 millions de ringgit ont été émises mais comme le public n'y

souscrivit pas, Alcan Aluminium Ltd les reprit presque en entier faisant augmenter sa participation à 64 % du capital. De ce fait, Alcom est redevenue une filiale d'Alcan obéissant aux politiques générales de la compagnie-mère.

### **3.1- Influence de la compagnie-mère : Alcan Inc.**

Alcan est considérée comme le deuxième plus grand producteur mondial d'aluminium. La compagnie contrôle 18 % de la capacité mondiale de production d'aluminium. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 12,6 milliards de dollars US en 2001. Elle compte 52 000 employés et de nombreux établissements dans 38 pays. Les activités d'Alcan sont supervisées par son Conseil d'administration qui agit en conformité avec les dispositions de la Loi canadienne sur les sociétés par actions. En quête de son objectif directeur de maximisation de la valeur, la direction d'Alcan détermine l'orientation stratégique de la société et, à l'intérieur de ce « cadre universel des principes directeurs », les groupes et les filiales exercent leurs activités en disposant d'une certaine autonomie pour atteindre leurs objectifs.

#### **3.1.1- Histoire d'Alcan**

Au cours des 100 années de son existence, Alcan s'est dotée d'une combinaison unique d'avantages concurrentiels qui en ont fait un leader mondial dans son domaine. Dynamique, multiculturelle et multilingue, Alcan est la société mondiale numéro un pour la production et la commercialisation de produits laminés en aluminium, ainsi que le deuxième producteur d'aluminium de première fusion du monde occidental. Elle occupe aussi une solide position sur les marchés à valeur ajoutée des produits usinés qui sont en expansion. Elle se classe parmi les cinq premiers fabricants d'emballages flexibles et de spécialité au monde.<sup>111</sup>

L'histoire d'Alcan remonte à 1902 alors qu'elle était une filiale de la Pittsburgh Reduction Company qui allait devenir the Aluminium Company of America (Alcoa), premier producteur du continent nord-américain. L'aluminium de première fusion a été produit pour la première fois au Canada grâce à cette compagnie connue initialement

---

<sup>111</sup> Rapport annuel Alcan 2001.

sous la dénomination Northern Aluminum Company. L'appellation Aluminium du Canada, Limitée a été adoptée en 1925.<sup>112</sup>

Après être devenue autonome en 1928, la société a poursuivi l'objectif, pendant les dix années qui ont suivi, de développer le secteur de la transformation de l'aluminium - au Canada, au Royaume-Uni et en Europe - afin d'assurer des débouchés pour les produits en lingots provenant de ses usines d'électrolyse canadiennes. Pendant la Seconde Guerre mondiale, compte tenu de la demande d'aluminium sans précédent, la production de celui-ci a quintuplé et des usines de transformation ont été construites rapidement au Canada et au Royaume-Uni.

Comme la demande a continué d'augmenter pendant la période d'après-guerre, de nouveaux projets de développement hydroélectrique et d'accroissement de la capacité d'électrolyse ont été entrepris au Québec et en Colombie-Britannique. Alcan a élargi ses activités de transformation dans plusieurs pays, notamment aux États-Unis. Au cours des années 1970, elle a construit des usines d'électrolyse et exploité de nouvelles mines de bauxite en Australie, en Europe, en Amérique du Sud, en Afrique et dans les Antilles.

À la suite d'une restructuration en 1987, la Société a adopté la dénomination sociale d'Alcan Aluminium Limitée. Au début des années 1990, Alcan a entrepris une vaste étude des perspectives mondiales s'offrant à l'aluminium et de sa propre situation concurrentielle. Après avoir revu ses priorités d'entreprise et ses structures organisationnelles, elle a vendu de nombreuses sociétés d'aval non stratégiques. Depuis, son organisation est davantage ciblée, et ses programmes d'investissement et de recherche et développement sont axés sur les produits et les procédés de base. En 1998, Alcan a signé un contrat de 10 ans avec General Motors pour l'alimenter en aluminium pour la fabrication de ses voitures. En 2000, avec l'acquisition d'Alusuisse, Alcan élargit considérablement sa présence dans le secteur des emballages et devient le leader mondial des produits automobiles à base d'aluminium, des produits usinés légers et des

---

<sup>112</sup> The Blue Book of Canadian Business.

emballages de spécialité<sup>113</sup>. En 2001, et afin de refléter adéquatement la diversité croissante de ses activités, en particulier dans le domaine des emballages, la compagnie a remplacé sa dénomination Alcan Aluminium Limitée par Alcan Inc. Les priorités stratégiques d'Alcan s'énoncent comme suit :

- Positionner Alcan comme le partenaire mondial par excellence dans l'aluminium et les emballages, perçu comme le numéro 1 par les clients mondiaux.
- Poursuivre dans la voie de la croissance rentable et atteindre l'objectif fondamental, qui est de maximiser la valeur offerte aux actionnaires.

Les dirigeants d'Alcan énoncent clairement que l'objectif directeur de la compagnie par lequel passe son succès économique réside dans la maximisation de sa valeur. Ainsi, en mettant l'accent sur le rendement offert aux actionnaires, il est possible d'adopter une perspective globale pour réduire les coûts et les risques, développer de nouveaux marchés et repérer des secteurs de croissance. Dans cette optique, les dirigeants de la compagnie cherchent à améliorer continuellement les performances financières « grâce à des normes élevées de croissance et de maximisation de la valeur ». Pour ce faire, ils ont notamment élaboré un programme du plein potentiel d'affaires (PPA) visant l'amélioration de la rentabilité, la hausse des volumes de produits transformés et l'augmentation des prix moyens du métal. Ce programme a permis à la Société de dégager un bénéfice net consolidé de 618 millions de dollars en 2000, soit 34 % de plus qu'en 1999.

### **3.1.2- Mode de gestion**

Obéissant à une logique globale du groupe Alcan orientée vers l'amélioration continue de la rentabilité et la maximisation de la valeur, Alcom Bhd s'est vue adopter des politiques visant à réduire les coûts et les risques, à repérer de nouvelles occasions et opportunités d'affaires et à développer de nouveaux marchés.

---

<sup>113</sup> Plus récemment, Alcan a racheté son concurrent français Pechiney pour un montant de 6,1 milliards de dollars.

En effet, depuis son établissement, Alcom s'est distinguée comme "one of the leading aluminium manufacturers in the region". Elle est non seulement le plus grand fabricant de produits aluminium en Malaisie, mais la compagnie a également conquis d'importantes parts dans le marché de l'Asie. Alcom a commencé ses opérations en Malaisie en installant une usine à Petaling Jaya, inaugurée en 1963 par le Premier ministre Tunku Abdul Rahman qui ce faisant, montrait l'importance que le gouvernement malaisien accordait à une telle entreprise. Par la suite, en raison de la croissance économique et de l'accroissement de la demande pour les produits aluminium, les dirigeants locaux d'Alcom ont dû étendre leur capacité de production pour maintenir et améliorer leur rentabilité. En 1982, une nouvelle usine fut construite au coût de 120 millions de ringgit, transformant Alcom en un large et ultra moderne opérateur en Asie du Sud-Est. La construction de cette usine représentait en fait un acte de foi de la part des actionnaires dans le futur à long terme de la compagnie ainsi que dans l'économie malaisienne.

Selon les dirigeants d'Alcom les facteurs essentiels de son succès résident dans sa capacité à identifier les besoins du marché et à se doter des moyens nécessaires pour y répondre. Ainsi, à partir des années 80, Alcom se lance dans la fabrication de produits et composantes pour les climatiseurs, fabriqués localement mais dont les pièces étaient importées de l'extérieur. Ceci a offert à la compagnie une très bonne opportunité de substitution à l'import. Ce en quoi elle réussit et devient un important exportateur vers d'autres pays de l'Asie, incluant le Japon, la Chine, Singapour et la Corée du Sud.

Durant les années 90, Alcom a pris d'importantes décisions stratégiques, notamment, celle d'investir 100 millions de ringgit pour augmenter sa capacité de production. De même, à la recherche de meilleurs rendements, Alcom a adopté une stratégie de diversification et d'accroissement des produits à valeur ajoutée. De la construction de monuments prestigieux comme les tours Petronas et l'aéroport international KL à la fabrication de pièces pour climatiseurs domestiques, Alcom a effectivement réussi à élargir ses parts de marchés et à devenir un fabricant de classe mondiale. Environ 70 % des produits fabriqués par Alcom sont destinés au marché d'exportation. Alcom a gagné une solide réputation non seulement dans la région du

Sud-Est Asiatique mais également parmi les importants acteurs de l'industrie au Japon, en Corée, en Inde et au Moyen-Orient.

Cependant, le mode de gestion d'Alcom a été secoué par la crise financière qui a frappé la Malaisie ainsi que ses voisins asiatiques en 1997. Comme les devises de ces pays ont chuté par rapport au dollar américain, la situation financière de plusieurs compagnies s'en est trouvée affectée. Alcom a pu passer au travers de cette crise grâce à sa stratégie de diversification de sa gamme de produits et de pénétration de nouveaux marchés. Ainsi, malgré une des pires récessions que le pays a connues depuis des décennies, Alcom a pu surmonter la tempête et même réaliser un profit modeste de 4,2 millions de ringgit en 1998. Le marché d'exportation y a grandement contribué. Le gouvernement malaisien a également aidé en offrant les stimulants nécessaires pour une reprise économique et une croissance soutenue tout en collaborant avec le secteur privé afin de faire face aux défis et impacts négatifs de la crise financière qu'a connu le pays.

En 1998, Alcom a mis en oeuvre un programme de Full Business Potential (FBP), similaire à celui adopté par Alcan Inc., ce qui dénote d'une stratégie globale et de politiques générales communes. Ce programme se veut donc un processus d'amélioration de la performance visant à identifier et à réaliser un retour optimum à partir du capital existant qu'il soit financier, humain ou technique. À travers ce programme, Alcom a pu améliorer sa productivité et réaliser des réductions significatives des coûts, augmentant du coup ses liquidités à 20 millions de ringgit.

En 1999, le profit de la compagnie a été triplement amélioré atteignant 15,1 millions de ringgit avec des ventes records de 283,7 millions de ringgit. Selon un des responsables d'Alcom, « the turnaround coincided with the beginning of a prolonged period of high octane growth in Malaysia's economic development. The massive investment by Alcom in expanding production capacity would now be paying major dividends ». En 2001, Alcom a réalisé un chiffre d'affaires dépassant 300 millions de ringgit.

En somme, Alcan Inc. à travers Alcom a bien évalué le potentiel de la Malaisie « as a strategic and competitive manufacturing and export base, with strong links to the global market at large ». Ainsi, tout en maintenant une position de leader en Malaisie,

Alcom exporte une large part de ses produits aux pays de l'ASEAN, ainsi qu'au Japon, la Chine, Hong Kong, Taïwan, le Moyen Orient et Sri Lanka<sup>114</sup>.

### **3.2- Influence du secteur d'activité d'Alcom**

Alcom, filiale d'Alcan Inc, est active dans le secteur de l'industrie de l'aluminium et des emballages. Le groupe Alcan est engagé dans l'extraction de la bauxite, l'affinage de l'alumine, la production d'énergie, la production d'aluminium par électrolyse, la fabrication de produits, le recyclage et les emballages, ainsi que la recherche et la technologie. De par son secteur d'activité, Alcom doit affronter un environnement influencé par la conjoncture internationale et soumis aux fluctuations des cycles économiques. De même, elle doit faire face à une très forte compétition. Alcom compte plus de 25 concurrents. Le secteur de l'aluminium a connu durant les dernières années une conjugaison de facteurs qui ont pavé la voie actuelle de consolidation de l'industrie<sup>115</sup>. Ces facteurs se traduisent notamment par :

- une chute des prix de l'aluminium et l'érosion des marges correspondantes;
- de fortes pressions en vue d'améliorer le rendement de l'investissement;
- les changements technologiques, surtout en amont;
- l'intensification de la concurrence d'autres matériaux tels que l'acier et les plastiques;
- la nécessité de réagir à l'évolution des exigences des clients internationaux tels que les constructeurs automobiles et les fabricants de canettes.

L'industrie d'aluminium a connu d'importantes crises qui se répercutent sur la structure et la performance des entreprises qui y opèrent. Ainsi, en 1973, il y'eut la crise de l'OPEC qui déstabilisa les prix des matières premières. En 1991, il y'eut le « choc du metal russe ». Avec l'entrée sur le marché international d'aluminium des républiques soviétiques et d'autres pays de l'Est, les prix ont drastiquement diminué. Alcan, et par conséquent Alcom, a dû alors réduire de 8% sa capacité de production et a commencé à vendre ses opérations moins profitables. Cependant, une demande mondiale croissante pour l'aluminium en 1994 a permis une reprise de l'industrie ainsi

---

<sup>114</sup> The Bridge, December 2001. <http://malaysia-canada.com>.

<sup>115</sup> Company Record- Alcan Inc. Hoover's Company Information 2003.



que des opérations d'Alcom. Plus récemment, l'entrée en scène de la Chine a également perturbé la structure du marché. Ce pays représentant un sérieux concurrent sur le plan régional et international<sup>116</sup>.

Ce secteur étant fortement compétitif, l'image de marque de l'entreprise ainsi que sa réputation se révèlent des éléments stratégiques. Aussi, depuis 1994, Alcom est certifiée ISO 9002 et ISO 14 001. Son souci de qualité et d'amélioration continue des produits et des processus de production lui a valu une réputation d'excellence. D'ailleurs, Alcom a pu surmonter la crise financière qui avait frappé la région du Sud-Est asiatique et par conséquent la Malaisie grâce à cette réputation. En effet, selon un dirigeant local:

« the quick turnaround was possible only because Alcom had been active into the global market place and had developed a quality level that was internationally recognized. »

En fait, Alcom tire ses forces dans une large mesure de l'expertise de sa compagnie-mère qui lui fournit la technologie et les avantages concurrentiels pour réaliser ses projets. Son approche orientée vers les solutions et le partenariat avec les clients l'a également beaucoup aidée à croître.

### **3.3- Influence du contexte local**

Les hauts dirigeants d'Alcan sont bien conscients qu'avec un champ d'activité international aussi vaste que celui dans lequel ils opèrent, ils ont affaire à différentes langues et cultures, à diverses exigences réglementaires et aux préoccupations des intervenants locaux<sup>117</sup>. En effet, Alcom, une des filiales de cette multinationale canadienne, opérant depuis plus de 40 ans en Malaisie, a effectué quelques ajustements locaux tout en adhérant aux politiques générales élaborées au siège social à Montréal. Dans ce cadre, relativement à l'adaptation au contexte local, Alcom bénéficie grandement de la culture d'entreprise de la compagnie-mère fortement favorable à

<sup>116</sup> La Chine est passée de 4<sup>e</sup> au premier rang en tant que producteur mondial d'aluminium alors que la Russie se classe 2<sup>e</sup>.

<sup>117</sup> « Alcan : Encore et toujours mieux », notes pour une allocution de Travis Engen, Président du conseil, Alcan Inc., Canadian Club, Ottawa, Canada. 2003/06/10.

l'engagement social et qui fait de la « durabilité » un élément stratégique de sa gestion. L'approche d'Alcan est à ce sujet intéressante puisque ses dirigeants ont sérieusement entrepris d'opérationnaliser ce concept de durabilité en l'intégrant à leur façon de faire visant à « faire la bonne chose » et en même temps à « bien faire les choses », conciliant ainsi efficacité et efficience<sup>118</sup>. Dans cette optique, on parle chez Alcan et par ricochet chez sa filiale Alcom de cercle vertueux où s'entrecroisent les volets économiques, environnementaux et sociaux qui sont au coeur de la durabilité et de la réussite de l'entreprise à l'échelle aussi bien globale que locale et régionale. Le raisonnement est simple, à tout le moins, selon comment le présente le président de la compagnie :

« la viabilité économique est le point de départ, car toutes les entreprises sont d'abord et avant tout des entités économiques. Aucune entreprise ne peut survivre à long terme si elle n'est pas économiquement viable. Et pour la même raison, aucune entreprise ne peut être économiquement viable au XXI<sup>e</sup> siècle si elle refuse d'accepter ses responsabilités environnementales et sociales. Ces trois volets étroitement liés constituent le fondement de la réussite des entreprises à l'échelle mondiale. Comme on peut le constater dans les médias tous les jours, une faille dans l'un ou l'autre de ces volets peut suffire pour ébranler toute la structure. »<sup>119</sup>

Ainsi, il est clair pour les dirigeants d'Alcan que celle-ci et ses filiales exercent leurs activités dans le but d'optimiser leurs résultats financiers. Néanmoins, ils sont également conscients de l'importance d'appliquer les meilleures pratiques en matière d'environnement, de santé et de sécurité et d'augmenter les avantages sociaux et économiques de leurs activités. Ceci, afin de préserver leurs « permis d'exploitation » octroyés par les sociétés dans lesquelles ils opèrent. C'est dans ce sens que l'on travaille d'arrache-pied chez Alcan afin de lui forger une réputation d'entreprise

---

<sup>118</sup> Selon un cabinet de consultation *Innovest Strategic Value Advisers Inc.*, s'intéressant à l'analyse de valeurs intangibles qui contribuent à la performance de l'entreprise, « Extensive evidence suggests that Alcan is in the process of institutionalizing sustainability as a core value. (...) The company has demonstrated a comprehensive strategy. An internally developed 'Sustainability Framework' demonstrates a strong attempt by the company to understand how to generate long-term value by integrating environmental, social and economic issues into the broader management structures of the Firm". Septembre 2002.

<sup>119</sup> « La durabilité, une composante vitale des modèles d'affaires fructueux au XXI<sup>e</sup> siècle », notes pour une allocution de Travis Engen, président et chef de la direction, Alcan Inc., à Globe 2004, Vancouver, Canada.

fermement engagée envers la performance environnementale et la responsabilité sociale<sup>120</sup>. Chez Alcan, on définit la responsabilité sociale comme :

« la coopération consciencieuse avec les communautés, avec nos employés et avec toutes les autres parties intéressées. Cette coopération consiste à offrir un milieu de travail sûr et sain, à respecter les cultures locales et à viser ensemble des avantages mutuels pour notre entreprise et pour les communautés où nous exerçons des activités. »<sup>121</sup>

Cette façon de faire permet de créer de la valeur pour l'ensemble des partenaires impliqués, à commencer par l'entreprise elle-même qui sans les clients qui achètent ses produits, sans un personnel stimulé et compétent et sans les communautés qui l'accueillent, ne peut créer de valeur économique<sup>122</sup>. En somme, la responsabilité sociale se traduirait par un cercle vertueux tel que représenté par les responsables d'Alcan dans la figure 14.

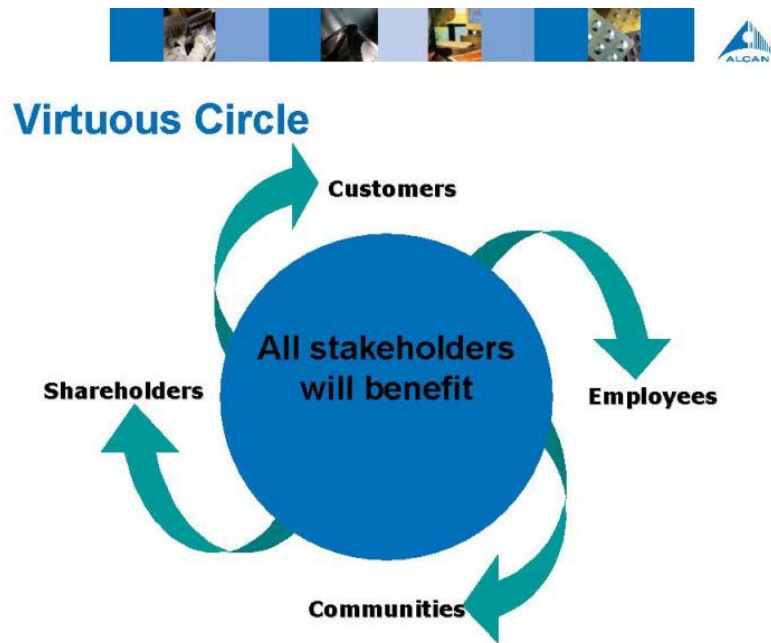
**Figure 14: La responsabilité sociale telle que représentée chez Alcan Inc.**

---

<sup>120</sup> « Perspectives de l'industrie mondiale de l'aluminium », notes pour une allocution prononcée par Martha Brooks, vice-présidente principale, Alcan Inc., présidente, Alcan Produits laminés – Amériques et Asie et membre du Conseil d'administration de The Aluminum Association au 2003 China Aluminum Forum, Beijing, Chine.

<sup>121</sup> Rapport annuel 2000, « Engagement social de l'entreprise », Alcan Inc.

<sup>122</sup> Selon Innovest (Strategic value Advisers), “in 2001, Alcan claimed to undertake an internal review of its stakeholders engagements efforts and claims to be satisfied with the organization’s approach to building external relationships. This claims is corroborated by various partnerships demonstrated by the company at the local, industry, and government levels, and perhaps more notably by the almost complete absence of controversy for the Firm”. Rapport sur Alcan Inc. Septembre 2002, p.5.



Source : Alcan.com

### 3.2.1- Engagement envers les consommateurs

De par la nature de son secteur d'activité, et contrairement aux cas précédents de Nestlé et d'Unilever, Alcom n'a pas besoin d'adapter ses produits à la consommation locale. Alcom fabrique essentiellement des produits laminés d'aluminium de faible épaisseur employés surtout dans les industries d'emballage et dans les appareils de conditionnement de l'air. Ses produits servent également dans la construction, domaine dans lequel Alcom s'est distinguée en décrochant d'importants contrats du gouvernement malaisien. Le nom d'Alcom est effectivement lié à d'importantes réalisations nationales, comme les fameuses tours Petronas, l'aéroport international de Kuala Lumpur et la prestigieuse tour Telekom. Alcom se distingue surtout par la qualité, la fiabilité et l'innovation de ses produits, « an image it has maintained through dedication and consistency in product standards and provision of solutions to its valued customers »<sup>123</sup>.

### 3.2.2- Engagement envers les fournisseurs

<sup>123</sup> The Bridge, Issue December 2001.

Alcom adopte une politique d'approvisionnement qui vise à maximiser les économies d'échelle. Elle tente toutefois d'assurer une représentation équitable des fournisseurs locaux dans la mesure où cela est possible et, bien sûr, économique.

### **3.2.3- Engagement envers les actionnaires**

Si Alcom n'a pas vraiment à adapter ses produits, elle a dû par contre adapter sa structure du capital. Ainsi, dès les années 70 et afin de répondre aux exigences de la politique nationale, la compagnie a cédé des parts à des partenaires locaux, parmi lesquels se trouve l'institution Tabung Haji actionnaire également de Nestlé et d'Unilever. Alcom souscrit intégralement à l'approche de la compagnie-mère faisant de la maximisation de la valeur offerte aux actionnaires son objectif directeur et visant à faire de l'entreprise un placement intéressant pour les investisseurs et à générer des rendements supérieurs.

### **3.2.4- Engagement envers les employés**

Les dirigeants d'Alcom, parallèlement à ceux de la compagnie-mère sont conscients de l'importance du personnel qui demeure l'atout de la compagnie le plus précieux. Ainsi, selon le directeur général d'Alcan:

« notre succès dépend d'une main d'œuvre très compétente, dévouée, créatrice et productive et dans le marché concurrentiel d'aujourd'hui, nous voulons conserver nos meilleurs employés »<sup>124</sup>.

Pour ce faire, la compagnie alloue un budget spécial pour les ressources humaines et offre des outils et des avantages à travers des stages et des programmes de formation à la fois localement et à l'étranger, une rémunération compétitive et un milieu de travail sécuritaire. Alcom adhère dans ce cadre au modèle de gestion intégrée de l'environnement, de la santé et de la sécurité (ESS) développé par la compagnie-mère. Elle souscrit également au *Code de conduite mondial des employés et de l'entreprise* d'Alcan visant à favoriser des conditions de travail et des pratiques commerciales responsables. Elle participe aussi au *Sondage mondial* effectué chaque année auprès des employés de la multinationale afin de de s'assurer que celle-ci fait la bonne chose dans

---

<sup>124</sup> Rapport annuel 2000, « Engagement social de l'entreprise », Alcan Inc.

des situations complexes et surtout pour se donner les outils nécessaire pour bien faire les choses.

Alcom compte environ 700 employés. Elle encourage les ressources locales mais au niveau des postes exécutifs de direction, elle recourt à des expatriés originaires essentiellement du Canada ou du Japon pour des contrats de 3 à 4 ans. Comme la concurrence est très forte et que le know-how et la technologie sont très importants dans son domaine, Alcom recherche des gens d'expérience et leur paie des salaires supérieurs à ce qu'ils reçoivent dans leur pays, selon l'affirmation d'un responsable avec lequel nous nous sommes entretenus. Alcom valorise la formation de ses employés et la considère comme un facteur clé de succès. Selon son directeur:

“If you are able to build knowledge you will, in time, become a leader. If you transfer technology and they leave, you have to do it again and again. But Alcom is blessed with a large pool of dedicated, competent and long-serving employees.”<sup>125</sup>

Un ancien directeur d'Alcom n'hésite pas à souligner, lors du quarantième anniversaire de la compagnie, que:

“People are the key to the success of any company and Alcom's undisputed leadership of the Malaysian aluminium industry reflects the tremendous contribution of Alcom People over the years (...) I have been very impressed with the quality of our management and staff, their professionalism and their sincere dedication to the success of the company. The contribution of all of our unionized employees and the vision of their leadership deserve special mention.”<sup>126</sup>

Bien que les employés soient d'ethnies et de religions différentes, cela ne semble pas affecter les relations et le climat de travail. Le travail se fait en équipe. Néanmoins, selon un de nos interlocuteurs, ce sujet demeure délicat et a besoin d'être approché « with a sensitive manner ».

### **3.2.5- Engagement envers la société**

Les dirigeants d'Alcan sont conscients que les responsabilités commerciales et éthiques de leur entreprise comprennent l'investissement dans les communautés où elle est présente en vue d'améliorer leur bien-être économique, environnemental et social.

<sup>125</sup> En effet, la majorité des employés rencontrés chez Alcom travaillent pour la compagnie depuis plus de 15 ans.

<sup>126</sup> Aluminium Company of Malaysia (Alcom) – 40<sup>th</sup> Anniversary celebrations, July 2000, Klang.

Ce qui tout compte fait serait à leur avantage, comme le président de la compagnie l'admet:

« we will reap the benefits that result from being closer and more responsive to our markets and trends in the society we serve. »<sup>127</sup>

Ils ont surtout appris, de leurs propres expériences et de celles des autres, que la réussite à long terme de la compagnie dépend de l'appui qu'accordent ces communautés à leurs établissements, à leurs produits et à leurs services. Depuis sa création, Alcom a effectivement bénéficié du soutien et de la collaboration du gouvernement malaisien. Un des dirigeants d'Alcom admet que :

“such a partnership has enabled the country, and the private sector, to face and overcome the challenges and negative impact of the financial and economic crisis, and the package of measures implemented by the government have provided the necessary impetus for economic recovery and sustained economic growth.”<sup>128</sup>

En effet, selon un responsable local:

“Alcom would have grown in tandem with the growth of Malaysia itself (...) Alcom would have been part and parcel of the industrial development of Malaysia, and would have contributed to, as well as benefited from the industrialization process.”<sup>129</sup>

Ceci nous illustre concrètement un exemple de *Smart Partnership* traduisant la relation de gains mutuels qui se dégage de la collaboration entre le privé et le public et met en exergue la corrélation entre la performance financière de l'entreprise et la croissance économique du pays dans lequel celle-ci opère.

Par ailleurs, dans le cadre de sa participation communautaire, Alcom a lancé en Malaisie le projet des micro-entreprises. Il s'agit en fait d'un programme innovateur qui fait connaître les avantages du recyclage et favorise l'esprit d'entreprise chez des enfants d'âge scolaire. Ce programme aide les écoles participantes à mettre sur pied leur propre micro-entreprise qui est autofinancée. Chaque école recueille des fonds destinés à ses projets par divers moyens, notamment par la récupération et le recyclage de cannettes d'aluminium. Certains autres projets montrent aux enfants comment

---

<sup>127</sup> “Building an even better Alcan”, notes for an address by Travis Engen, President and Chief Executive Officer, Alcan Inc. to the Canadian Club, Ottawa, Canada. 2003/06/10.

<sup>128</sup> Aluminium Company of Malaysia (Alcom) – 40<sup>th</sup> Anniversary celebrations, July 2000, Klang.

<sup>129</sup> Ibid.

recycler le papier pour créer des objets tels que des cartes de voeux, des tirelires ou des calendriers en vue de les vendre aux membres de leur famille, à des amis et à des entreprises locales. Ce faisant, « the children also learn about financial management and entrepreneurship »<sup>130</sup>. Les profits sont réinvestis dans la micro-entreprise, les activités scolaires et la collectivité. En fait, ce programme fait partie du Réseau international des micro-entreprises qui fut développé à partir des années 90 par la compagnie-mère Alcan Inc., dans le cadre de sa politique mettant l'accent sur la durabilité. Il rejoint plus de 32 000 jeunes chaque année. Il lui a même valu un prix du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), crée en partenariat avec la Chambre de commerce internationale (CCI), en raison de l'excellence de ses efforts en matière de développement durable<sup>131</sup>.

### **3.2.6- Protection de l'environnement**

En matière de politique environnementale, la direction générale d'Alcom atteste que :

“the values and beliefs of Alcom in relation to the protection of the environment are in complete harmony with that of Alcan's environmental vision and policy. Alcom thereby abides and supports the Environmental Policy Statement of Alcan in its entirety.”<sup>132</sup>

Cette déclaration, encadrée et accrochée dans le hall d'entrée du siège d'Alcom, pourrait s'appliquer à d'autres politiques adoptées par cette filiale conformément aux directives et au modèle de la compagnie-mère. Opérant dans une industrie d'envergure internationale et fortement compétitive, les dirigeants d'Alcan sont conscients de l'importance, pour la survie et la croissance de leur entreprise, de développer un système de gestion environnementale. Celui-ci vise essentiellement à réduire, voire éliminer, les impacts préjudiciables des activités de la compagnie sur l'environnement et à faire un meilleur usage des ressources naturelles, s'inscrivant ainsi dans une logique de développement durable.

---

<sup>130</sup> « Working for a better tomorrow: ALCOM's Micro-Business Network Project », by Davies Danavaindran., The Bridge, Issue September 2001.

<sup>131</sup> « Travailler ensemble pour la société de demain : Alcan gagne un prix international prestigieux dans le domaine de la durabilité ». Alcan.com. 2002/08/30.

<sup>132</sup> Environmental Policy Statement, June 1998, Alcom Berhad.



Selon les hauts dirigeants d'Alcan, leur produit principal a été leur source d'inspiration pour mieux comprendre la durabilité. L'aluminium étant l'un des matériaux les plus recyclables du monde, il a permis à l'entreprise de réduire l'empreinte environnementale de ses processus de transformation et de récupérer des volumes plus importants de ce produit. En fait, l'aluminium recyclé constitue une source stratégique de métal, qui se traduit par des avantages très importants sur le plan environnemental puisque son utilisation réduit les besoins en énergie et les émissions de gaz à effet de serre de 95% par rapport à la production d'aluminium de première fusion. L'aluminium constitue de ce fait une « banque d'énergie » à partir de laquelle l'important volume d'énergie fourni au départ peut être réutilisé indéfiniment, ce qui est la quintessence même de la durabilité. Qui plus est, l'aluminium est l'un des rares matériaux d'emballage pour lesquels le recyclage est rentable. Alcan est considérée comme la plus grande entreprise de recyclage de cannettes d'aluminium au monde. À elle seule, avec ses filiales, elle recycle 30% des cannettes recueillies dans le monde, soit plus de 30 milliards d'unités<sup>133</sup>. De même, les propriétés uniques de l'aluminium se prêtent bien à l'innovation. Utilisé dans la construction des véhicules automobiles, l'aluminium, étant à la fois léger et résistant, permet de diminuer la consommation de carburant, de réduire les coûts d'énergie ainsi que les émissions de gaz nuisibles à l'environnement.

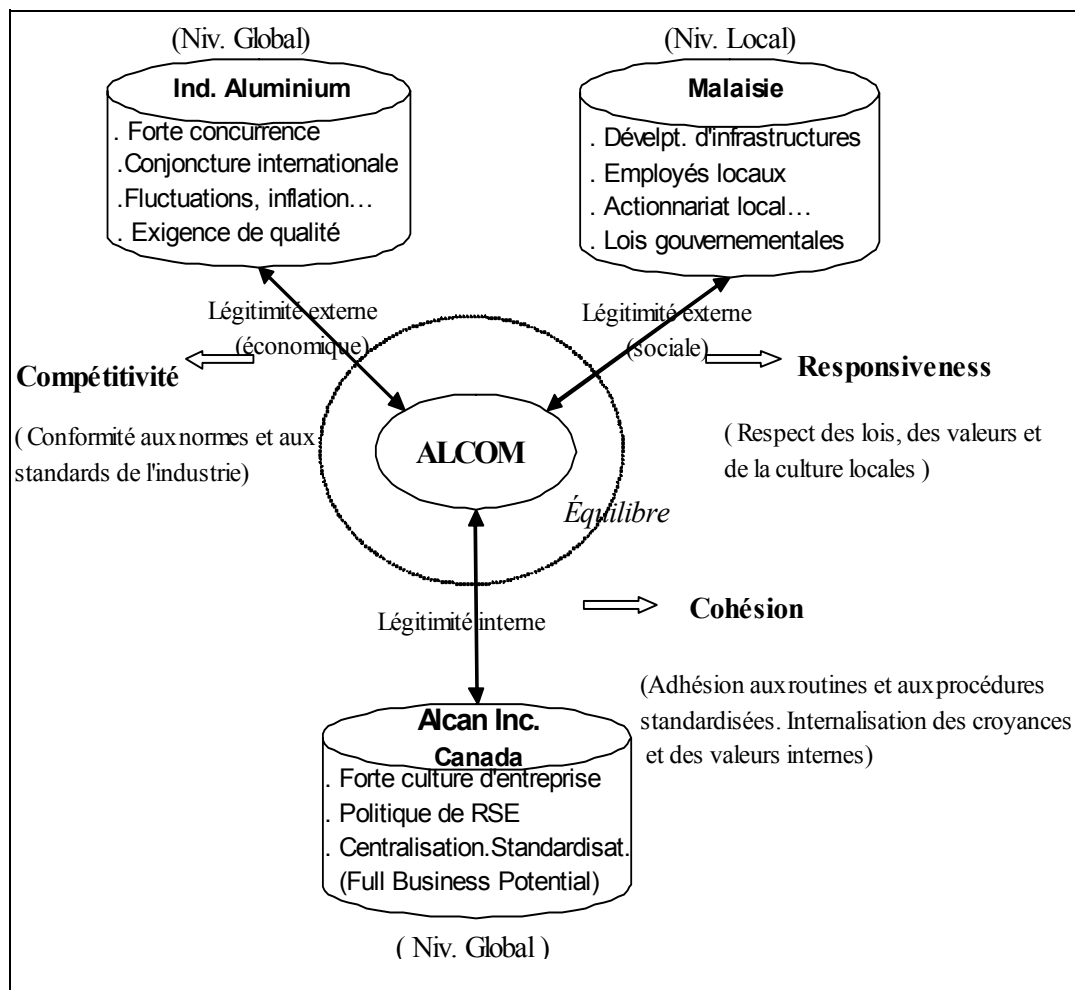
Misant à la fois sur les caractéristiques de son produit ainsi que sur les compétences de ses dirigeants et employés en matière de gestion ainsi que de recherche et développement, Alcan s'est forgée une excellente réputation qui lui a valu des récompenses et une reconnaissance externes. Ainsi, *Innovest Strategic value Advisers*, firme d'experts-conseils indépendants, a placé Alcan en tête des producteurs d'aluminium pour la performance environnementale. De même, l'indice *Dow Jones Sustainability* qui fait le suivi des performances d'entreprises axées sur la durabilité dans le monde entier, a classé Alcan au troisième rang, en 2001, parmi une vingtaine d'entreprises de son secteur pour ses politiques, pratiques et performance d'ordre

---

<sup>133</sup> « La durabilité, une composante vitale des modèles d'affaires fructueux au XXI<sup>e</sup> siècle », notes pour une allocution de Travis Engen, président et chef de la direction, Alcan Inc., à Globe 2004, Vancouver, Canada.

économique, environnemental et social<sup>134</sup>. Cette réputation que s'est méritée Alcan en tant que multinationale rejaillit positivement sur les activités de ses filiales à travers le monde faisant en bénéficier par ricochet Alcom.

**Figure 15 : Synthèse cas Alcom**



<sup>134</sup> Rapport annuel 2002, Alcan Inc.

#### **4- Cas SNC-Lavalin Malaysia Sdn.Bhd.**

SNC-Lavalin Malaysia Sdn.Bhd. représente une division de la compagnie canadienne SNC-Lavalin Inc. Son capital est détenu à 100% par la Société-mère. Cette structure du capital qui déroge à la réglementation du NEP (New Economic Policy) exigeant que 30% du capital soit détenu par des bumiputras s'explique en partie par la date d'incorporation de la compagnie en Malaisie. En fait, SNC-Lavalin s'est installée en Malaisie, à Kuala Lumpur, en 1995, date durant laquelle le NEP avait été remplacé par le NDP (New Development policy) qui était plus flexible en matière de détention de capital et qui approuvait des concessions de 100% du capital étranger. De même, comme SNC-Lavalin bénéficie d'une bonne réputation et qu'elle est recherchée pour ses compétences en matière d'ingénierie et de travaux publics, elle n'a pas eu de difficultés à obtenir du gouvernement malaisien que son capital soit détenu exclusivement par des Canadiens, d'autant plus qu'elle ne concurrence nullement les entreprises nationales malaisiennes. À travers cette filiale, SNC-Lavalin a obtenu d'importants contrats et s'est occupée de l'ingénierie et de la conception de grands projets dont notamment le réseau de métro léger sur rail de Kuala Lumpur. Selon les dirigeants locaux, SNC-Lavalin en Malaisie bénéficie d'une certaine autonomie, la compagnie-mère ayant une structure décentralisée qui permet à ses filiales de s'adapter à leur environnement.

##### **4.1- Influence de la compagnie-mère**

SNC-Lavalin Inc. est en exploitation depuis plus de 90 ans. Elle est considérée comme un des principaux groupes d'ingénierie et de construction sur le plan international. C'est aussi un joueur clé dans la propriété et la gestion des infrastructures<sup>135</sup>. La compagnie possède des bureaux partout au Canada ainsi que dans 30 autres pays. De même, elle réalise des projets dans une centaine de pays et compte plus de 15 000 employés. De par son expertise et ses compétences, SNC-Lavalin s'est forgée une réputation mondiale. Cette réputation peut également être attribuable à un facteur intrinsèque à la compagnie et qui réside dans sa nationalité. En effet, selon un des responsables de SNC-Lavalin :

---

<sup>135</sup> The Bridge, December 2001, malaysia-canada.com.

« le fait d'être une entreprise canadienne est un gros atout pour nous, surtout en ce qui concerne les exportations. Nous n'avons aucun passé colonial, nous ne sommes pour rien dans le déclenchement d'aucun conflit international. Nous avons la réputation de nous adapter aux gens avec qui nous travaillons à l'étranger, d'essayer de tenir compte de leur façon de faire les choses. Nos employés sont de cultures différentes et originaires de pas moins de 80 pays. »<sup>136</sup>

La Société est présente dans tous les domaines imaginables, des produits chimiques aux télécommunications en passant par le pétrole, les aliments, les pâtes et papiers, les réseaux de transport en commun, la défense, l'infrastructure et les édifices. Active sur la scène internationale depuis près de 40 ans, SNC-Lavalin a bâti un réseau qui couvre tous les continents. La stratégie de SNC-Lavalin a été d'accumuler l'expérience et les ressources d'abord sur le marché canadien avant de passer à l'exportation. L'entreprise dont le siège est à Montréal exporte principalement du savoir-faire et des services, plutôt que des produits.

Depuis son internationalisation à partir des années 60, avec un projet mené en Inde, SNC-Lavalin cherche à améliorer sa réputation mondiale dans certains secteurs d'activité et à réaliser des initiatives dans des secteurs et des régions géographiques où elle présente des avantages concurrentiels synonymes de valeur supérieure. L'entreprise a réalisé en 2001 un chiffre d'affaires de 1,4 milliards de dollars et un bénéfice net de 25,8 millions de dollars. En 2002, son bénéfice a connu une augmentation de 672,8% atteignant 128 millions de dollars avec un chiffre d'affaires dépassant 2 milliards de dollars<sup>137</sup>.

Environ 60% de ce chiffre d'affaires provient des revenus de ses opérations à l'étranger, à travers ses filiales établies dans les cinq continents, notamment en Asie. En fait, comme l'Asie représente une région à fort potentiel et que la Malaisie en particulier représente un pays en rapide développement offrant d'importantes opportunités d'affaires, SNC-Lavalin a choisi d'y installer une succursale ainsi qu'une division représentant son Bureau régional pour la région de l'Asie.

<sup>136</sup> « Prix d'excellence à l'exportation canadienne 1999 ». Infoexport.gc.ca.

<sup>137</sup> Hoovers's on line. Company Record – Annual Financials, SNC-Lavalin Group Inc.

#### **4.1.1- Histoire de SNC-Lavalin**

La création de SNC-Lavalin Inc. remonte à 1911, lorsque Arthur Surveyer fonde un petit cabinet d'ingénieurs-conseils. Au fil des ans, la firme connaît une croissance constante et se taille une réputation d'excellence au Canada dans les secteurs du génie civil et de l'énergie. Elle est l'une des premières à se lancer dans le domaine nouveau de la conception d'établissements industriels. Cette diversification de ses activités lui permet de surmonter le Krach de 1929 et les années de la grande dépression. En 1937, le fondateur s'associe à Emil Nenniger et à Georges Chênevert. En 1947, l'entreprise est rebaptisée Surveyer, Nenniger et Chênevert Inc. puis SNC Inc., des initiales des trois associés, en 1975.

Au début des années 60, Surveyer, Nenniger et Chênevert construit ce qui, aujourd'hui encore, est le plus grand barrage à voûtes multiples au monde: Manic 5, un ouvrage érigé sur la rivière Manicouagan, dans le Nord du Québec. Ce projet lui permet d'obtenir, en 1963, son premier contrat sur la scène internationale, soit la conception et la construction de la centrale d'Idukki, d'une puissance de 780 MW, dans l'État de Kerala, en Inde.

Au cours des années 70 et 80, SNC Inc. ajoute à sa gamme de services la gestion de projets, la réalisation de projets clés en main et le financement de projets. Cette stratégie ouvre la voie à des projets de type concession et à des partenariats entre les secteurs public et privé. Elle poursuit sa progression dans plusieurs secteurs et accroît son expertise par du développement interne, des acquisitions et des associations. Pour soutenir cette croissance, SNC Inc. procède, en 1986, à sa première émission d'actions.

L'événement le plus marquant de l'histoire de cette entreprise est certainement la fusion entre les deux plus grandes firmes d'ingénierie du Canada, SNC Inc. et Lavalin Inc., en 1991. La nouvelle société est propulsée au rang de leader mondial avec son vaste réseau international, ses centaines d'experts dans de nombreux secteurs d'activité et ses ressources en gestion et en financement de projets. Depuis, SNC-Lavalin a maintenu son rythme de croissance grâce au développement interne, à des alliances et à des acquisitions pour devenir un chef de file mondial dans divers secteurs d'activité, notamment l'agroalimentaire, l'aluminium, le bio pharmaceutique, les produits

chimiques et le pétrole, l'environnement, la gestion et l'exploitation d'installations, les infrastructures, les transports en commun, les mines et la métallurgie, ainsi que l'énergie.

Afin de poursuivre son essor, SNC-Lavalin tente de mettre à profit son expertise reconnue dans les secteurs clés susmentionnés, développer son vaste réseau international, de même que renforcer ses mécanismes de financement de manière à accroître sa compétitivité en vue de l'obtention de grands projets et de concessions d'infrastructures. En 2000, la société a obtenu plusieurs nouveaux contrats, assurant un carnet de commandes bien garni de 3,5 milliards de dollars. En 2002, ce montant a été de 4,2 milliards. SNC-Lavalin bénéficie effectivement d'une très bonne situation financière en plus d'une bonne réputation. En 2001, l'expertise de la société en gestion de projets a été reconnue internationalement. SNC-Lavalin et son partenaire sud-africain ont reçu le prestigieux prix du projet de l'année 2001 décerné par le U.S. Project Management Institute pour leur travail entourant un projet d'aluminerie en Mozambique. De même, un Prix d'excellence pour l'ensemble des réalisations lui fut décerné par le ministre du Commerce international du Canada en reconnaissance également de son excellence à l'exportation.

#### **4.1.2- Mode de gestion de SNC-Lavalin**

Selon un de ses représentants en Malaisie, SNC-Lavalin peut être décrite comme une entreprise opportuniste ayant la capacité de s'adapter aux besoins du marché. Sa mission est de donner de bons services et d'avoir une grande part de marché. Son objectif est de faire des profits et ce faisant, de satisfaire les actionnaires.

Cette conception locale de la mission et de la stratégie de la compagnie cadre en tous points avec la conception globale de ses hauts dirigeants. Selon ces derniers, la stratégie d'affaires qui guide et contribue au succès des activités de SNC-Lavalin repose sur quatre piliers solides<sup>138</sup> :

---

<sup>138</sup> Un monde qui prend forme. SNC-Lavalin. Rapport annuel 2001.

- maximiser son expertise reconnue dans ses secteurs principaux et développer de nouvelles expertises dans des secteurs techniques offrant des perspectives de croissance prometteuses;
- utiliser ses capacités de financement pour accroître sa compétitivité dans les grands projets (particulièrement dans les pays en développement où les fonds ne sont souvent pas disponibles);
- se servir de son expertise technique et de ses capacités de financement pour développer et acquérir des concessions d'infrastructures qui ont des bases solides et un bon potentiel;
- continuer à tirer parti de son réseau international établi depuis près de 40 ans.

L'expérience et l'innovation constituent en somme les fondements de la vision de SNC-Lavalin. Cette vision suppose qu'elle renforce sa présence dans ses principaux secteurs d'ingénierie, acquière de nouvelles compétences et réalise de nouvelles activités et qu'elle s'adapte à l'évolution des besoins des clients et des marchés. Pour assurer une croissance soutenue, la compagnie a adopté une stratégie qui repose sur le développement de produits de calibre mondial ainsi que sur son vaste réseau international et ses solutions de financement. Selon un de ses hauts dirigeants, une distribution équilibrée des sources de revenus par type d'activité, secteur économique et région géographique est un élément clé du succès de cette entreprise et un facteur crucial pour générer des résultats soutenus d'une année à l'autre.

SNC-Lavalin s'engage à adapter sa stratégie lorsque le besoin s'en manifeste, tout en conservant une efficacité maximale dans ses opérations et en respectant des normes rigoureuses en ce qui a trait à la régie d'entreprise<sup>139</sup>. En définitive, l'objectif ultime de la compagnie est de réaliser des profits soutenus à long terme et d'afficher une croissance optimale de manière à ce que SNC-Lavalin se classe parmi les 10 premières sociétés mondiales d'ingénierie-approvisionnement-construction (IAC) inscrites en bourse au chapitre du rendement de l'avoir des actionnaires.

---

<sup>139</sup> Rapport annuel 2001, SNC-Lavalin Inc.

En Malaise, SNC-Lavalin se classe parmi les cinq premières compagnies dans son domaine. Oeuvrant dans des activités contractuelles et évoluant dans un secteur hautement compétitif, la survie et la performance de la compagnie dépendent de sa capacité de décrocher des contrats et de renouveler ses mandats. Selon deux des responsables locaux qui nous ont accordé des entrevues, la compagnie obtient ses contrats de deux manières.

Suivant le mode traditionnel, l'entreprise soumissionne à des appels d'offres. Dans ce cas, la concurrence est très forte et un des facteurs importants est le « networking » qui consiste à avoir un bon réseau de contacts. Par ailleurs, comme les entreprises dans ce domaine ont la même expertise et offrent des services pareils, l'avantage compétitif réside souvent dans le « timing » de l'appel d'offres. L'entreprise peut par exemple ne pas être prête ou au contraire être impliquée dans d'autres projets ce qui lui permet de faire des économies d'échelles et d'avoir un coût de production moindre et par conséquent offrir des prix plus bas.

Un autre facteur important, est le soutien financier des instances gouvernementales. Il existe par exemple au Japon une banque spécialement conçue pour financer les activités internationales des entreprises japonaises, ce qui leur donne un avantage concurrentiel. À ce niveau, SNC-Lavalin bénéficie pour certains de ses projets du soutien de l'ACDI allant de 40 à 60% du coût.

L'autre façon de percer le marché consiste à chercher des contrats d'exclusivité basés sur des ententes à moyen et long terme et protégés par un cadre juridique, ce qui permet d'éliminer ou de tenir à l'écart pour un certain temps la concurrence. Dans ce cas, les facteurs déterminants sont tout d'abord le flair des dirigeants et leur capacité de détecter des opportunités et d'entretenir des relations avec les clients. Dans ce cadre, le « networking » est également important et l'entreprise recourt à des « locaux » pour chercher et établir des contacts. Un facteur d'importance pour le développement des affaires dans ce domaine consiste aussi à chercher autant que faire se peut à sous-traiter les opérations risquées.



#### **4.2- Influence du secteur d'activité**

SNC-Lavalin en Malaisie, et partout dans le monde, évolue dans un environnement hostile et hautement compétitif notamment dans le cadre du secteur des travaux publics. En soumissionnant pour des projets internationaux, l'entreprise entre indéniablement en compétition avec les meilleures compagnies dans son secteur d'activité. De l'aveu de certains responsables rencontrés, les entreprises ne cessent de se mettre des bâtons dans les roues en se livrant entre autres à une « guerre » médiatique pour nuire à l'image de l'autre. L'image et la réputation, en plus des compétences et de l'expertise, sont donc très importantes pour se tailler une place dans ce domaine. C'est pourquoi SNC-Lavalin s'engage à respecter des normes exceptionnellement élevées de qualité, de sécurité et de protection de l'environnement. De même, elle s'engage à terminer les projets dans les délais fixés, sans dépasser les coûts prévus.

Ce secteur requiert également un esprit d'innovation et des qualités d'entrepreneurship. Les acteurs qui y opèrent ont besoin de faire preuve de clairvoyance, nécessaire pour identifier les tendances émergentes de leur secteur d'activité, et en même temps de souplesse afin de répondre aux besoins des clients tout en maintenant une stabilité et une croissance constante afin de satisfaire les actionnaires et d'attirer les investisseurs.

En partenariat avec Bombardier, SNC-Lavalin a pris en charge le développement de réseaux de transport urbain guidé en Malaisie, avec notamment la construction du métro et du monorail de Kuala Lumpur. La nature des services offerts par SNC-Lavalin comprend la conception, l'approvisionnement, l'installation, la mise à l'essai et la mise en service du système d'alimentation et de distribution électrique pour les rails. En fait, les changements démographiques et la congestion de plus en plus grave des routes, et les préoccupations au sujet de l'énergie et de l'environnement ont favorisé le développement technologique dans le transport ferroviaire et les systèmes automatisés de transport, créant par conséquent de substantielles occasions d'affaires pour les entreprises oeuvrant dans ces secteurs. Ce que SNC-Lavalin a pleinement saisi, tirant

ainsi profit du développement du secteur de transports en commun en Malaisie ainsi que dans d'autres régions du monde<sup>140</sup>.

#### 4.3- Influence du contexte local

Si la présence de SNC-Lavalin en Malaisie remonte à 1995, son expérience de gestion à l'international compte plus d'une quarantaine d'années dont bénéficie ses filiales, surtout en termes d'expertise et de réputation. En effet, SNC-Lavalin Malaysia Sdn. Bhd. tire avantage de la réputation de la compagnie-mère ainsi que de sa culture d'entreprise, fortement imprégnée par sa nationalité. Ainsi, selon un des hauts dirigeants de la compagnie:

« our leadership in our field internationally reflects who we are as Canadians and the way we do things. »

Cette façon de faire inclut une importance accrue accordée à la responsabilité sociale qui implique:

« a commitment to the social, cultural and environmental well-being and development of the people who work for us and for the people in the communities where we work. »

En fait, cet engagement correspondrait à la philosophie de l'entreprise dont un dirigeant affirme :

« as Canadians, we have a reputation for being a socially caring, tolerant and environmentally conscious people. By building these same values into whatever project we undertake, we can have an impact on the quality of life in the communities where we find ourselves working. »<sup>141</sup>

Cette philosophie de l'entreprise tirerait ses sources de sa mission même et de la vision de son fondateur, Arthur Surveyer (1917), selon qui :

« l'ingénieur est une personne qui, familiarisée avec les vérités scientifiques connues et pleine de respect pour les lois de la nature, est capable de projeter, de faire exécuter et d'exploiter d'une façon économique des ouvrages qui tendent à augmenter le confort et le bien-être du genre humain. »<sup>142</sup>

<sup>140</sup> Corporation Commerciale Canadienne, Secteurs d'activité, [www.ccc.ca](http://www.ccc.ca).

<sup>141</sup> «SNC-Lavalin: Excellence en ingénierie canadienne », Montréal, 30 mai 2003. [snclavalin.com](http://snclavalin.com).

<sup>142</sup> Ibid.

#### **4.3.1- Engagement envers les consommateurs**

Contrairement à des entreprises comme Nestlé et à Unilever, SNC-Lavalin ne fait pas affaire directement avec les consommateurs et par conséquent n'a nul besoin d'adapter ses produits selon les goûts ou les spécificités locales. Par contre, comme elle opère dans un secteur fortement compétitif, la compagnie s'engage à fournir des services et une expertise technique de très haute qualité à ses clients. En Malaisie, le principal client de SNC-Lavalin est le gouvernement malaisien. Ainsi, dans un partenariat public-privé, cette entreprise participe au développement d'infrastructures, grâce à des formules de financement innovatrices et à une ingénierie à valeur ajoutée.

Par ailleurs, en raison de son secteur d'activité qui requiert des connaissances et des technologies de pointe, SNC-Lavalin fait appel aux fournisseurs locaux dans la mesure du possible. Quant à son engagement envers les actionnaires, étant une filiale dont le capital est détenu à 100% par la compagnie-mère, SNC-lavalin Malaysia ne compte donc pas d'actionnaires locaux.

#### **4.3.2- Engagement envers les employés**

SNC-Lavalin Inc. a un effectif de plus de 15 000 personnes réparti à travers le Canada et à travers le monde, dont une cinquantaine en Malaisie. Le management de la compagnie en Malaisie est majoritairement canadien, à l'exception d'un malaisien-chinois. Celui-ci, selon des responsables, a vécu 15 ans au Canada et a été recruté pour faire bonne impression et pour ses contacts locaux. Sinon, le reste des employés est constitué de Malais, de Chinois et d'Indiens. En raison de la politique de « discrimination positive » en faveur des bumiputras soutenue par le gouvernement malaisien, l'entreprise est tenue d'engager des employés Malais à concurrence de 30%.

De ce fait, le contexte de la Malaisie et son milieu de travail s'avèrent particuliers, selon nos interlocuteurs expatriés, de par la multiethnicité et le multiculturalisme qui y règnent. Toutefois, malgré la présence de différents groupes ethniques, il est possible de constater une certaine homogénéité et une harmonie externe. Chaque groupe a en effet ses propres valeurs et croyances religieuses et il importe, de la part des dirigeants, de les respecter et d'être vigilant pour ne pas créer des tensions dans le milieu de

travail. C'est le cas notamment en ce qui concerne les vacances: il faut respecter les fêtes de chaque groupe et également les pratiques de culte.

Ainsi, même si ce n'est pas imposé par la loi du travail, il y a un accord tacite entre les dirigeants et les employés de respecter les heures de prière pour le personnel musulman, notamment le jour du vendredi où une heure de plus leur est accordée (12h à 15h au lieu de 12h à 14h). Il est également recommandé pour chaque entreprise d'avoir un « Surau », c'est-à-dire un endroit où faire la prière. Dans le cas de SNC-Lavalin, cet endroit est fourni par l'édifice où la compagnie a ses bureaux. Les dirigeants locaux estiment que comme ces adaptations ne coûtent rien à l'entreprise et que ça satisfait et motive les employés concernés, ça ne peut être que bénéfique pour la compagnie.

Un autre aspect, mentionné par les dirigeants expatriés, par lequel se manifeste l'impact de la culture locale en milieu de travail est la langue. Toutefois, en Malaisie, le problème ne se pose pas vraiment, comme c'est le cas dans d'autres pays où les dirigeants sont tenus d'apprendre la langue locale pour pouvoir communiquer avec les employés, puisqu'en effet la majorité parle anglais. Ce qui permet d'ailleurs aux Malais, aux Chinois et aux Indiens de communiquer entre eux. Par ailleurs, chez SNC-Lavalin, les employés bénéficient de formations sur place. L'entreprise leur offre ainsi des opportunités d'apprentissage et de transfert de technologie.

#### **4.3.3- Engagement envers la société**

Un des principes d'importance chez SNC-Lavalin consiste à « getting to know the communities where we work ». De plus, selon un de ses dirigeants:

“wherever and whenever possible, we engage all levels of government, the private sector and the community in a joint effort on our projects.”<sup>143</sup>

En Malaisie, les dirigeants et gestionnaires expatriés ont effectivement eu à se familiariser avec la culture du pays afin de pouvoir y mener des projets. Selon certains d'entre eux, que nous avons interrogés, la culture se manifeste à travers la langue, les croyances et également le comportement.

---

<sup>143</sup> Op. Cit., snclavalin.com.

Ainsi, de l'aveu d'un de nos répondants, alors qu'il est de coutume dans les pays occidentaux, notamment en Amérique, que la victoire ou le pouvoir est à celui qui crie et tape le plus fort, « en Malaisie, crier et perdre son sang froid est un signe de faiblesse ». Dans un tel contexte, s'emporter ou blesser quelqu'un verbalement, c'est tout simplement le perdre et perdre toute chance de travailler avec lui ou de le faire travailler. Cette attitude se manifeste partout. Par exemple, chez les chauffeurs de taxi ou les commerçants. Si on les énerve ou on les offusque, en se comportant d'une manière qu'ils jugent arrogante ou déplacée, ils refusent tout simplement de donner le service et repoussent la personne par une expression lapidaire : « go, go ». Certains de nos répondants nous ont avoué que bien que connaissant cet aspect de la personnalité des Malaisiens, il leur arrive de s'emporter et le résultat est qu'ils paralysent le service demandé et qu'ils doivent chercher d'autres personnes avec qui faire affaire.

Un autre aspect important est la dimension personnelle. Ainsi, même dans une réunion d'affaires ou de travail, il faut prendre le temps de « socialiser » et de demander des nouvelles de la personne : comment elle va, comment va sa famille... et ce qu'elle a mangé, cet aspect de la nourriture semble être très important, selon nos interlocuteurs. Autrement, si l'on parle directement affaires, il y a un risque d'obtenir moins de coopération et de motivation et de créer maladroitement un climat tendu. Il est donc très important d'être attentif aux détails et de prendre en considération les relations personnelles non seulement professionnelles.

Justement, d'un point de vue personnel, nos interlocuteurs ont une bonne impression de la Malaisie et de sa culture. Selon eux, c'est un pays où « il fait bon y vivre, comparativement aux pays voisins ». Les gens y sont respectueux et attentionnés et beaucoup plus chaleureux, comparativement aux pays d'où ils viennent, étant expatriés.

Relativement à la question de corruption, sujet sensible et délicat à aborder, il semble que ce soit pratique courante au point d'être institutionnalisée dans certains types d'industries et dans certaines cultures. Les tentations sont très fortes surtout quand « tout le monde le fait ». Cependant, en Malaisie, la corruption n'est pas endémique. Néanmoins, la politique de SNC-Lavalin a été depuis le début de déclarer

qu'elle refusait toute sorte de « gifts ». Mais, comme les responsables locaux de la compagnie font affaire avec des personnes et des êtres humains qu'ils jugent « faibles » et « faillibles », le contrôle interne et externe se révèle difficile. À titre d'illustration, une fois la compagnie a reçu plusieurs cadeaux pour le nouvel an. La politique de la direction a été d'organiser une tombola, durant un « party » de bureau, et de distribuer ces cadeaux aux employés afin de ne pas offusquer ceux qui ont offerts les présents en les leur retournant et en même temps pour ne pas se laisser corrompre. Selon les instigateurs de cette politique, et comme nous l'avons recueilli lors de nos entrevues, le fait d'accepter ou de banaliser la corruption a sûrement un prix et il doit sûrement y avoir quelqu'un qui en paye le prix. Aussi, selon un de nos interlocuteurs :

« il est très important de maintenir sa conscience éveillée, car une fois qu'on se laisse corrompre la première fois, on peut en pleurer quand on se retrouve seul avec sa conscience et on éprouve des remords mais à le faire plusieurs fois, on fait taire sa conscience ».

D'où l'importance du leadership qui constitue un facteur important dans la gestion d'une organisation et détermine d'une manière significative les valeurs à respecter. La compagnie-mère a élaboré dans ce cadre des politiques et des codes de conduites à adopter mondialement, mais comme nous le précise un dirigeant de la filiale malaisienne : «au delà des politiques et des codes élaborés, la gestion est une affaire de bon sens».

Le bon sens est également nécessaire en ce qui concerne l'évaluation de la responsabilité sociale que doit assumer l'entreprise. Les dirigeants expatriés estiment que SNC-Lavalin en Malaisie s'acquitte de cette responsabilité à travers son domaine d'activités et ses réalisations. La participation à la construction d'un réseau de transports en commun dans la région de Penang ainsi que du « métro aérien » de Kuala Lumpur en est une illustration. En somme, à travers le développement de l'infrastructure locale, le transfert de technologie et la formation du personnel, la compagnie apporte des avantages et en fait bénéficier le pays.

Autrement dit, la compagnie n'a pas d'objectifs sociaux en tant que tel, mais il lui a été « fortement suggéré par des représentants du gouvernement malaisien de

s'impliquer notamment dans des campagnes anti-drogues ». De même, par comparaison avec d'autres entreprises locales, et surtout en tant qu'entreprise internationale supposée être bien nantie et le personnel devant sentir une certaine fierté d'y travailler, SNC-Lavalin offre des salaires relativement plus élevés et essaie de s'ajuster au niveau notamment de l'assurance médicale et des activités sociales. Ce faisant, l'entreprise vise en fait à maintenir un climat organisationnel sain et une bonne ambiance de travail afin de favoriser et d'obtenir en fin de compte un meilleur rendement.

#### **4.3.4- Protection de l'environnement**

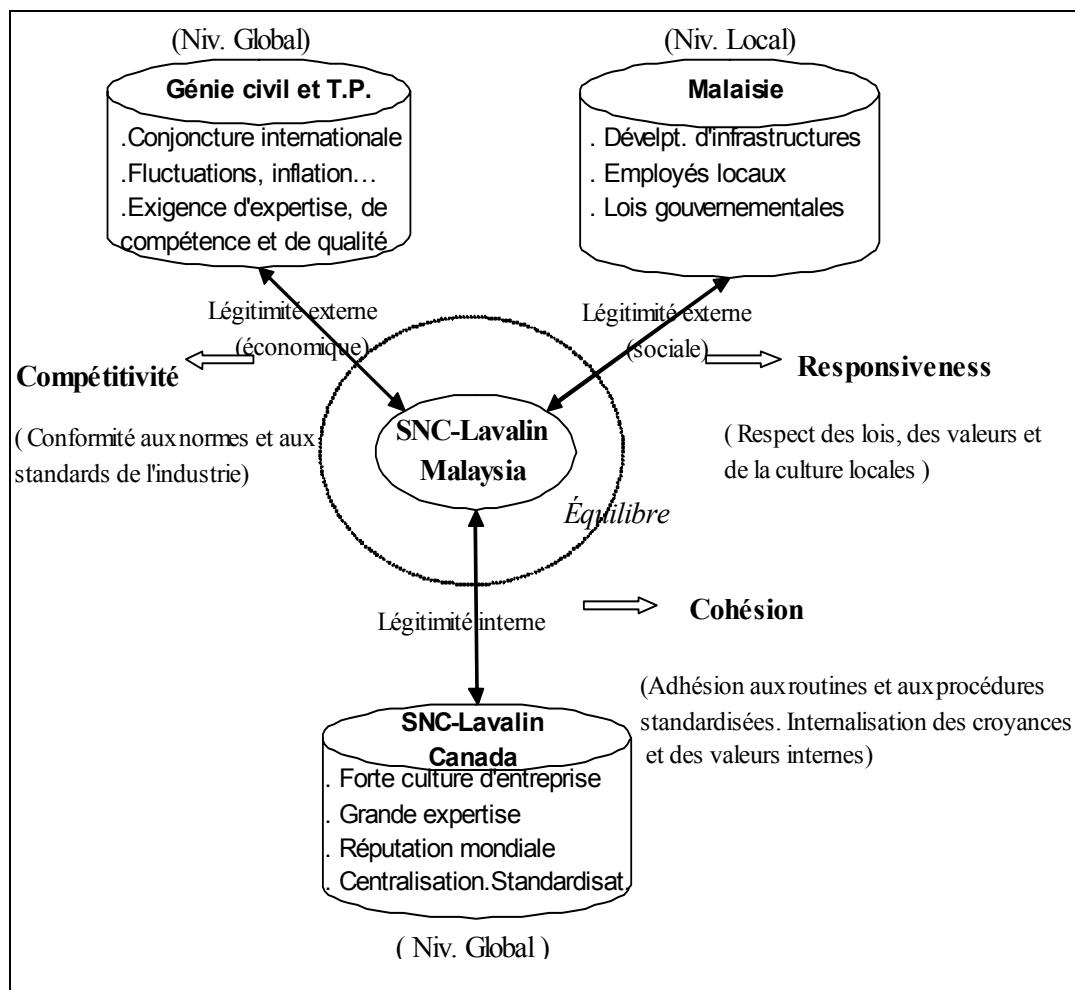
Dans ce cadre, SNC-Lavalin en Malaisie adopte les politiques de la compagnie-mère et bénéficie de son expertise en la matière. Le fait d'être canadienne, et comme le souligne son directeur général : « Canada is, as you know, a leader in the field of sustainable development »<sup>144</sup>, place les préoccupations pour l'environnement au coeur des activités de la compagnie. Celle-ci s'attache à réaliser tout projet qu'elle entreprend, allant de la conception et de l'ingénierie à la construction et l'exploitation, selon les principes d'une saine gestion de l'environnement et de la prévention de la pollution<sup>145</sup>. En fait, SNC-Lavalin a joué un rôle actif dans l'exportation de cette expertise aux pays en développement. La compagnie offre également des programmes d'éducation et des stages en gestion environnementale à travers le monde. Et ce, avec des subventions provenant d'institutions et de banques de développement internationales. En récompense pour ses efforts et ses réalisations, SNC-Lavalin a reçu plusieurs prix prestigieux. Notamment, en gestion de projets pour le mérite d'ensemble dont la responsabilité environnementale, pour la réduction des gaz à effet de serre et l'efficacité énergétique, pour l'excellence en ingénierie, pour l'ingéniosité et la qualité exceptionnelles et pour l'excellence en gestion de rénovations, en gestion d'installations et pour le respect de l'environnement dans l'industrie immobilière du bâtiment.

---

<sup>144</sup> Discours du CEO de SNC-Lavalin annoncé lors de la rencontre annuel du Canadian Academy of Engineering à Montréal, le 30 mai 2003. [snc-lavalin.com](http://snc-lavalin.com).

<sup>145</sup> La compagnie conduit des projets de prévention de la pollution englobant toutes les zones de pollution industrielle en Chine, au Vietnam et en Inde.

Figure 16 : Synthèse cas SNC-Lavalin Malaysia





## 5- Cas Dragages Malaysia Berhad

La compagnie Dragages est une filiale asiatique de la compagnie française Bouygues Construction. Ayant récemment célébré son centenaire de présence et d'expérience en Asie, Dragages a gagné une réputation « as an innovative force among Asia's construction leaders »<sup>146</sup>. La compagnie a pu se positionner dans les marchés en forte expansion de cette région et remporter d'importants contrats de bâtiment et de génie civil, en combinant un savoir-faire développé et une expertise reconnue à une offre globale de conception-construction à forte valeur ajoutée allant de l'analyse des besoins à l'exploitation et la maintenance des projets.

En Malaisie, la société Dragages opère depuis 1973, avant d'être intégrée à la compagnie Bouygues à la suite de leur fusion en 1986. Depuis, l'entreprise a développé une solide réputation dans la conception et la construction ainsi que dans sa capacité d'entreprendre des projets complexes et de grande envergure. De même, elle a adopté les stratégies et les politiques générales de la compagnie-mère. Dragages a commencé, en Malaisie, avec des projets d'infrastructure en construisant deux grands ponts traversant la rivière Pahang et en agrandissant le port Kuching. Par la suite, elle a participé à la construction des fondations des prestigieuses tours jumelles Petronas à Kuala Lumpur en 1993. Plus récemment et depuis 1997, la compagnie s'est occupée de la conception et de la construction de la nouvelle gare centrale de Kuala Lumpur. L'entreprise emploie localement plus de 170 employés et réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 400 millions de FF. Dragages Malaysia est considérée comme un opérateur local de Bouygues Construction. Elle en adopte les politiques générales et les stratégies globales.

### 5.1- Influence de la compagnie-mère : Bouygues SA

Bouygues est un groupe industriel qui œuvre dans plusieurs secteurs, notamment les Télécommunications (Bouygues Telecom), la Télévision (TF1), les Services (Saur), la Construction (Bouygues Construction), la Route (Colas) et l'Immobilier (Bouygues Immobilier). Implanté dans 80 pays, Bouygues compte 125 000 collaborateurs. En

---

<sup>146</sup> Dragages, a hundred years of activity in Asia (1902-2002). Bouygues Construction Dragages Asia Communications Department.

2001, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 20,5 milliards d'euros dont 7,6 milliards d'euros à l'international et a dégagé un bénéfice net de 471 millions de dollars US. En 2002, ce chiffre a presque doublé atteignant 858 millions de dollars US<sup>147</sup>.

Dragages Malaysia Berhad relève plus spécifiquement de la filiale Bouygues Construction qui se spécialise dans le secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP). Celle-ci est une entreprise en croissance et à valeurs entrepreneuriales fortes. Elle conjugue effectivement la puissance d'un grand groupe et la réactivité d'un réseau d'entreprises locales qui apportent à leurs clients des solutions innovantes en matière de réalisation, conception, exploitation, maintenance et financement d'ouvrages et d'infrastructures. La compagnie s'est ainsi définie deux axes stratégiques se traduisant par la spécialisation dans les offres intégrées à forte valeur ajoutée et la poursuite de son développement international en faisant preuve d'opportunisme et de flexibilité. Avec 34 000 collaborateurs dans 60 pays, Bouygues Construction a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 5 milliards d'euros en 2001 et de plus de 6 milliards en 2002.

### **5.1.1- Histoire**

L'histoire de Dragages est liée à celle de Bouygues, la compagnie-mère, bien qu'elle ait un passé plus ancien et un cheminement initialement différent qui ultérieurement allait converger avec cette dernière à la suite d'une fusion des deux compagnies.

Le groupe Bouygues a été créé en 1952 par Francis Bouygues. D'abord centrées sur le bâtiment en Île-de-France, les activités de Bouygues se sont rapidement étendues à l'immobilier, la préfabrication, et grâce à ses filiales régionales à l'ensemble de la France. Les années 70 ont été marquées par l'introduction de Bouygues à la Bourse de Paris, la percée sur le marché des travaux publics (Parc des Princes), la création de Bouygues Offshore (travaux maritimes et pétroliers) et de Maison Bouygues (maisons catalogue)<sup>148</sup>.

Au cours de la décennie 80, Bouygues a pu renforcer sa position d'entrepreneur et engager une politique ambitieuse de diversification dans les services. Ainsi, de

---

<sup>147</sup> Company Record- Annual Financials- Bouygues SA, Hoover's Company Information, 2003.

<sup>148</sup> Company Record- Product/Operations- Bouygues SA, Hoover's Company Information, 2003.

prestigieux chantiers sont réalisés à l'étranger (Université de Riyad en Arabie Saoudite, centrale thermique de Lagos au Nigeria, pont de Bubiyan au Koweït) et en France (aérogare Roissy II, Musée d'Orsay, pont de l'Ile de Ré, Grande Arche de la Défense). En 1984, le Groupe prend le contrôle de Saur, société de distribution d'eau essentiellement implantée en France dans des zones rurales. En 1986, avec l'acquisition du premier groupe français de travaux routiers (Colas, Screg et Sacer), Bouygues est leader mondial de la construction. En 1987, Bouygues devient opérateur de TF1 privatisée, première chaîne de télévision française.

Francis Bouygues est décédé en 1993. Mais depuis 1989, le Groupe est dirigé par son fils cadet Martin Bouygues qui a concentré le développement du groupe dans deux grands domaines à forte valeur ajoutée, la construction et les services. Les années 1990 à 2000 allaient voir le succès du développement de la construction à l'international. Ainsi, dans le secteur du Bâtiment et Travaux Publics (BTP), le Groupe a redéployé avec succès ses activités hors de France. Celles-ci représentent désormais plus de la moitié du chiffre d'affaires de ce métier. De grands chantiers sont signés en France (Bibliothèque de France, Stade de France, pont de Normandie, viaducs d'Avignon, Coeur Défense) et à l'étranger (Grande Mosquée Hassan II de Casablanca, Palais des Congrès de Hong Kong, métro de Sydney, complexes présidentiels du Turkménistan et du Kazakhstan, autoroutes en Croatie, Hongrie, Afrique du Sud, Front de mer de Beyrouth, tunnels de Groene Hart aux Pays-Bas et de Rostock en Allemagne, différents contrats en PFI -Private Finance Initiative- en Grande-Bretagne)<sup>149</sup>.

En Asie, Bouygues est active à travers sa filiale locale Dragages et Travaux Publics qu'elle intégra au Groupe en 1986. En fait, Dragages est l'une des premières entreprises de construction européennes à travailler en Asie. Créée en 1902 au Vietnam, sous le nom de Société Française Industrielle d'Extrême-Orient, elle devint en 1910 la Société Française d'Entreprises de Dragages et de Travaux Publics pour ensuite être appelée simplement Dragages, avoir son siège social asiatique à Hong Kong et bénéficier de l'expertise de Bouygues dans les projets de construction.

---

<sup>149</sup> [www.bouygues.fr](http://www.bouygues.fr).

### 5.1.2- Mode de gestion

L'administration de Dragages Malaysia Berhad relève de trois centres névralgiques et décisionnels qui sont respectivement :

- la direction générale de la compagnie-mère : Bouygues Construction en France;
- le comité du siège régional pour l'Asie à Hong Kong;
- la direction locale, à Kuala Lumpur.

Pour comprendre son mode de gestion et la structure organisationnelle locale, il est impératif de passer par la structure globale de la compagnie qui en fait la détermine et la façonne. Bouygues Construction est organisée en grandes filiales opérationnelles :

- *Bouygues Bâtiment Île-de-France et International* qui offre un savoir-faire reconnu dans les secteurs du logement, des ouvrages fonctionnels et constructions industrielles et qui, à travers sa filiale internationale détient de solides positions dans une trentaine de pays. Ses offres commerciales très larges sont celles d'une entreprise générale puisqu'elles vont du montage d'opérations à la maintenance des ouvrages réalisés.
- *Bouygues Entreprises France Europ* qui représente un réseau de grandes entreprises régionales. Bien implantées sur leurs marchés, elles interviennent dans les domaines du bâtiment et du génie civil. Elles développent une offre à forte valeur ajoutée en matière de conception et de conduite de projets, notamment dans les domaines techniques et financiers.
- *Bouygues Travaux Publics* qui est le spécialiste international des tunnels et des grands ouvrages d'art. Cette filiale développe également des activités complémentaires : fondations, précontrainte, terrassement et mines et fonde sa stratégie sur les opérations à grande technicité et à très forte valeur ajoutée. Plus de 100 collaborateurs y travaillent à l'élaboration de solutions innovantes permettant d'optimiser la conception, de réduire les coûts de réalisation et les délais de livraison, tout en s'appuyant sur son savoir-faire technique et son expérience d'opérateur global. Cette filiale a opéré un déploiement complet à l'international qui représente actuellement 70 % de son chiffre d'affaires.

- *ETDE* qui représente la filiale Électricité/Maintenance de Bouygues Construction. Elle intervient dans trois secteurs aussi bien en France qu'à l'international : les Travaux Publics de Réseaux, le Génie Électrique et Thermique et la Maintenance. Le développement des activités de cette filiale est un axe majeur de la stratégie de croissance de la compagnie qui compte dessus pour assurer le développement d'une offre de maintenance tertiaire et de *facilities management*.

Exploitant leurs synergies et leurs complémentarités au profit de leurs clients, ces filiales développent des partenariats internes sur de grands projets aussi bien en France qu'à l'international. Ces partenariats, qui permettent de conjuguer les atouts et savoir-faire de ces grandes unités opérationnelles, contribuent à renforcer et à dynamiser l'offre commerciale de Bouygues Construction en général et par conséquent celle de sa filiale Dragages notamment en Malaisie. Dragages Malaysia a pour objectif de se maintenir parmi les leaders dans son domaine. Aussi, elle combine capacités techniques et esprit de créativité, d'innovation et de défi. La compagnie obtient généralement ses contrats en procédant à des négociations « gré à gré », que ce soit relativement à des projets en cours ou à des projets dont elle s'occupe de la conception et de la commercialisation. Dans ces négociations, l'entreprise propose des « packages » intéressants incluant le design, la construction, l'aide au financement, la maintenance et des « facilities management » qui ont pour objectif d'augmenter la chaîne de valeur ajoutée de façon à présenter un avantage concurrentiel lors de la négociation du contrat et de générer des ressources supplémentaires qui soient durables et non pas ponctuelles.

En fait, étant donnée la nature de l'activité de construction qui est souvent saisonnière, fluctuante et dure le temps d'un contrat, les ressources financières et humaines de l'entreprise fluctuent également. Pour aller chercher des fonds un peu plus stables, la compagnie offre des services de maintenance et de « facility management » qui dans le cas par exemple de la construction d'un hôpital, réside à offrir la logistique qui va avec, ainsi que certains services comme le transport des malades ou l'entretien. La compagnie peut dans ce cas sous-traiter avantageusement ces opérations qui ne relèvent pas forcément de son expertise.

## **5.2- Influence du secteur d'activité**

Si Bouygues Construction est un leader mondial de son secteur, Dragages est considérée comme un leader régional en Asie. La compagnie se positionne dans le marché des gros projets de construction : bâtiments, tours, hôpitaux, ponts et travaux de génie civil. Dans ce domaine, elle a peu de concurrents localement. Par contre, elle n'est pas compétitive sur les petits projets qui sont le lot des entreprises locales qui obtiennent le soutien du gouvernement malaisien. Dragages se spécialise donc dans des projets à forte valeur ajoutée et développe pour ses clients une offre globale allant de l'analyse des besoins à l'exploitation et la maintenance des projets. Dans ce secteur, atomisé malgré la présence de groupes majeurs, concevoir, réaliser et développer tout en innovant constituent les trois grandes séquences de la chaîne de valeur des projets pour lesquels soumissionne l'entreprise lors des appels d'offres.

En matière de conception, Dragages bénéficie de l'expérience de Bouygues Construction qui se positionne de plus en plus en amont des projets. Son expertise en conception globale lui a permis d'élargir ses positions sur des marchés très exigeants. De même, son réseau mondial, sa solidité financière et les liens déjà établis avec des opérateurs internationaux lui confèrent une avance en ce qui a trait à l'ingénierie financière. En matière de réalisation, par sa capacité à gérer des projets d'envergure, très complexes et diversifiés, la compagnie-mère de Dragages est devenue leader de l'offre clients. L'engagement de ses équipes, leur savoir-faire et leur connaissance des marchés internationaux, régionaux et locaux, en font un constructeur de référence. En ce qui concerne le développement, Bouygues Construction, et par ricochet ses filiales, effectuent la maintenance ainsi que l'optimisation de bâtiments, d'ouvrages et d'installations pour le compte de leurs clients. Disposant d'un savoir-faire d'opérateurs de projets sur une longue période, elles assurent également leur exploitation globale dans le cadre d'une concession. Ces compétences aval font de Bouygues Construction et de ses filiales une référence de qualité dans ces métiers très complémentaires de l'acte de construire. D'où les avantages compétitifs de Dragages Malaysia et sa réputation qui lui ont permis de se positionner favorablement dans le secteur du bâtiment et des travaux publics.

Dans ce marché, globalement mature, où la conjoncture économique et l'intervention de l'État sont déterminantes, la maîtrise des délais et des risques ainsi que la diversification des activités constituent des facteurs clés de succès. Il en va de même pour la qualité qui représente un critère décisif et une valeur fondamentale. En fait, « Bouygues Construction believes that this is the key factor in differentiating its service from that of its competitors »<sup>150</sup>. D'où la certification ISO 9000 des activités de la compagnie visant à mettre en place des systèmes d'amélioration continue de la qualité des produits et services mis sur le marché. À cet effet, il importe de souligner qu'il existe notamment en France des entités qui orientent le secteur du bâtiment et travaux publics vers la qualité, telles l'Agence de la construction qualité, le Comité d'orientation stratégique pour le BTP, le Comité permanent des matériaux de construction, l'Association de la qualité environnementale des bâtiments.

### **5.3- Influence du contexte local**

Selon un des hauts dirigeants de la compagnie-mère :

“through Dragages, the company has a long history in Asia and is at home with local culture and business practices in many countries. It has a firm commitment to long term development in the region.”<sup>151</sup>

De fait, si Bouygues est un groupe mondial, il participe naturellement et activement grâce à son organisation décentralisée au développement économique et social de chaque région où il est implanté<sup>152</sup>. La notion de responsabilité sociale chez Bouygues est essentiellement orientée vers la qualité des produits et services, la sécurité des collaborateurs au travail et la sauvegarde de l'environnement.

#### **5.3.1- Engagement envers les consommateurs**

Comme dans le cas de SNC-Lavalin, la compagnie Dragages Malaysia offre non pas des produits de consommation mais une expertise et des services en matière de construction. Elle fait donc affaire avec des clients qui relèvent davantage du secteur public. Dans le cas de la construction de la gare centrale de Kuala Lumpur, son client direct était *the Kuala Lumpur Sentral Sdn. Bhd.* dont les principaux actionnaires sont

<sup>150</sup> Bouygues Construction, Dragages Asia. Brochure interne.

<sup>151</sup> Ibid., p.5.

<sup>152</sup> “Informations environnementales et sociales”, Rapport annuel 2002. Bouygues International.

KTMB (*Malaysian State Railway Corporation*) et MRCB (*Malaysian Resources Corporation Bhd*). Dragages Malaysia Berhad a obtenu ce contrat substantiel de 910 millions de ringgit en partenariat avec des entreprises locales *Ekovest Bhd* and *Syarikat KMZ*. Dans ce secteur, Dragages bénéficie grandement de l'expertise de la compagnie-mère, acquise aussi bien en France qu'en Asie et qui la place en tête de l'industrie du BTP en raison du développement de nouvelles méthodes et techniques qui ajoutent à l'efficience en matière de construction. De même qu'elle bénéficie d'une bonne réputation en tant que partenaire fiable et efficient.

### **5.3.2- Engagement envers les fournisseurs**

La relation avec les fournisseurs est très importante dans le domaine d'activité de Dragages. En fait, de la capacité de l'entreprise à bien négocier avec ses fournisseurs dépendent les performances économiques de ses projets et chantiers mis en oeuvre. Il peut effectivement en découler des risques de pénalités si les délais ne sont pas respectés. En Malaisie, la compagnie est tenue de faire affaire avec des fournisseurs Malais autant que faire se peut, dans une proportion de 30%. Selon nos répondants, l'obligation est conventionnelle puisque l'entreprise risque de perdre un contrat si elle présente à son client une liste de fournisseurs où ne figure pas un certain nombre de Bumiputras.

### **5.3.3- Engagement envers les actionnaires**

Dragages Malaysia est devenue une filiale de Bouygues Construction suite à leur fusion en 1986. De fait, celle-ci détient une part représentant 50 % du capital de cette entreprise. L'autre moitié est détenue par des actionnaires locaux, suivant les directives du NEP (*New Economy Policy*) et du *Foreign Investment Comity* qui exigent des compagnies internationales d'avoir une partie d'actionnaires Bumiputras. Comme toute entreprise multinationale visant à faire des profits, Dragages fait de la satisfaction des actionnaires et de la performance financière ses responsabilités premières. Pour ce faire, l'implication et la motivation du personnel s'avèrent incontestablement des facteurs-clés.



### **5.3.4- Engagement envers les employés**

Dragages a un réseau de bureaux à travers l'Asie et emploie plus de 3000 personnes dont environ 170 en Malaisie. Selon un responsable local, la politique de la compagnie en matière d'emploi consiste à recruter et intégrer des cadres locaux et à leur donner des postes de responsabilité de manière à réduire le nombre d'expatriés, tout simplement parce qu'ils coûtent plus cher, et d'améliorer le contact avec le tissu social. Les employés locaux sont recrutés par le biais d'agences de placement, par des candidatures directes ou indirectes (à travers des contacts personnels : une personne par exemple qui travaille dans l'entreprise et qui en recommande une autre) ou en contactant d'anciens employés qui ont précédemment travaillé pour l'entreprise. En raison de la nature saisonnière et ponctuelle de son activité, la compagnie accorde une attention particulière à ses employés en mettant l'emphasis sur le niveau du salaire, l'intérêt et le climat de travail de manière à leur donner envie de retourner travailler dans l'entreprise. En fait, les contrats de travail durent le temps d'un contrat de construction. Ainsi, les employés peuvent être appelés à travailler périodiquement et s'ils ont eu une mauvaise expérience de travail, ils ne seront pas prêts à la répéter et peuvent dissuader d'autres de travailler pour cette entreprise.

De même, le domaine de la construction est particulier en ce qu'une grande partie de son activité se passe sur le chantier, créant de fait des relations personnelles qu'il est important de bien gérer en faisant appel à des qualités humaines et beaucoup de sensibilité. Selon un de nos interlocuteurs dans la compagnie, il est important pour les entreprises étrangères d'avoir des dirigeants et cadres sensibilisés aux différences culturelles et à l'aspect humain de la gestion des employés. Pour cela, il est nécessaire qu'ils restent assez longtemps dans le pays, autrement, ça prend une adaptation continuelle de la part aussi bien des dirigeants que des employés. Dans ce contexte, le taux de rotation des employés locaux peut-être élevé quand celui des cadres expatriés l'est aussi. Les dirigeants de Dragages encouragent le développement d'habiletés des employés locaux de façon à réduire le nombre d'expatriés et également à les faire travailler dans un contexte international et pouvoir participer à des projets dans des régions asiatiques ou autres. Comme c'est le cas notamment du Turkménistan où il était question d'envoyer des Malaisiens travailler, plutôt que de faire venir des Français qui

coûteraient forcément plus chers. La promotion des employés locaux rentre donc dans une politique de réduction des coûts et d'économies d'échelles.

Relativement aux lois du travail en Malaisie, le gouvernement donne le ton. D'après un de nos répondants expatrié, comparativement à d'autres pays en Asie, et en prenant par exemple les extrêmes, Singapour qui se caractérise par une grande flexibilité et l'Indonésie où l'on retrouve une grande lourdeur et imposition du système, la Malaisie se situe au milieu. En raison de la nature multiethnique de la Malaisie et afin de protéger les « autochtones » du pays, les Bumiputras, qui se sont retrouvés graduellement marginalisés surtout dans la vie économique au profit essentiellement des Chinois, le gouvernement à travers une « discrimination positive » a pour politique de garantir des droits aux Bumiputras. C'est ainsi, que les compagnies étrangères sont tenues, ou il leur est fortement recommandé, d'avoir 30% d'actionnaires Malais, de faire affaire avec 30% de fournisseurs Malais et d'engager suffisamment de Malais. Apparemment, la contrainte est indirecte. Mais, quand l'entreprise veut par exemple demander un visa pour faire venir un employé de l'extérieur, les autorités passent en revue la liste des employés par nombre d'ethnicité et s'il n'y a pas de Malais ou très peu, l'entreprise peut avoir de la difficulté à obtenir le visa.

### **5.3.5- Engagement envers la société**

Quand une entreprise s'implante dans un pays et qu'elle y fait des affaires, un préalable de base est qu'elle en connaisse la culture et qu'elle en respecte les valeurs. De l'aveu d'un dirigeant expatrié de Dragages qui fut le long de sa carrière affecté dans plusieurs pays, la Malaisie serait comparativement le pays où il est le plus facile de vivre et de s'accommoder. Ainsi, selon nos interlocuteurs, la Malaisie présente plusieurs avantages, notamment celui de la langue. Tous les employés y parlent anglais. Le niveau d'éducation y est élevé et la capacité d'adaptation de ses habitants est très bonne de façon que l'on peut trouver facilement des personnes pour travailler dans un contexte international. Toutefois, plus que tout autre pays, la Malaisie frappe par son multiculturalisme et par sa capacité de gérer cette diversité. En Malaisie, la race est administrée. Ainsi, bien qu'ils soient citoyens malaisiens, il apparaît sur les papiers d'identité ou passeports des individus s'ils sont Malais, Chinois, Indiens ou autres. Ceci

constitue un des aspects fondamentaux du pays. Aussi, il n'est pas surprenant que quand une entreprise a besoin de recruter notamment une secrétaire et qu'elle contacte un agent de recrutement que celui-ci lui demande de quelle ethnie, alors qu'en Indonésie par exemple, si l'on demande s'il y a des races différentes, ils rétorquent qu'ils sont tous pareils. À ce niveau, la Malaisie fait preuve de lucidité en intégrant et en gérant son multiculturalisme de façon à maintenir l'harmonie et l'équilibre des races.

Dans ce contexte, qu'est celui de la Malaisie, il existe différents systèmes de valeurs. Ainsi, pour les musulmans, il faut savoir s'adapter aux spécificités de base (prière, horaire du vendredi (12h -15h), Ramadan...). Toutefois, ce qui est difficile dans un tel contexte est d'établir des relations de confiance et d'éviter des problèmes causés par un manque ou une mauvaise communication. En fait, pour les Malaisiens, comme pour les Asiatiques en général, la « face » est très importante. Certes, ça l'est partout, personne n'aime perdre la face, mais à des degrés différents. Aussi, en Malaisie, il faut éviter de crier sur quelqu'un, de le ridiculiser ou simplement de lui parler en le pointant, ou menaçant, du doigt. Il faut imaginer alors le « choc culturel » quand un Français débarquant de son pays essaie de diriger une équipe d'employés locaux, sur le chantier notamment, en élevant le ton de sa voix (gueulant) et en « se comportant à la française ». Ceci peut avoir pour effet de créer une tension et d'altérer le climat de travail. C'est pourquoi dès leur arrivée, les expatriés sont pris en charge par les plus anciens pour les acculturer et leur permettre de s'adapter. De même, la compagnie leur donne des séminaires sur la façon de faire localement et essaie de les sensibiliser à la question des différences culturelles. C'est pourquoi, il est important pour les cadres et dirigeants de rester assez longtemps dans un même pays pour en développer une meilleure connaissance, mieux l'intégrer dans leurs procédures de gestion et améliorer ainsi la communication avec les locaux. Ce qui finalement profite à l'organisation puisqu'il en va de son efficacité d'intégrer les locaux en commençant par respecter leur culture.

Ceci nous amène à la question de la responsabilité sociale de l'entreprise et de sa « citoyenneté ». Un de nos répondants estime que ces concepts sont directement reliés à la politique commerciale de la compagnie. En fait, pour être citoyen, il faut participer à

la vie du pays. Aussi, pour être perçue comme entreprise citoyenne Dragages a deux administrateurs locaux et fait appel à des consultants locaux. Quant à la responsabilité sociale, loin de la renier, notre interlocuteur nous fait simplement rappeler que la finalité première d'une entreprise est de faire des profits et de générer de l'argent pour les actionnaires qui autrement retireraient leurs fonds et peuvent les placer dans des caisses d'épargne. Ceci est un fait. Par ailleurs, comme l'entreprise fait partie de la vie d'une communauté, il lui incombe certaines responsabilités sociales, notamment envers ses employés. D'où le développement de certains indicateurs de performance, comme la mesure de satisfaction des employés à travers des sondages, leur taux de rotation, leur niveau de formation et leur promotion en calculant le nombre de cadres locaux. De même, les entreprises étrangères ont pour responsabilité de contribuer au développement des pays dans lesquels elles opèrent. Ainsi, de par son activité même, Dragages contribue au développement de la Malaisie par la construction d'infrastructures (ponts, bâtiments, gares...) qui bénéficient au pays et à ses habitants.

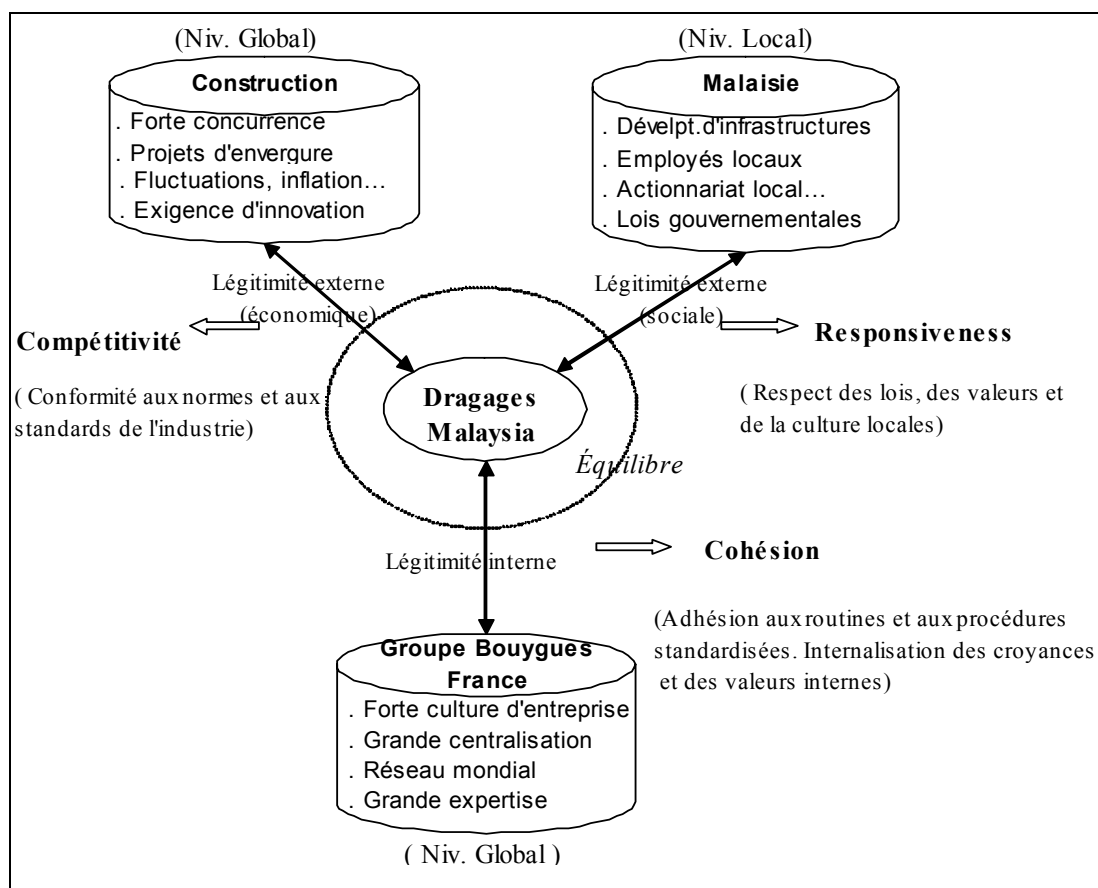
En raison de leurs activités et des différentes pressions auxquelles ils sont soumis, les dirigeants d'entreprises, notamment des multinationales, ont à faire face à des dilemmes éthiques. À ce questionnement, un de nos répondants y répond par une simple illustration. Ainsi, dans un chantier de construction, par exemple, devrait-on laisser les ouvriers dormir dans des conteneurs ou endroits insalubres, ou bien contribuer à l'amélioration de la qualité de leur vie, sachant que ça coûtera un peu plus cher à la compagnie ? De même, devrait-on engager des personnes venant de petits villages, sans aucun savoir-faire, à un salaire médiocre ou bien engager quelqu'un avec plus d'habiletés et à un salaire plus élevé ? En fait, il ne dépend que de l'entreprise, à travers ses dirigeants, de changer ces dilemmes (traiter les ouvriers selon les lois du marché et de la concurrence) en solutions convergentes qui consistent à améliorer la condition des employés tout en restant compétitifs. Le faire d'une manière intelligente et en faisant appel au bon sens est déterminant pour l'efficacité d'une entreprise.

### **5.3.6- Protection de l'environnement**

Les questions environnementales concernent les métiers de la compagnie Bouygues et ses filiales à des degrés divers. Bouygues conçoit sa responsabilité dans ce

domaine comme un double impératif : respect des réglementations relatives à la protection de l'environnement et promotion, aux côtés des collectivités et des donneurs d'ordre, des solutions qui offrent la meilleure prise en compte des contraintes environnementales. Soucieux d'intégrer toujours mieux leurs réalisations et leurs activités dans le cadre de vie, les dirigeants aussi bien globalement que localement organisent progressivement leurs stratégies et leurs actions environnementales. En fait, dans le secteur du bâtiment, Dragages par le biais de sa compagnie-mère Bouygues Construction a développé un savoir-faire dans la réalisation de bâtiments Haute Qualité Environnementale (HQE). Ce système de management de projet vise à maîtriser les impacts sur l'environnement d'une opération de construction ou de réhabilitation, et ceci à toutes les phases de la construction et de la vie d'un bâtiment : conception, réalisation, utilisation, maintenance, adaptation et déconstruction. Parmi les 14 axes d'amélioration HQE, deux visent la réduction des consommations d'eau et d'énergie.

**Figure 17 : Synthèse cas Dragages Malaysia**



## 6- Cas Le Régent Kuala Lumpur (KL)

Le Régent KL est un hôtel qui appartient à *Four Seasons*, une grande multinationale d'origine canadienne, établie à Toronto, et spécialisée dans l'hôtellerie. Cette compagnie est présente en Malaisie à travers Le Régent, implanté à Kuala Lumpur depuis 1990. En fait, Four Seasons a acheté la chaîne d'hôtels Régent International en 1992. Bien qu'en 1997, la compagnie Carlson Hospitality Worldwide ait racheté cette chaîne, Four Seasons continue de gérer sous licence les hôtels Régent situés notamment à Bangkok, Jakarta, Singapore, Taipei et Kuala Lumpur<sup>153</sup>.

Bien situé au centre de la métropole et capitale de la Malaisie, l'hôtel attire une clientèle de choix. En plus de touristes à la recherche de services de qualité, qu'ils peuvent s'offrir, l'hôtel attire essentiellement une clientèle de type corporatif. S'inscrivant dans la politique générale de la compagnie visant à satisfaire les besoins et les goûts de clients distingués et surtout à satisfaire les styles de vie en constant changement des voyageurs, Le Régent cible les compagnies et les gens d'affaires qu'il peut davantage fidéliser.

### 6.1- Influence de la compagnie-mère : « Four Seasons »

Selon les dirigeants de l'hôtel que nous avons interrogé, le Régent KL appartient à la compagnie canadienne Four Seasons. Cette compagnie opère dans 25 pays et compte 56 hôtels à travers le monde dont 12 en Asie et 1 en Malaisie. De ce fait, le Régent KL adopte une structure globale se rattachant au « Worldwide Business Operations », situé à Toronto. Cette division est responsable de la gestion des affaires de la compagnie incluant la direction internationale des hôtels Four Seasons, la gestion de ses acquisitions ainsi que de ses ressources humaines et des affaires légales du groupe<sup>154</sup>.

Ainsi, bien qu'elle opère localement, la structure organisationnelle de cette compagnie est globalement élaborée. Il en va de même pour les stratégies et les politiques de gestion. Les dirigeants locaux ont de fait des marges de manœuvres

<sup>153</sup> "The Regent Kuala Lumpur", [www.regenthotels.com](http://www.regenthotels.com).

<sup>154</sup> Four Seasons Hotels and Resorts, Company Information, [www.fourseasons.com](http://www.fourseasons.com).

limitées. Néanmoins, au niveau de l'opérationnalisation, il leur revient de procéder aux adaptations et ajustements requis selon le contexte et les spécificités locales.

#### **6.1.1- Histoire de Four Seasons**

En tant que compagnie, Four Seasons a été fondée en 1960 par son président et chef de direction, Isadore Sharp. Architecte de formation, ce dernier a construit et ouvert son premier hôtel Four Seasons à Toronto en 1961. Depuis, la compagnie compte 56 hôtels à travers le monde avec en plus 17 propriétés en cours de construction. Les talents combinés du fondateur et dirigeant, sa formation, son expertise et son implication personnelle à différents niveaux allant de la conception à la gestion de ses hôtels, lui ont permis de créer « a single vision that today has made Four Seasons the only operator in the world exclusively focused on mid-size luxury hotels and resorts of exceptional quality »<sup>155</sup>.

À partir des années 60 et 70, les déplacements et les voyages internationaux ont commencé à représenter une tendance prometteuse qui s'est transformée en une réalité commune et fréquente. Comme les voyageurs, surtout les gens d'affaires ont besoin de services personnalisés, Sharp a décidé de concentrer ses efforts sur la niche: « medium sized hotels of exceptional quality, with exceptional service levels, and thus set the future course for the company ».

Partant de là, et cherchant à se positionner comme un leader des compagnies hôtelières de luxe, Four Seasons n'a pas hésité à saisir l'avantage des opportunités globales d'expansion. Et ce, à travers l'addition de nouvelles unités et les acquisitions qui lui permettent d'accroître sa présence et de servir sa clientèle à l'échelle internationale. En 1985, Four Seasons a ouvert ses parts au public en s'inscrivant à la Bourse. Avec l'acquisition des hôtels du Régent International, cette compagnie est devenue un des grands opérateurs mondiaux des hôtels de luxe.

Toutefois, cette acquisition combinée à une récession économique au début des années 90 a engendré de lourdes pertes financières et a conduit le fondateur à chercher à réduire la volatilité associée à la propriété d'hôtels. La compagnie a commencé alors,

---

<sup>155</sup> Ibid.

dès 1993, à s'orienter vers son nouveau rôle de compagnie de gestion d'hôtels. En 1994, le prince Saoudien Al-Waleed bin Talal a acheté 25% des parts de la compagnie pour une somme de 167 millions de dollars. Isadore et sa famille contrôlent 66% du capital. En 1997, Four Seasons est rentrée dans une alliance avec Carlson Hospitality Group qui donne à celui-ci le droit d'utiliser le nom du Régent tout en continuant, de son côté, à gérer ces hôtels. En 2000, Four Seasons a ouvert son premier hôtel au Moyen Orient, au Caire, et a commencé un plan agressif d'expansion en Europe.

C'est ainsi que la compagnie a installé ses hôtels dans plusieurs pays à travers le monde et en gèrent plusieurs, notamment le Régent de Kuala Lumpur. En 2000, la compagnie a réalisé un chiffre d'affaires de 237 millions de dollars US, dégageant un bénéfice brut de 138 millions et un bénéfice net de 68,7 millions. En 2001, ses revenus ont été de l'ordre de 190 millions de dollars US avec un bénéfice net de 54.3 millions de dollars US. À la suite de fortes fluctuations et d'une conjoncture difficile sur le plan international, notamment après les événements du 11 septembre, les revenus et les bénéfices dégagés par la compagnie ont drastiquement diminué. Son bénéfice net en 2002 fut de 13,5 millions de dollars US<sup>156</sup>.

### **6.1.2- Mode de gestion**

Les politiques générales d'administration de l'hôtel Le Régent à Kuala Lumpur sont élaborées par la compagnie-mère à Toronto. La mission de la compagnie de donner un service de qualité hautement personnalisé, de satisfaire sa clientèle et de les fidéliser afin de réaliser un profit équitable permettant la prospérité de la compagnie fait certes partie de la politique générale commune à tous les hôtels de la compagnie à travers le monde. Quant à la mise en œuvre et à l'opérationnalisation de ces objectifs, elles sont déléguées aux administrateurs et dirigeants sur place. Étant plus en mesure de comprendre le contexte local et de chercher les moyens de s'adapter à ses spécificités.

L'hôtellerie, comme d'autres industries, est un secteur hautement compétitif. Plutôt que de cibler la catégorie de touristes que l'on peut difficilement fidéliser, du fait que l'on peut visiter un pays une seule fois dans sa vie et aussi en raison des

---

<sup>156</sup> Hoover's On Line, Company Record, Annual Financials, Four Seasons Hotels Inc. [cobrands.hoovers.com](http://cobrands.hoovers.com).



fluctuations saisonnières, Le Régent cible surtout les compagnies et les gens d'affaires. Considéré comme un hôtel corporatif, Le Régent KL fait affaire avec un réseau de compagnies qu'il compte comme de fidèles clients.

Par ailleurs, en tant qu'organisation multinationale opérant dans un pays multiculturel, une gestion de la diversité s'impose. Relativement au climat de travail, un de nos interlocuteurs a jugé qu'il était bien et « aisé ». Selon lui, il peut bien sûr y avoir des tensions, comme dans toute organisation, ceci non pas du fait de la cohabitation de différentes ethnies et différentes cultures (Malais, Chinois, Indiens en plus des expatriés), mais en raison de la nature même de l'être humain (jalousie, égoïsme...) qui fait qu'il peut y avoir une tension notamment entre un frère et ses frères.

Dans le Régent KL, en raison du nombre réduit d'expatriés, la relation entre ces derniers et les locaux n'influence en rien le climat de travail. Les expatriés qui travaillent dans cet hôtel sont conscients qu'ils sont avant tout des invités dans un pays hôte et qu'ils doivent se comporter en conséquence. Ils n'ont pas à imposer leurs propres cultures ou à dénigrer la culture locale mais en tant qu'invités ils sont tenus de la respecter et d'essayer de s'intégrer et d'intégrer ses spécificités à leur mode et pratiques de gestion. Le nombre réduit d'expatriés aide à leur intégration. Autrement, il peut y avoir des clans séparés qui se tiennent entre eux et ne côtoient pas les locaux pouvant créer ainsi un malaise dans les relations de travail et affecter négativement le climat organisationnel.

## **6.2- Influence du secteur d'activité**

Le tourisme international est un secteur économique très important. Il représente en fait 12% du PIB mondial et compte quelque 200 millions d'emplois (8% du total mondial). Le tourisme est donc la première industrie de la planète. De 1950 à 2000, le nombre de touristes est passé de 25 à 702 millions, avec une croissance annuelle de 4%. Si les tendances actuelles continuent, l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) prévoit 1 milliard de touristes en 2010 et 1,6 milliard en 2020. Les pays riches sont les principaux bénéficiaires de ce développement sans précédent, car c'est dans ces pays que se concentrent l'industrie touristique et ses principaux acteurs : compagnies

aériennes, tours-opérateurs, agences de voyage, chaîne d'hôtels et de restaurants. Ces pays représentent aussi les principales destinations touristiques (France, États-Unis, Espagne, Italie, etc.) et continuent donc d'accaparer les bénéfices exponentiels de ce secteur. En parallèle, les pays pauvres s'ouvrent de plus en plus au tourisme. Considérant que le tourisme favorise le développement, les gouvernements y voient un secteur générateur de nombreux emplois, producteur de devises étrangères, moteur du développement, créateur d'infrastructures productives et de services, ainsi qu'un pôle d'attraction pour les investissements étrangers<sup>157</sup>.

Dans ce cadre, évolue l'industrie de l'hôtellerie qui dépend d'un très grand nombre de facteurs dont l'importance peut être fort variable. Certains sont de nature ponctuelle et plus ou moins imprévisibles. Ils peuvent néanmoins avoir des conséquences importantes sur cette industrie. C'est le cas par exemple de variations défavorables et persistantes du climat ou des cours de change, des récessions économiques, du déclenchement d'une guerre éclair comme celle dans le Golfe Persique en 1991, ou encore d'événements comme celui du 11 septembre qui a déclenché un ralentissement des voyages dépassant 10% dans le monde et atteignant 30% dans certains pays, ou le risque de la propagation de maladies comme ce fut récemment le cas du Sras. D'autres facteurs sont d'ordre structurel. S'ils agissent beaucoup plus lentement sur l'évolution de l'industrie, ils ont par contre des conséquences plus durables. C'est le cas, entre autres, des politiques que les gouvernements mettent de l'avant pour développer l'industrie ou de l'évolution des goûts, des besoins et des habitudes de la clientèle.

Aussi, dans un secteur fluctuant où la concurrence est très forte<sup>158</sup> et où les services sont presque les mêmes, les dirigeants de Four Seasons et par ricochet ceux du Régent KL sont parvenus tout de même à se positionner sur leur marché et à se distinguer des autres. En fait, ce qui caractérise le plus cette compagnie hôtelière est la touche personnelle qu'à la fois son directeur général et ses employés apportent aux services offerts à une clientèle de choix. Selon son fondateur, Isadore Sharp:

---

<sup>157</sup> Le point sur le secteur de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme. [www.ilo.org](http://www.ilo.org).

<sup>158</sup> Four Seasons a de nombreux concurrents dont, Fairmont Hotels, Ritz-Carlton, Starwoods Hotels & Resorts, Carlson, Hilton, Marriott International, InterContinental Hotels, Prime Hospitality.

« when we set out to differentiate ourselves from our competition many years ago, we made the radical decision to become customer-oriented, not product-oriented. We identified our customers very precisely, and offered them a new standard of quality, defined by highly personalized, anticipatory service. »<sup>159</sup>

Cette compagnie s'est ainsi choisie une niche dans l'industrie hôtelière de luxe et s'est davantage spécialisée dans le service aux entreprises et aux gens d'affaires qui ont à voyager constamment ou à organiser des séminaires et des conférences localement. Dans ce cadre, Sharp affirme:

“we strive to offer the same high level of personalized service visit to visit and hotel to hotel. It is this quality of service that is so critically important to our guests, and the degree to which we can provide and evolve it, worldwide, is also the degree to which we can differentiate ourselves and stay ahead of the rest.”<sup>160</sup>

### **6.3- Influence du contexte local**

En raison de la nature même de ses activités et de son secteur d'industrie consistant dans l'hôtellerie, le Régent KL offre l'hospitalité à ses clients au nom du pays où il est implanté. Aussi, bien que les pratiques dans cette industrie soient hautement standardisées et que les standards soient hautement élevés pour les catégories d'hôtels cinq étoiles, des ajustements locaux sont requis et sont à prendre en considération. En effet, selon un dirigeant du Régent KL nous ayant accordé une entrevue : « managers of multinational companies must find and make adjustments to the local culture ». Ceci implique un engagement envers les différents partenaires aussi bien sur le plan international que national. Ce dont est bien conscient le président de la compagnie, qui affirme:

“We believe that each of us needs a sense of dignity, pride and satisfaction in what we do. Because satisfying our guests depends on the united efforts of many, we are most effective when we work together cooperatively, respecting each other's contribution and importance.”<sup>161</sup>

#### **6.3.1- Engagement envers les consommateurs**

Le Régent KL offre avant tout un service qui se veut de haute qualité à une clientèle distinguée. Un des dirigeants de l'hôtel est à ce sujet catégorique: « We have

<sup>159</sup> Four Seasons 2000 Annual Report, “54 properties, 24 countries, 1 philosophy”.

<sup>160</sup> Ibid.

<sup>161</sup> Four Seasons 2001 Annual report.

chosen to specialize with the hospitality industry, by offering only experiences of exceptional quality ». Comme l'hôtel sert à la fois une clientèle internationale et locale, il a dû adapter ses services notamment aux besoins des Malaisiens. Et ce, plus spécifiquement au niveau de la restauration en offrant une nourriture halal, c'est-à-dire, conforme aux normes islamiques et excluant le porc et toutes ses composantes.

Ainsi, sur plusieurs restaurants, le Régent KL a un seul restaurant chinois considéré « non halal ». La distinction entre la nourriture halal et non halal va jusqu'à la séparation des cuisines et de tout ce qui va avec (ustensiles, plats, verres, couverts...). Interrogé sur cette pratique, un des responsables interviewés nous a répondu qu'il s'y était familiarisé notamment aux États-Unis avec la pratique de « Kocher » qui nécessite la séparation de certains aliments d'autres. La différence, relevée par cette personne, réside essentiellement dans l'absence du Rabbin. En effet, pour les musulmans il n'est pas nécessaire d'avoir une autorité religieuse sur place. La proportion de cette pratique également diffère puisqu'aux États-Unis, c'est une minorité qui y recourt alors qu'en Malaisie, c'est la majorité.

### **6.3.2- Engagement envers les fournisseurs**

En raison de leur activité, plus particulièrement dans le cadre de la restauration, les dirigeants du Régent KL font affaire autant que possible avec des fournisseurs locaux. Ceci afin de garantir la fraîcheur des menus offerts aux clients de l'hôtel.

### **6.3.3- Engagement envers les actionnaires**

Comme dans toute entreprise à but lucratif, les dirigeants du Régent KL sont tenus de générer des profits pour le compte des actionnaires. Leur responsabilité dans ce cadre est de réaliser un profit raisonnable et ce faisant, d'offrir des bénéfices à long terme aux propriétaires et actionnaires de l'hôtel. Étant une filiale appartenant en totalité à une multinationale, le Régent KL ne compte pas d'actionnaires locaux<sup>162</sup>.

---

<sup>162</sup> N.B : Par mesure de précaution, et pour des questions d'ordre moral, Tabung Haji, important investisseur local, évite de placer l'argent confié par les épargnants Malais dans les hôtels en général.

### 6.3.4- Engagement envers les employés

Le Régent KL compte seulement 5 expatriés sur 600 employés. La direction essaie de diminuer leur nombre afin de réduire les coûts. Un expatrié coûte forcément plus cher qu'un employé local. Dans le secteur de l'hôtellerie, le salaire est déterminé par la fonction que l'on occupe (directeur financier, gérant, réceptionniste...). Un expatrié est payé l'équivalent du salaire local, mais la compagnie prend en charge l'ensemble de ses frais (hébergement, billet d'avion, prise en charge de sa famille...), ce qui coûte plus cher. Un expatrié travaille sur la base d'un contrat d'une durée limitée mais renouvelable.

Au niveau du gouvernement, le visa ou le contrat de travail est accordé pour des postes en particulier (directeur financier, general manager...) pour lesquels il est possible de faire travailler des expatriés et de leur prolonger le contrat de travail. Quant aux locaux, ils travaillent sur la base d'un « open-ended contract » et bénéficient de pensions de retraite et d'assurance maladie. La pension pour le chômage n'existe pas en Malaisie.

Le temps supplémentaire est réglementé de façon à ce que le niveau « management » n'en bénéficie pas du fait que leur salaire inclut une sorte de prime de responsabilité qui couvre les heures supplémentaires de travail que l'on peut faire. Quant aux niveaux subalternes, ils sont payés 1,5 leur salaire ou obtiennent une compensation en temps.

Tel que souligné par un des gestionnaires interrogés, « not everything is mandatoring by law, but best practices require that we look forward for our employees ». Aussi, Le Régent KL, à travers son administration, accorde une grande importance à la formation de son personnel et à son perfectionnement puisqu'il en va de la qualité du service offert. Il importe de rappeler que, dans ce secteur, le personnel est en contact direct avec les clients. Aussi, plus le personnel est bien formé et entraîné, plus le service est de bonne qualité et plus les clients sont satisfaits et la réputation de l'hôtel maintenue. Tout ceci, évidemment, se répercute positivement sur la performance de cette compagnie hôtelière.

C'est pourquoi une attention particulière est accordée aux employés et une formation soutenue leur est dispensée, surtout à ceux du niveau « non exécutif » (femmes de chambres, réceptionnistes, serveurs...) qui travaillent en contact direct avec les clients. D'autant plus qu'une partie des frais est remboursée par le gouvernement malaisien. En somme, les dirigeants de l'hôtel estiment devoir traiter leurs employés avec le même niveau de respect et d'attention que ceux-là sont censés donner en retour à leurs clients. Ceci, conformément à la règle d'or qui constitue le principe directeur de l'ensemble de la compagnie : « treating others as we would wish to be treated ».

Les employés de l'hôtel ne sont pas syndiqués. Ils estiment que leurs droits sont suffisamment protégés par la Loi du travail et que le fait de se syndiquer ne ferait que leur coûter plus cher, puisqu'ils devraient payer des cotisations supplémentaires. Relativement au marché du travail, le taux de chômage en Malaisie est très faible. Aussi, les personnes désireuses de travailler peuvent facilement trouver un emploi. Toutefois, il y a lieu de soulever le taux élevé de rotation des employés dans le secteur. En fait, une fois qu'ils acquièrent de l'expérience et qu'ils se dotent d'une bonne formation, certains employés vont chercher du travail ailleurs pour un meilleur salaire. Ils vont notamment travailler à Singapour mais ils ne réalisent pas, toujours selon un de nos répondants, que si le salaire y est plus élevé, le coût de la vie l'est également.

Par ailleurs, relativement à l'impact de la culture locale au niveau des relations et de l'ambiance de travail, un gestionnaire expatrié avoue que l'on ne peut renier les différences qui existent au sein des différents groupes ethniques qui constituent le peuple de la Malaisie. Mais au-delà de la race, de la langue, des croyances et des pratiques religieuses, les différences ne sont pas vraiment palpables dans le cadre du travail. Ces différences donnent même lieu à des complémentarités. Ainsi, pour accommoder les employés musulmans, la direction s'arrange délibérément pour leur accorder des pauses durant les heures de prière<sup>163</sup> ou pendant Ramadan (mois du jeûne) durant la période de rupture du jeûne. Durant ces périodes, les Chinois et les Indiens prennent le relais. Comme l'hôtel travaille 24/24 heures, un service continu doit être

---

<sup>163</sup> Les employés disposent de places de prières (Surau), sur le lieu même du travail : au sein de l'hôtel.

assuré. Aussi, dans la répartition du temps, cet élément de pratique religieuse est pris en considération. Il est même intégré dans la pratique de gestion.

Ainsi, plutôt que d'être considéré comme une source de discorde, ce multiculturalisme pluri-religieux est perçu et utilisé comme une source de complémentarité. En fait, si tous les employés de l'hôtel étaient exclusivement musulmans, ou bouddhistes ou autres, peut-être que ça aurait posé problème du fait que l'on ne peut accorder aux employés des pauses ou des congés en même temps et risquer d'interrompre l'activité de l'hôtel.

### **6.3.5- Engagement envers la société**

De par son activité hôtelière et hospitalière, le Régent KL est considéré par ses dirigeants en Malaisie comme un acteur communautaire. Ceux-ci considèrent la responsabilité sociale comme faisant part de leurs affaires. En fait, cette responsabilité commence envers les employés qu'ils recrutent de la société locale, qu'ils doivent sensibiliser et prévenir contre certaines maladies (Sida notamment) et qu'ils doivent former et éduquer (principes d'hygiène, savoir-faire). En en faisant à la fois de bons employés, efficaces et performants, et aussi de bons citoyens, conscients et bien éduqués. En règle générale, les gestionnaires de l'hôtel estiment devoir dans leurs pratiques courantes respecter la dignité à la fois des employés, des fournisseurs et des clients et d'essayer autant que faire se peut de leur donner une expérience positive.

Ceci fait partie de la politique générale de la compagnie axée sur certains principes éthiques. Ainsi, selon son président :

« the Golden Rule has never been a tactic or a strategy. It is a deeply felt ethical belief, shared by everyone in the corporation from senior management to the recently hired employee. Everyone lives and breathes the values we have spent decades refining. »<sup>164</sup>

En fait, les dirigeants de cette compagnie sont fort conscients de l'importance de la réputation, spécialement dans leur domaine, d'autant plus qu'ils cherchent à se distinguer des concurrents par une touche personnelle qu'ils apportent à leur service. À cet effet, le président de la compagnie-mère estime que :

---

<sup>164</sup> Four Seasons 2001 Annual Report.

«While integrity is not recorded on a company's balance sheet, ethical behaviour of management and employees is foremost in people's minds. You have one reputation; you either burnish it or tarnish it. Four Seasons has spent 40 years nurturing a culture and reputation based on the ethics of respect, fairness, contribution and concern. The Corporation's financial success rests on the same pillars. »<sup>165</sup>

Aussi, le Régent KL se définit par ses dirigeants locaux comme une entreprise citoyenne. En effet, il fait travailler des centaines de personnes, s'implique dans leur formation, contribue aux fonds de sécurité sociale et paie des taxes au gouvernement, comme tout citoyen. De plus, il participe à des activités communautaires notamment en organisant avec le Haut-Commissariat Canadien et en sponsorisant le rally « Terri Fox » au profit des personnes handicapées. Il contribue également au niveau des écoles et des hôpitaux. Dans le premier cas, en offrant des conférences et des séminaires bénévolement. Les activités sont prises en charge par les gestionnaires qui les considèrent comme faisant partie de leur temps de travail et de leurs responsabilités. De même, les dirigeants locaux accordent une formation et des stages au sein de l'hôtel à certains étudiants moyennant une rémunération. Dans le second cas, l'hôtel collecte des fonds pour les enfants atteints de cancer. La direction prépare des enveloppes avec les photos, les noms et type de maladie des enfants hospitalisés et les clients de l'hôtel sont aimablement appelés à contribuer à concurrence de 50 ringgit par client. La somme collectée est ensuite envoyée à l'hôpital.

Par ailleurs, en matière de corruption, un de nos répondants estime qu'opérer dans un marché spécifique où il n'est pas tenu de concurrencer pour obtenir de gros contrats, fait que la corruption est moins présente. Selon ce responsable, on ne peut pas corrompre les clients. S'ils sont satisfaits ils restent et en parlent à d'autres sinon ils partent. En général, et tel que le pense un de nos répondants, comme la principale mission d'un hôtel est l'hospitalité, ça en fait forcément un bon citoyen. En effet, l'hôtel se charge de bien représenter le pays local en offrant un bon accueil aux visiteurs et en leur donnant envie de retourner dans cet établissement et par conséquent dans le pays ou en les encourageant à en parler à d'autres et à les inciter à y aller. D'ailleurs, nous avons eu l'occasion de recueillir le témoignage de plusieurs visiteurs et

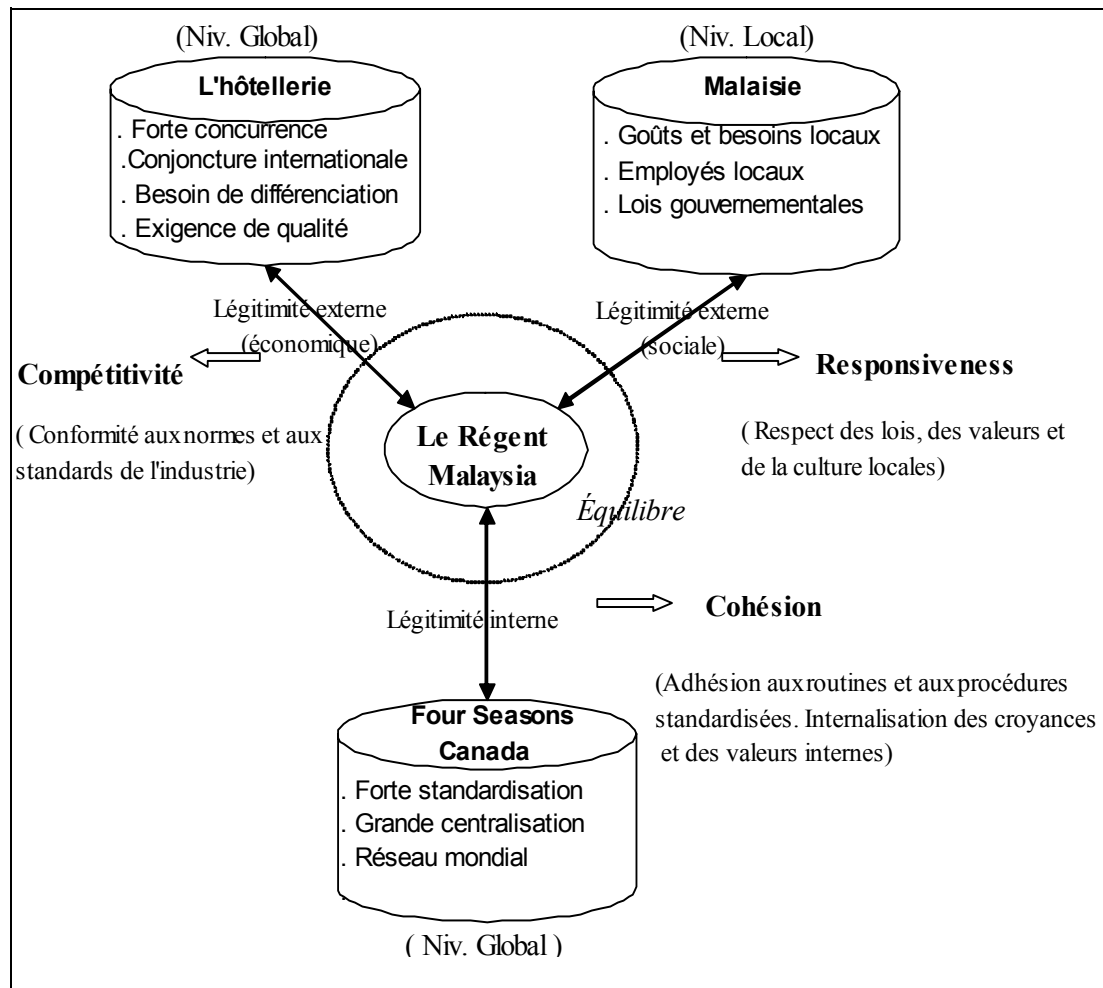
---

<sup>165</sup> Ibid.



d'expatriés qui avouent avoir été ravis et impressionnés par la qualité du service et l'amabilité du personnel dans les hôtels en Malaisie qu'ils jugent n'avoir pas d'égal comparativement aux pays qu'ils ont respectivement visités.

**Figure 18 : Synthèse cas Le Régent K.L.**



En somme, après avoir procédé à une analyse intra-cas à travers les études individuelles que nous venons de présenter de chaque entreprise sélectionnée, nous allons passer dans le chapitre suivant à une analyse inter-cas qui nous permettra de dégager des éléments de comparaison susceptibles de nous aider à comprendre le comportement des FEM dans un contexte déterminé.

## Chapitre V : Analyse inter-cas

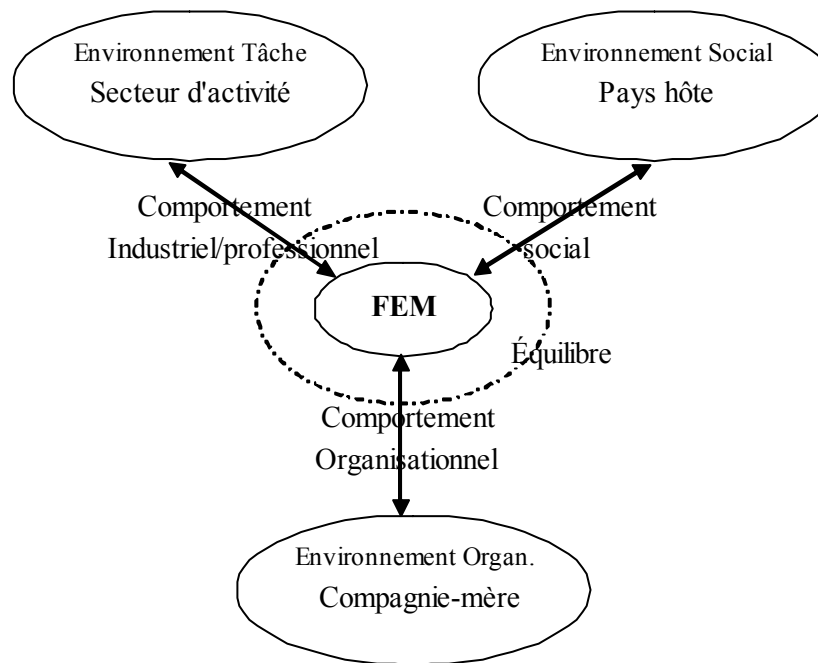
Certes, nous avons fait le choix délibéré de tenir compte de différents niveaux d'analyse, de différents types d'environnements et par conséquent des multiples pressions et contraintes qui influencent le comportement des filiales des entreprises multinationales afin d'en souligner la complexité. De fait, nous nous retrouvons dans une situation complexe où nous avons à composer avec une multitude de données et de variables. Ce qui constitue en soi un casse-tête mais aussi une gageure.

Nous avons pu dans un premier temps décrire comment chacune des entreprises que nous avons sélectionnées répond, à sa manière, aux différentes contraintes auxquelles elle est soumise et comment elle interagit avec ses différents partenaires. Et ce, après avoir structuré nos cas de manière uniforme à la lumière de notre cadre d'analyse faisant ainsi ressortir les influences respectives de la compagnie-mère, du secteur d'industrie et du pays hôte. Toutefois, quand on cherche à comparer le comportement de ces entreprises afin d'en dégager des patterns, on se heurte à la profusion des variables et à la difficulté d'en choisir les plus pertinentes, celles qui sont le plus à même d'expliquer les variations ou les similitudes entre les entreprises. Plusieurs chercheurs soulignent l'impact de facteurs tels la taille, l'âge et la compétitivité sur le comportement des entreprises et sur leur façon de répondre aux demandes de leur pays hôte (Oliver, 1991; Davis et al., 2000; Kostova et Roth, 2000; Déniz-Déniz et Garcia-Falcon, 2002). Ces facteurs se révèlent effectivement importants mais il est difficile d'en mesurer l'impact.

Aussi, avons-nous décidé d'articuler notre analyse inter-cas autour des trois pôles qui nous ont servi pour l'analyse intra-cas. Partant des trois niveaux d'environnement (organisationnel, tâche, social) auxquels nous associons trois types d'influences (compagnie-mère, secteurs d'activités, pays hôte), nous dégageons trois types de comportements : organisationnel, industriel/professionnel et social, comme l'illustre la figure 19 ci-dessous. Dès lors, il y a lieu de parler des comportements, au pluriel, d'une entreprise. Celle-ci étant tenue de répondre aux attentes et exigences de différentes sources afin d'assurer sa légitimité, elle cherche alors à maintenir un équilibre entre de

multiples pressions et à se conformer à chaque type d'environnement développant de la sorte des comportements isomorphiques.

**Figure 19 : Comportements des FEM**



### 1- Comportement Organisationnel

Une FEM est avant tout un produit de la compagnie-mère. De par cette relation d'interdépendance, la filiale se trouve soumise à des pressions organisationnelles. Aussi, avant de chercher à s'adapter à leur contexte social, les FEM sont tenues de se conformer aux directives de la compagnie-mère et d'en adopter les stratégies et les politiques. Il en va d'ailleurs de leur intégration et de leur légitimité interne. Le comportement de ces entreprises, notamment en matière d'engagement social, est par conséquent déterminé par un ensemble de facteurs d'ordre organisationnel. Certains de ces facteurs ont fait l'objet d'études empiriques, mettant l'accent sur des variables tangibles comme la structure du capital, la taille, le degré d'autonomie, l'origine des gestionnaires ou encore le type de stratégies adoptées (Davis et al., 2000, Déniz-Déniz et Garcia-Falcon, 2002). D'autres facteurs de nature plus intangible et symbolique seront dégagés plus spécifiquement à partir de notre propre recherche et analyse inter-cas.

Afin de faciliter notre étude comparative, nous avons dressé un tableau récapitulatif (Tab V.1) où nous reprenons les principaux facteurs et variables susceptibles d'influencer le comportement de chacune des entreprises étudiées. Ces facteurs ne sont pas présentés dans l'ordre de notre analyse mais de façon à situer les FEM étudiées par rapport aux caractéristiques de la Société mère et ensuite des leurs. En plus de ces facteurs, il existe d'autres dimensions auxquelles nous faisons référence lors de notre analyse comparative, qui ne se trouvent pas sur ce tableau faute d'être quantifiées ou qualifiées. Aussi, cette analyse nécessite-t-elle une bonne assimilation des cas au préalable ou encore un retour à ces cas pour une relecture ou une réappréciation à la lumière des éléments d'analyse. Des itérations peuvent donc être nécessaires.

**Tableau V.1- Récapitulatif des cas**

<b>FEM</b>	<b>Nestlé</b>	<b>Unilever</b>	<b>Alcom</b>	<b>SNC-Lavalin</b>	<b>Dragages</b>	<b>Le Régent</b>
Compagnie-mère	Nestlé SA	Unilever	Alcan Inc.	SNC-Lavalin Inc.	Bouygues SA	Four Seasons Inc.
Nationalité	Suisse	Anglo-hollandaise	Canadienne	Canadienne	Française	Canadienne
Siège social	Vévey	Londres-Rotterdam	Montréal	Montréal	Paris	Toronto
Âge (2001)	135 1866	116 1885	73 1928	90 1911	49 1952	41 1960
Taille (#employés)	220 000	300 000	52 000	15 000	125 000	
Chiffre d'affaires (2001) en \$US	50,6 milliards	45,9 milliards	12,6 milliards 200	1,4 milliards	18 milliards	190 millions
Bénéfice net	3,9 milliards	1,8 milliard	617 millions	25,8 millions	471,2 millions	54 millions
Chiffre d'affaires (2002) en \$US	64,2 milliards	50,6 milliards	12,5 milliards	2,17 milliards	23,3 milliards	180,9 millions
Bénéfice net	5,4 milliards	2,5 milliards	377 millions	128,4 millions	888,4 millions	13,5 millions
Secteurs d'activité	Produits			Expertise		Services
	Alimentaires	Alimentaires+ pds d'entretien	Industriels Aluminium	Génie civil	Construction	Hôtellerie
Marchés	Grand public Ensemble des consommateurs		Entreprises locales et régionales	Marché public Gouvernement local		Touristes Corporations
Âge en Malaisie	89	54	41	6	28	11
Date d'incorp.	1912	1947	1960	1995	1973	1990
Nombre employés	3236	960	638	50	170	600
Stratégie d'implan.	Expansion Accroissement des parts de marché		Positionnement régional	Exploitation expertise		Niche internationale
Structure du capital	60% Nestlé 19% Public 21% Bumiputras	70% Unilever 30% Bumiputras	64% Alcan 36% Bumiputras	100% SNC-Lavalin	50% Bouygues 50% Bumiputras	100% F.S.

### 1.1- Facteurs de contingence organisationnels

Puisant dans des études empiriques, majoritairement quantitatives, et se basant sur nos propres études de cas, il est possible de dégager un ensemble de variables susceptibles d'influencer le comportement des filiales d'entreprises multinationales en ce qui a trait à leur adaptation au contexte local. Toutefois, il n'existe pas de classifications ou de mesures attestant de leur degré d'influence.

#### 1.1.1- L'actionnariat (filiale étrangère vs coentreprise)

Des recherches empiriques montrent que l'adaptation locale et l'engagement social d'une FEM peuvent être différents dépendamment de l'origine de ses actions et de sa structure du capital. Selon Tersptra (1987), le niveau d'engagement social d'une entreprise multinationale dans le pays où elle opère varie selon que ses filiales lui appartiennent en totalité ou en participation avec le pays hôte. Ainsi, dans les cas de joint-ventures, l'engagement sera favorisé en raison de la prévalence de la participation nationale. Quand les partenaires locaux sont des investisseurs institutionnels, la FEM aura un fort intérêt à s'engager envers les communautés locales (Jonson et Greening, 1999). Dans le cas des filiales appartenant en totalité à la compagnie-mère, l'engagement local dépendra des politiques de celle-ci (Davis et al., 2000).

À partir de notre analyse des cas, on peut effectivement confirmer ces constats. Dans notre échantillon, nous avons 4 entreprises dont le capital est détenu en partie par la compagnie-mère (Nestlé, Unilever, Alcom et Dragages) et 2 dont le capital est détenu en totalité (SNC-Lavalin et Le Régent). Il ressort clairement de l'ensemble des entreprises étudiées que leur mission première et leur objectif directeur consistent à dégager des bénéfices afin de satisfaire les actionnaires en leur assurant une rémunération du capital et une « maximisation de la valeur ». Aussi, quand parmi ces actionnaires se trouvent des représentants locaux, les intérêts de ces derniers sont forcément pris en compte. À titre d'exemple, on peut citer le cas notamment de l'institution Tabung Haji qui a des participations dans plusieurs FEM (Nestlé, Unilever et Alcom)<sup>166</sup>. Comme cette institution a pour mission de garantir des placements

---

<sup>166</sup> D'ailleurs, c'est grâce à un des dirigeants de cette institution que nous avons pu avoir accès à deux de ces entreprises qui au préalable, n'avaient pas donné suite à nos demandes d'entrevues.

« halals » à ses propres actionnaires majoritairement Malais, elle cherche donc à ce que les intérêts et les valeurs représentatifs de sa communauté soient respectés au sein de ces entreprises. Par contre, dans le cas des entreprises dont le capital est détenu entièrement par la compagnie-mère, elles ont une contrainte en moins du côté des stakeholders à satisfaire. Leur engagement social dépend effectivement de la politique du siège social et aussi du leadership à la fois sur le plan international et national. C'est ce qui ressort des cas de SNC-Lavalin et du Régent.

### **1.1.2- Origine des gestionnaires (locaux vs expatriés)**

D'après des études empiriques, l'insertion du personnel local dans l'équipe de direction de la filiale conduirait à une meilleure connaissance de l'environnement local et à une plus grande sensibilité à l'égard de sa communauté. De fait, les gestionnaires originaires du pays hôte sont plus familiers avec les attentes de la communauté locale en raison de similitudes culturelles (Daniels et Radebaugh, 1992; Ball et McCulloch, 1993). Aussi, est-il possible de penser que les membres locaux de l'équipe dirigeante ont une influence positive sur le processus d'adaptation locale de la filiale. Toutefois, dépendamment de la stratégie corporative de l'entreprise multinationale et de sa mission sociale, il peut y avoir parmi les dirigeants expatriés, une plus grande conviction du besoin de contribuer au bien-être social que parmi les locaux. Mais, dans plusieurs cas, ceux-ci trouvent des difficultés à mettre la mission sociale de l'entreprise en pratique en raison des écarts culturels entre eux et le pays hôte. Aussi, ils délèguent aux gestionnaires locaux les fonctions d'identification des demandes provenant de l'environnement local et leur enjoignent de proposer des réponses (Mizuno, 1990).

D'après notre échantillon, certaines entreprises ont compris l'importance de ce facteur plus que d'autres. C'est le cas notamment de Unilever qui bien qu'elle soit détenue à 70% par la Société mère, 99% de son effectif est constitué par des locaux qui occupent des postes de direction. Ceci pourrait expliquer en partie la grande capacité d'adaptation de cette entreprise et l'absence de scandales notoires la concernant. C'est le cas également d'Alcom, où les locaux occupent des postes de direction. Ce qui n'est pas le cas de Nestlé qui compte dans ses équipes de direction un grand nombre d'expatriés, de même que dans SNC-Lavalin et Dragages. Ceux-ci, en plus, ne restent

pas longtemps dans le même pays étant affectés régulièrement dans d'autres filiales à travers le monde au bout de quatre à cinq ans<sup>167</sup>. Ce qui ne favorise pas une connaissance approfondie du milieu social du pays hôte. D'ailleurs, ces dirigeants expatriés sont les premiers à s'en plaindre, comme nous l'a avoué explicitement un des responsables interviewés chez Dragages.

### **1.1.3- Capacité de répondre (réactive vs proactive)**

L'attitude des filiales dans la formulation des politiques sociales détermine leur propension à répondre aux besoins du marché local. Les réactives formulent et instituent l'action après que l'événement social ait pris place alors que les proactives anticipent les changements dans l'environnement. Celles-ci ont plus tendance à coopérer avec les stakeholders de façon à ce que les attentes sociales ne deviennent pas des contraintes négatives pour l'entreprise (Rupp, 1994). D'où l'importance de définir des plans à long terme et de définir sa mission et sa stratégie sociale tout en tenant compte des caractéristiques organisationnelles et des menaces et opportunités de l'environnement social. Ceci, nécessite d'intégrer et d'incorporer les décisions sociales dans les processus de formulation stratégique (Andrews, 1971).

Les cas les plus représentatifs de ce facteur, selon notre échantillon, seraient Unilever et Nestlé. En fait Unilever a toujours réussi à rester discrète et à s'intégrer localement. Son attitude et ses stratégies proactives lui ont valu de grandes parts de marché et un parcours sans scandales. C'est le cas également d'Alcom, de Dragages et de SNC-Lavalin qui bénéficient d'une solide réputation. Il en va de même pour Le Régent KL. qui, de par la nature même de ses activités, se doit d'être proactif. Par contre, en ce qui concerne Nestlé, elle a eu à subir un boycott de ses produits lui valant des coûts de deux milliards de dollars US et un sérieux ébranlement de son image. Ce qui l'a amenée à réagir après coup sans pour autant parvenir à faire oublier le scandale qu'elle a suscité en commercialisant le lait en poudre dans des marchés non propices et en ne tenant pas compte des conditions des pays du tiers monde.

---

<sup>167</sup> Notons que le directeur local de Nestlé Malaysia José Lopez fut transféré, récemment, à la filiale de la compagnie au Japon.



#### 1.1.4- Stratégies d'affaires (Motivations de l'implantation dans des marchés étrangers)

En cherchant à pénétrer des marchés étrangers, les entreprises peuvent choisir différents modes ou stratégies d'entrée. Chaque mode implique différents patterns de déploiement de ressources et de conscience politique et culturelle (Davis et al., 2000). Effectuant une revue de littérature des stratégies d'internationalisation, Déniz-Déniz et Garcia-Falcon (2002) ainsi que Santora (2000) font ressortir plusieurs facteurs qui déterminent la décision d'une entreprise d'opérer dans un pays étranger. Parmi ceux-ci, ils citent la réduction de coûts, l'exploitation de ressources locales, l'expansion, la satisfaction d'une demande potentielle locale, l'établissement d'une base d'export. Selon Kraft et Hage (1990), quand une entreprise adopte une stratégie d'expansion et cherche une plus grande présence dans les marchés mondiaux, les réponses qu'elle offre aux demandes sociales du pays hôte sont plus sérieuses et contribuent à consolider sa croissance et son développement.

Par contre, une entreprise qui cherche à tirer avantage des ressources locales et des coûts bas serait moins sensible aux demandes sociales et moins disposée à investir des ressources pour gagner une acceptation en tant qu'entreprise citoyenne du pays. C'est pourquoi, lorsqu'il est nécessaire d'adapter le produit au marché local, l'entreprise tente de s'intégrer localement afin d'acquérir une légitimité aux yeux des consommateurs et des institutions sociales et gouvernementales. Elle adopte alors une stratégie de développement d'actifs (*asset building*) (Bird, 2001). Elle cherche ce faisant à développer des relations loyales avec des partenaires locaux (Santora, 2000). Par ailleurs, quand une entreprise investit dans un pays pour créer une base d'exportations pour approvisionner d'autres filiales ou d'autres marchés, elle n'assume pas beaucoup d'obligations envers ce marché puisqu'elle n'établit pas de relations de ventes locales. De ce fait, elle a moins de stakeholders et subit moins de contraintes locales.

Ceci est confirmé en partie par notre analyse des cas du fait que toutes les entreprises retenues dans notre échantillon se sont implantées en Malaisie suivant des stratégies d'expansion et d'accroissement de parts de marchés. Ceci est

particulièrement vrai dans le cas de Nestlé et Unilever. Comme le profit que cherchent perpétuellement ces entreprises dépend en définitive du volume des ventes et du niveau des coûts, elles ont été amenées à investir localement et à implanter des unités de production et de commercialisation qui permettent des économies d'échelles et une plus grande part de marché. Cette stratégie est d'autant plus appropriée et efficace quand il s'agit d'un secteur comme celui de l'alimentation où les consommateurs se comptent par millions et où l'Asie notamment représente un marché à fort potentiel et que les entreprises en question ne sont pas moins que les leaders mondiaux dans leurs domaines. Aussi, dans leur recherche d'opportunités d'affaires et de croissance, des entreprises se trouvent amenées à étendre leurs activités géographiquement. C'est le cas notamment d'Alcan, à travers sa filiale Alcom, qui a décidé de s'implanter localement mais tout en se positionnant régionalement desservant ainsi à la fois un marché local et régional. Ces entreprises (Nestlé, Unilever et Alcom) se basent sur la fabrication et la commercialisation de produits de nature alimentaire, domestique ou industrielle, et cherchent à exploiter de nouveaux marchés et à réduire leurs coûts de production pour demeurer compétitives.

D'autres types d'entreprises, comme SNC-Lavalin et Dragages, offrent des compétences techniques et un savoir-faire spécialisé qui constituent leurs avantages concurrentiels et cherchent de ce fait à exploiter leurs domaines d'expertise. Ces entreprises qui travaillent sur une base contractuelle s'occupent de la conception, du développement et de la réalisation de projets de différentes natures dont notamment ceux en relation avec l'élaboration et la construction d'infrastructures. Par ailleurs, il existe des entreprises comme Four Seasons qui offrent des services dans le secteur de l'hôtellerie. Aussi, elles se doivent de se démarquer de leurs concurrents et de rechercher des opportunités d'affaires qui leur permettent de se positionner de façon à attirer et à fidéliser une clientèle ciblée. D'où une stratégie de niche ou d'exploitation de segments de marchés, qui commence localement et qui s'internationalise par la suite, et dont la devise peut se traduire par « servicing selected niche market globally ». De fait, ces FEM cherchent à s'impliquer localement et à cultiver une image d'entreprises citoyennes tout en obéissant aux directives et politiques de la compagnie-mère.

### **1.1.5- La taille de l'entreprise** (nombre d'employés: local/global)

Les entreprises les plus exposées aux menaces et opportunités de leurs environnements sociaux et politiques sont les grandes et bien connues multinationales puisqu'elles sont les plus visibles (Kostova et Zaheer, 1999). Comme elles opèrent dans de multiples environnements institutionnels, leur légitimité est constamment en jeu. Cette visibilité peut être déterminée par le nombre d'employés de la filiale et de l'ensemble de la compagnie ainsi que par le nombre de branches que comprend le groupe international. En se basant sur nos études de cas, il en ressort que la taille est souvent représentée comme un atout et un levier procurant un avantage compétitif à la fois à la filiale et à la compagnie-mère. En fait, elle est surtout utilisée par cette dernière pour justifier une plus grande intégration et le besoin d'élaborer des codes de conduite et des directives auxquels l'ensemble des employés doit se soumettre. Ceci est évident dans les cas de Nestlé, Unilever, Alcom et Le Régent. Concernant SNC-lavalin et Dragages, bien qu'elles aient une taille réduite en Malaisie avec un nombre d'employés permanents faible, elles bénéficient d'une réputation internationale qu'elles tentent de préserver localement.

### **1.1.6- L'autonomie** (centralisation vs décentralisation)

Le niveau d'autonomie peut-être mesuré par le degré d'indépendance dont jouissent les employés de la FEM et qui se traduit par des flux réduits de communication avec la compagnie-mère ainsi que par le niveau d'interdépendance des ressources entre la filiale et son quartier général. À partir des études de terrain ayant analysé la relation de l'entreprise avec son environnement social, il est possible d'établir que les multinationales cherchant à s'adapter aux marchés locaux et à déléguer à leurs filiales l'autorité de prendre des décisions réussissent à implanter des programmes sociaux. Tandis que les filiales dont les politiques et les programmes proviennent du siège social ont plus de difficultés à implanter des programmes sociaux (Bartlett et Ghoshal, 1991). Selon Kostova et Zaheer (1999) les filiales des compagnies avec des orientations géocentriques ou polycentriques (tendance à décentraliser) composent plus facilement avec les défis sociaux que les filiales des compagnies ethnocentriques (plus grand degré de centralisation). Du point de vue des

institutionnalistes, les filiales ont tendance à répondre aux demandes de l'environnement local quand leurs pratiques et celles des compagnies locales sont similaires ou isomorphiques (Rosenzweig et Nohria, 1994). Ceci requiert une plus grande autonomie de la part des filiales pour s'adapter à l'environnement local (Davis et al., 2000; Kostova et Roth, 2002).

Or, dans toutes les entreprises que nous avons étudiées, il y a lieu de noter une grande dépendance des filiales de leurs compagnies-mères que se soit sur le plan du financement, de la gestion des ressources humaines, de l'expertise ou encore de l'image de marque. Ceci ne les empêche pas toutes et plus particulièrement certaines comme Alcom, Unilever et Nestlé de s'impliquer localement. Mais en fait, elles ne le font pas de leur propre chef, elles se conforment en cela à la politique de la compagnie-mère qui élabore les directives générales de cet engagement social et laisse aux filiales le soin de l'adapter localement.

Tels sont les facteurs organisationnels susceptibles d'influencer le comportement des FEM en matière d'engagement social et d'adaptation local et qui ressortent à la fois des recherches empiriques et de notre analyse des cas. Toutefois, il existerait, selon notre avis, d'autres caractéristiques organisationnelles qui regroupent l'ensemble de ces facteurs en plus de variables de nature symbolique et qui sont plus à même d'expliquer le comportement des FEM. Celles-ci peuvent être résumées dans le concept de culture d'entreprise. Certes, cette dimension est difficilement mesurable. Aussi, relève-t-elle davantage de l'ordre de l'interprétatif.

## **1.2- Influence de la culture d'entreprise**

Pour des besoins de légitimité interne, les FEM se doivent de se conformer aux politiques de la compagnie-mère. Celle-ci exerce des pressions sur ses filiales à travers des structures formelles, mais aussi par le biais de normes informelles qui régissent leurs comportements et que certains ont qualifié de « systèmes idéologiques symboliques » (Beauchamp et Pépin, 1994). Ces systèmes constituent ce que l'on appelle communément la culture d'entreprise. Selon E. Jaques (1952), « l'entreprise doit son caractère unique à cette configuration qui lui est propre de structure, de culture

et de personnalité ». La culture constitue donc un élément du design et de gestion des organisations tout aussi important que la structure et la stratégie. En fait, elle se trouve à la base même de ces dernières contribuant souvent à les façonner. Ainsi, selon Schein (1985),

« la culture organisationnelle est l'ensemble des hypothèses de base qu'un groupe donné a inventées, découvertes ou développées en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne et qui ont suffisamment bien marché pour être considérées comme valides et donc pour être enseignées aux nouveaux comme étant la juste manière de penser, de percevoir et de se sentir face à ces problèmes. »

D'après cette conception, on accorde à la culture deux grandes fonctions : l'adaptation externe et l'intégration interne. Concernant la première fonction, la culture définit la mission et la stratégie de l'entreprise, déterminant ainsi les buts organisationnels et les moyens pour les atteindre. Quant à la deuxième fonction, pour faciliter l'intégration interne, la culture donne aux membres de l'organisation un langage, des expressions et des catégories conceptuelles communes. La culture constitue de ce fait un système d'intégration, de différenciation et de référence qui organise et donne une signification à l'activité de ses membres. En tant qu'ensemble de valeurs et de croyances partagées, elle procure à ses adhérents une identité commune et cultive parmi eux la fierté d'appartenance. En somme, la culture est une construction sociale. Elle s'inscrit notamment dans la structure et l'histoire d'un groupe. C'est un système à la fois structuré, étant le produit d'individus, et structurant qui conditionne leurs comportements et les contraintes.

À travers les entreprises que nous avons étudiées, il y a lieu de relever la très forte présence de cette composante. En effet, toutes les FEM constituant notre échantillon adhèrent à une culture d'entreprise développée par la compagnie-mère. À ce titre, le directeur de Nestlé Malaysia, nous en donne une illustration à travers « the international training centre where participants from all over the Nestlé world converge to open up their minds to new insights, compare notes and share experiences, with the Nestlé culture being the common factor »<sup>168</sup>. Ces cultures sont d'autant plus fortes que les entreprises étudiées disposent d'une longue histoire à travers laquelle elles ont pu

---

<sup>168</sup> Lopez Jose (2001), « The way we do our business », Malaysian Institute of Corporate Governance.

institutionnaliser leurs pratiques et qu'elles cultivent le culte du héros à travers les personnages de leurs fondateurs. Le poids de la culture organisationnelle peut ainsi être déterminé à partir, entre autres, de la dénomination de la compagnie, de sa culture d'origine et de son âge qui sont autant de processus d'identification qui en façonnent le comportement et lui édictent les pratiques.

### **1.2.1- La dénomination**

Le choix de la dénomination sociale d'une entreprise peut être révélateur de son identité et de ses valeurs. Dans notre échantillon, nous avons quatre compagnies qui portent le nom de leurs fondateurs (Nestlé, Unilever, SNC-Lavalin, Bouygues), une dont le nom réfère directement à son secteur d'activité (Alcan) et une autre qui y réfère indirectement (Four Seasons). La même logique est appliquée dans le cas des filiales. Exception faite de Bouygues dont la filiale, Dragages, a gardé le nom d'avant la fusion qui est davantage connu en Asie.

Le cas le plus révélateur de la forte identification au fondateur en tant que figure symbolique est incontestablement celui de Nestlé. Comme nous l'avons mentionné dans la présentation du cas, la compagnie a pris comme dénomination : Nestlé, du nom de son fondateur, qui signifie en Allemand « petit nid ». Elle en a même fait son logo sous forme d'un petit nid abritant une oiselle nourrissant ses oisillons, cherchant ainsi à véhiculer une image de nutrition, de sécurité, de maternité et d'affection. Cette image se veut une illustration de son identité et de son souci du bien-être des consommateurs. Elle constitue la base même de sa mission qui consiste à développer « innovative and value-added products which give consumers pleasure as well as health and well-being ». D'ailleurs, cette identification peut également être perçue à travers certaines marques de produits commercialisés par la compagnie, tels : Nescafé, Nesquick, Nido, etc.

Dans un style plus discret, Unilever, longtemps connue comme Lever, réfère également à son fondateur (William). Elle en porte le nom, mais aussi la vision et le mode de gestion toujours en vigueur consistant dans des stratégies d'expansion, d'intégration et de rationalisation qui ont contribué au succès fulgurant de la compagnie. Ce qui a pour effet d'accentuer le symbolisme du personnage fondateur et

de renforcer la codification des principes de gestion de l'entreprise. La compagnie est moins présente à travers ses marques, elle passe même « incognito » comme l'ont relevé Berlan et Bertrand (1978).

En fait, si la dénomination Nestlé dénote d'un esprit d'innovation fidèle à son fondateur et que celle de Lever renvoie à son génie de gestion, celle de Bouygues atteste d'un esprit d'entrepreneurs initié par son fondateur (Francis) et maintenu tout le long par la compagnie et ses filiales. Quant à SNC-Lavalin, la dénomination de cette entreprise ne réfère pas exclusivement à son fondateur. Elle en porte la première initiale : Surveyer (Arthur) ainsi que celles de ses associés (Nenniger et Chênevert) auxquels s'est rajouté Lavalin après leur fusion en 1991. Cette dénomination dénote d'un esprit d'équipe et d'adaptation et de la valorisation des effets de synergie cherchant à mettre à profit les connaissances et l'expertise de chaque membre de la compagnie. Ces éléments, l'expérience et l'innovation, constituent d'ailleurs les fondements de la vision de SNC-Lavalin dont la stratégie repose sur le développement de produits de calibre mondial.

Concernant Alcan, la dénomination est révélatrice de l'importance accordée au secteur d'activité à travers lequel l'entreprise cherche à s'identifier et aussi à se positionner que ce soit au Canada ou en Malaisie (Aluminium Company of Malaysia: Alcom). On peut alors préconiser une forte tendance à la standardisation et au respect des normes sectorielles au sein de cette entreprise et de ses filiales. Relativement à « Four Seasons », la dénomination évoque des activités et un service qui s'étale sur les quatre saisons cherchant ainsi à attirer le maximum de clients. Quant au Régent, du nom d'un diamant, il renvoie à un service de qualité étant donnée la grande valeur accordée aux clients que l'hôtel cherche à fidéliser. En somme, il y a effectivement lieu de constater toute la symbolique derrière la dénomination d'une compagnie qui en constitue la « raison sociale » mais dénote également de sa vision et de ses choix stratégiques.

### **1.2.2- La nationalité (culture du pays d'origine)**

La culture organisationnelle est en fait une sous-culture qui prend appui sur la culture nationale tout en ayant ses propres valeurs et normes de comportements spécifiques au contexte organisationnel. Partant du succès des entreprises japonaises, plusieurs chercheurs (Ouchi, 1981; Pascale et Athos, 1981) ont fait le lien entre celui-ci et les valeurs de la culture locale. Bien auparavant, Crozier (1964) a tenté, dans un essai sociologique, d'établir une relation entre le phénomène bureaucratique au sein des organisations et les caractéristiques culturelles notamment de la société française. Abondant dans le même sens, D'Iribarne (1989) tente de mettre en relief le caractère culturel des pratiques de gestion. Dans ce cadre, il définit la culture comme « un référentiel permettant aux acteurs de donner un sens au monde où ils vivent et à leurs propres actions ». Il associe alors la culture à son contexte défini comme « quelque chose au sein de laquelle les comportements peuvent être décrits de manière intelligible ». Les organisations étant influencées par les référentiels de sens propres à chaque culture, leur cohérence ne peut donc être comprise que relativement à leur contexte. Dans cette perspective, D'Iribarne a procédé à l'étude comparative du fonctionnement réel d'unités de production ayant des équipements quasi identiques, situées dans des pays différents. Adoptant un regard d'ethnologue et puisant dans l'histoire et les traditions où chaque peuple s'enracine, ce chercheur est parvenu à mettre en évidence la relation entre les différences de gestion et les singularités des manières de vivre en société, propres aux pays étudiés.

Cette recherche a permis de dégager trois modes de gestion obéissant à trois types de logiques relatives à trois pays différents. Ainsi, en France on retrouve une « logique de l'honneur » qui met l'accent sur les devoirs fixés par la coutume et qui se traduit par un mode de gestion dominé par des ajustements informels, des arrangements et des rapports hiérarchiques marqués par des enjeux symboliques (phénomène bureaucratique). Aux États-Unis, société marquée par les valeurs d'égalité des conditions, c'est une « logique du contrat » qui domine mettant l'accent sur le respect de la loi qui s'applique à tous. Quant aux Pays-bas, de par sa constitution et son passé, on retrouve une « logique du consensus » marquée par une recherche constante de



compromis, par lequel les convictions des uns et des autres tendent à s'ajuster et à converger vers un accord raisonnable se traduisant par un style particulier de gestion.

Concernant notre échantillon d'entreprises multinationales, sans avoir la prétention de procéder à une étude approfondie de leurs cultures d'origine respectives, nous désirons simplement attirer l'attention sur cette dimension et sur certains de ses effets sur le comportement de ces entreprises ainsi que sur celui de leurs filiales. Ainsi, dans notre échantillon retenu, nous avons quatre types de nationalités : Suisse (Nestlé), Anglo-hollandaise (Unilever), Française (Bouygues-Dragages) et Canadienne (Alcan-Alcom, SNC-Lavalin, Four Seasons-Le Régent). Certains des responsables de ces entreprises, que ce soit sur le plan international ou local, ont ouvertement fait référence à ce facteur en tant qu'atout et élément distinctif de leurs politiques de gestion.

C'est le cas notamment de Nestlé dont « la nationalité suisse lui confère un avantage indéniable notamment par rapport aux entreprises américaines », selon Maucher (1995). Cet avantage consiste « à ne pas privilégier la rentabilité immédiate au détriment du potentiel à long terme », favorisant ainsi une vision à long terme qui tient compte des intérêts de différents partenaires.

C'est le cas également d'Alcan, de SNC-Lavalin et de Four Seasons dont la nationalité canadienne en plus de privilégier le long terme leur accorde un avantage compétitif qui se traduit par une bonne notoriété et un grand capital de sympathie et de confiance. Rappelons à ce titre les propos d'un représentant de SNC-Lavalin selon qui « le fait d'être une entreprise canadienne est un gros atout... ». Concernant Bouygues, sa nationalité française ne semble pas être véritablement un atout en Asie et notamment en Malaisie. D'où le maintien de la dénomination Dragages dont la réputation est bien établie dans la région. Selon une des personnes interviewées dans cette entreprise, en raison du comportement de certains expatriés d'origine française peu familiers avec la culture du pays hôte, des « chocs culturels » peuvent se produire et des climats tendus de travail s'établissent parfois. Quant à Unilever, le fait de tirer ses origines de deux ex puissances coloniales aurait pu lui nuire en terme de réputation. Si ce n'était ses politiques proactives et son souci d'intégration locale, s'efforçant d'être une entreprise

citoyenne et de faire le plus affaire avec des locaux. Ce qu'elle a appris à faire au fil du temps.

### 1.2.3- L'âge (histoire de l'entreprise)

Ce facteur est certes mesurable, mais il renvoie à une dimension qui l'est beaucoup moins, résidant dans l'histoire de l'entreprise. Celle-ci ne peut être saisie qu'à travers une étude longitudinale à la manière dont l'a fait Chandler (1962), connu comme « l'historien des affaires ». Celui-ci à travers l'étude approfondie de quatre entreprises américaines a pu en suivre le comportement et dégager des relations entre leurs structures et leurs types de stratégies.

À travers nos études de cas, nous avons survolé l'histoire de chacune des entreprises retenues dans notre échantillon. Nous n'avons donc aucunement la prétention d'en faire le tour ni d'en dégager des relations de causalité. Cet exercice nous a permis de suivre l'évolution de ces entreprises et de comprendre certaines de leurs pratiques et de leurs politiques de gestion. En fait, l'histoire des entreprises est intéressante en ce qu'elle nous éclaire sur leurs processus d'institutionnalisation et d'acculturation qui bien qu'ils soient propres à chaque entreprise, présentent des similitudes. Ainsi, chaque entreprise cherche à se donner une identité en se dotant d'un ensemble de valeurs et de croyances qui s'expriment dans sa vision et sa mission auxquelles elle essaie de rallier l'ensemble de ses membres. Dans le cas par exemple d'Unilever, ça se traduit par le slogan : « We value our past. We believe in our future. We excel by being the Best ». Dans celui de Four Seasons, ça se résume dans les propos de son président selon qui : « Everyone lives and breathes the values we have spent decades refining »<sup>169</sup>.

Afin d'assurer un degré élevé d'adhésion du personnel à sa philosophie et à ses politiques, l'entreprise table sur la fierté d'appartenance mais elle recourt également à des systèmes de récompenses et de sanctions et de codification. À ce titre, le directeur de Nestlé Malaysia affirme: « common rules among employees worldwide provide a strong sense of identity and belonging » (Lopez, 2001). Ces processus sont d'autant

---

<sup>169</sup> Isadore Sharp, Four Seasons Annual Report 2001.

plus forts et bien enracinés que l'entreprise à un long passé et compte plusieurs dizaines d'années d'expérience.

Dans notre échantillon, nous avons des entreprises qui remontent au 19<sup>e</sup> siècle avec une longue histoire. C'est le cas de Nestlé (135 ans) et d'Unilever (116 ans), suivies de SNC-Lavalin (90 ans) et d'Alcan (73 ans). Quant à Dragages, bien qu'elle soit effectivement centenaire, en fusionnant avec Bouygues, elle a adhéré à l'histoire de celle-ci qui compte l'expérience d'un demi-siècle. Four Seasons, pour sa part, bien qu'elle fût créée à partir des années 60, a pu établir à travers le leadership de son fondateur une forte culture. D'ailleurs, selon celui-ci : « Four Seasons has spent 40 years nurturing a culture and reputation based on the ethics of respect, fairness, contribution and concern ». Celle-ci se traduit notamment par la devise de la compagnie : « 54 properties, 24 countries, 1 philosophy ».

En fait, comme ces entreprises multinationales sont constamment en quête d'adaptation externe et d'intégration interne et qu'elles ont une identité à préserver et des intérêts à protéger, elles recourent à la standardisation de leurs procédures et à l'uniformisation de leurs activités. D'où l'élaboration de politiques et de stratégies globales auxquelles les filiales sont tenues de se conformer. Ce faisant, elles adhèrent aux objectifs organisationnels de la Société mère et internalisent ses valeurs et ses routines internes. Au-delà des raisons symboliques, ces processus de standardisation visent essentiellement l'amélioration de la performance et de la rentabilité de l'entreprise et la maximisation de sa valeur. En harmonisant leurs procédures internes, ces entreprises cherchent à réaliser des économies et à optimiser leurs retours sur investissement.

Des exemples comme celui du GLOBE (Global Business Excellence), programme établi par Nestlé et qui se veut une base standardisée pour l'ensemble de ses marchés est à ce titre révélateur. Celui du « Full Business Potential » (FBP) élaboré par Alcan à l'intérieur d'un « cadre universel des principes directeurs » et adopté par Alcom peut également servir d'illustration des processus de standardisation de ces entreprises multinationales. Le propos d'un responsable d'Unilever Malaysia selon qui « the company would adhere to Unilever's internationally accepted global standards »

atteste d'une grande standardisation des procédures de la compagnie-mère et de l'adhésion de ses filiales à ses standards et politiques internationales. Partant de là, nous pouvons affirmer que le comportement des FEM est conditionné par les caractéristiques organisationnelles de la compagnie-mère et que l'environnement organisationnel impose une contrainte de cohésion aux FEM (*propositions 6a et 6b*). Qu'en est-il de l'impact du secteur d'activité de ces entreprises sur leur comportement ?

## **2- Comportement industriel ou professionnel**

La raison même d'être d'une entreprise est d'offrir des produits ou des services. De fait, elle se retrouve dans un secteur d'activité donné faisant partie soit d'une industrie ou d'une profession ayant ses propres règles et normes. En fait, tout comme les entreprises ont une culture organisationnelle, les secteurs d'activités ont également une culture façonnée par les institutions de marché. Comme la survie des entreprises dépend de leur capacité de pénétrer des marchés et de s'y positionner, elles ont donc intérêt à en comprendre la dynamique et les règles du jeu et à s'y conformer. Ce faisant, elles adoptent des stratégies génériques et des pratiques standardisées. Néanmoins, dépendamment du secteur d'activité et de la nature des produits ou services offerts, le comportement des entreprises multinationales et de leurs filiales peut être différent. Tout comme nous avons mis en exergue des facteurs organisationnels susceptibles d'influencer le comportement des FEM et leur engagement social dans le pays hôte, il y a lieu d'en identifier d'autres relevant plus spécifiquement du secteur d'activité.

### **2.1- Nature du secteur d'activité**

À travers notre échantillon d'entreprises étudiées, nous avons affaire à différents secteurs d'activités (voir Tab.V.1). Ceux-ci vont de la fabrication et de la distribution de produits alimentaires (Nestlé) en plus de produits d'entretiens domestiques et de soins corporels (Unilever), à celles de produits industriels d'aluminium (Alcom). Ils touchent également les domaines du génie civil (SNC-Lavalin), de la construction et des travaux publics (Dragages) ainsi que l'hôtellerie et la restauration (Le Régent). Comme ces domaines sont divers, nous avons jugé pratique de les regrouper en deux catégories suivant les marchés qu'ils desservent. Aussi, avons-nous la catégorie des entreprises offrant des biens de consommation et qui sont en contact direct avec le

grand public et la masse des consommateurs. L'autre catégorie regroupe les entreprises offrant une expertise et des biens d'équipements s'adressant à un marché public et à une clientèle constituée d'entreprises aussi bien publiques que privées.

Le premier constat est qu'en terme d'implication sociale, la première catégorie est tenue de s'adapter à son contexte en raison de la nature même de ses activités. C'est le cas en effet de Nestlé et d'Unilever qui doivent adapter leurs produits aux goûts et aux exigences des consommateurs locaux, notamment en ce qui a trait à la certification « halal » et à l'utilisation de matières premières locales. C'est le cas également du Régent K.L. qui doit adapter ses services et répondre, surtout dans le cadre de la restauration, aux demandes locales. Mis à part ces ajustements et adaptations locales, ces entreprises sont soumises aux contraintes de leurs secteurs respectifs. Ceux-ci sont régis par des normes internationales qui édictent des façons de faire. L'image de marque et la réputation constituent dans ce cadre des avantages compétitifs et confèrent à l'entreprise sa légitimité. Kostova et Zaheer (1999) avaient relevé que l'absence de légitimité peut constituer une barrière d'entrée et empêcher le succès d'une entreprise dans une industrie spécifique. Ceci est particulièrement vrai dans l'industrie des produits alimentaires et des biens de consommation. Le cas du scandale suscité et subi par Nestlé à travers la commercialisation du lait pour nourrisson dans les pays pauvres et le boycott de ses produits qui s'en suivit durant sept ans nous en donne une illustration. Aussi, de par leurs secteurs d'activités, ces entreprises (Nestlé, Unilever et Le Régent) sont soumises aux influences de facteurs à la fois économiques (crises, récessions, inflations, fluctuations et variations des cours des matières premières et des cours de change, etc.), technologiques (produits facilement substituables, exigence d'innovation et de qualité, investissement en R&D et en publicité et marketing) et socio-culturels (cultures, religions, goûts et comportements locaux, démographie...). Ces derniers facteurs rendent en effet difficiles l'uniformisation des habitudes de consommation.

Concernant la seconde catégorie regroupant Alcom, SNC-Lavalin et Dragages qui offrent ce que l'on peut qualifier de biens d'équipements et participent dans des projets de développement d'infrastructures locales, on peut dire qu'elles ont une pression sociale en moins. En fait, ces entreprises n'ont pas à adapter leurs produits ou services à

la culture locale. Elles misent essentiellement sur leurs expertises, la qualité de leurs services et leur réputation. Elles oeuvrent dans des secteurs compétitifs où les normes de différentes sortes dominent. Aussi, doivent-elles se conformer aux exigences de leurs industries et développer des avantages concurrentiels (par exemple, offrir en plus de leurs compétences et expertises des solutions de financement ou des services d'entretien) afin de décrocher le plus de contrats. Ce qui leur permet de réaliser des économies d'échelles, d'élargir leurs parts de marché et d'être plus compétitives.

## **2.2- Intensité de la concurrence**

L'intensité de la concurrence d'une industrie pourrait être déterminée par le nombre de concurrents et la présence de barrières d'entrée (capital spécialisé, restrictions sociales et gouvernementales...). En reprenant notre échantillon d'entreprises, il y a lieu de constater qu'elles évoluent toutes dans des secteurs où la concurrence est intense et provient majoritairement d'autres entreprises multinationales. Ainsi, dans le cas de Nestlé et d'Unilever, elles opèrent dans un marché oligopolistique dominé par quelques firmes géantes (ConAgra, Danone, Kraft, Procter&Gamble). De fait, il existe des barrières à l'entrée, ainsi qu'à la sortie, très fortes faisant en sorte que les entreprises adoptent des stratégies agressives pour se maintenir dans ces secteurs parce qu'il leur coûterait très cher d'en sortir. De même, ces entreprises opèrent sur un marché générique où les produits sont facilement substituables du fait qu'il existe un ensemble de produits semblables et indirectement concurrents qui répondent aux mêmes types de besoin du consommateur. Il est important dans ce cadre de fidéliser la clientèle en adoptant une stratégie de différenciation qui met de l'avant la qualité des produits et services offerts. Une telle stratégie nécessite également de se concentrer sur l'image de marque à la fois de l'entreprise et de ses produits. Ce à quoi Le Régent souscrit, également, à sa façon et dans son propre secteur.

De par leurs tailles, Nestlé et Unilever sont en situation de force dans leurs marchés. Néanmoins, il s'avère dans leur intérêt de s'adapter localement afin de satisfaire leurs clients et d'aller chercher le maximum de parts de marchés. Selon la théorie des organisations industrielles (Porter, 1990), les actions de l'entreprise

déterminent l'intensité de la concurrence de l'industrie. Suivant cette perspective, l'engagement social peut représenter une source d'avantages compétitifs pour les entreprises.

À ce titre, il est intéressant de noter qu'en 2002, Nestlé et Unilever en plus du Groupe Danone ont lancé une Initiative pour une agriculture durable (IAD). Elles ont ainsi initié un partenariat entre des entreprises de l'industrie alimentaire visant à favoriser et à soutenir le développement d'une agriculture durable. Celle-ci est définie comme : « une méthode productive, compétitive et efficace, permettant de produire des matières premières agricoles tout en protégeant et en améliorant le milieu naturel et les conditions socio-économiques des populations locales »<sup>170</sup>. Faisant preuve de proactivité, Unilever a mis en place des projets d'agriculture durable dans ses plantations de thé au Kenya ainsi que dans ses fermes d'huile de palme en Malaisie depuis 1998.

Cette initiative s'inscrit dans une stratégie de positionnement et vise à répondre aux besoins des consommateurs. Selon un représentant d'Unilever : « les consommateurs actuels se soucient de l'environnement et de la manière dont les biens qu'ils consomment sont produits »<sup>171</sup>. Comme cette tendance et ces exigences se maintiennent, l'Association nationale des industries alimentaires (Ania), en France notamment, s'est dotée de son premier code écologique dont l'objectif est de concilier à partir de 2004 impératifs économiques et respect de l'environnement<sup>172</sup>.

En ce qui concerne Alcom, SNC-Lavalin et Dragages, comme nous l'avons précédemment souligné, elles opèrent dans des industries fortement compétitives mais ne font pas directement affaire avec les consommateurs. Les contraintes auxquelles elles sont soumises proviennent davantage de leurs concurrents et des normes internationales qui régissent leurs secteurs d'activités. Néanmoins, l'engagement social semble constituer même dans ces domaines, une source d'avantage compétitif. Alcan en a effectivement saisi la portée allant jusqu'à chercher à l'opérationnaliser à travers

<sup>170</sup> « Sustainable Agriculture Initiative ». [www.saiplatform.org](http://www.saiplatform.org).

<sup>171</sup> Président de l'IAD et premier vice-président du Programme d'excellence de la chaîne d'approvisionnement chez Unilever. In. [www.saiplatform.org](http://www.saiplatform.org).

<sup>172</sup> « L'industrie alimentaire se dote d'un code écologique », 22 octobre 2003. Actualités à la une.

ses pratiques courantes. D'ailleurs, un groupe consultatif présidé par le Vice-président des affaires générales et externes d'Alcan Inc.<sup>173</sup>, dont la première réunion s'est tenue au Canada en janvier 2003, envisage sérieusement une possibilité de travaux sur la responsabilité sociale débouchant sur une certification de l'Organisation internationale de normalisation (ISO)<sup>174</sup>. Ainsi, dans des domaines où les normes sont déterminantes, il est intéressant de voir comment on peut y recourir pour contraindre les comportements des entreprises et les amener à se conformer (volontairement) à certaines pratiques et politiques. Ceci conforte les *propositions 5a et 5b* selon lesquelles l'environnement tâche impose aux FEM une contrainte de compétitivité exigeant une conformité aux normes et aux standards du secteur d'activités et que dépendamment de ce secteur, ces entreprises auront tendance à adopter un comportement exclusivement global ou chercheront à adapter localement leurs produits et services. Qu'en est-il par ailleurs du contexte local, comment les entreprises s'y conforment-elles ?

### 3- Comportement social

En opérant dans plusieurs pays, les entreprises multinationales se trouvent confrontées à différents contextes. Si chaque entreprise a une culture organisationnelle et que chaque secteur d'activités a une culture industrielle ou professionnelle, bien évidemment chaque pays a une culture sociétale. Selon C. Kluckhohn,

« la culture est la manière structurée de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise par des symboles et qui représente son identité spécifique. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et de valeurs qui leur sont attachées. » (Hofstede et Bollinger, 1987)

Certains chercheurs se sont penchés sur la question de multinationalisation des activités industrielles de certaines compagnies et sur la confrontation de cultures différentes qui en résulte. Dans cette perspective, Hofstede (1987) a procédé à une enquête extensive, comprenant plus de 116 000 questionnaires, sur des filiales d'IBM dans 72 pays. Partant ainsi d'une recherche empirique, ce socio-psychologue

<sup>173</sup> Il se trouve qu'il est en même temps Président de l'ISO/TC 207, le comité technique de l'ISO responsable des normes de la série ISO 14000 relatives au management environnemental. Ceci pourrait expliquer notamment les politiques et l'engagement d'Alcan en matière de développement durable.

<sup>174</sup> « L'ISO étudie la possibilité de travaux sur la responsabilité sociale des organismes », Réf: 843, 14 février 2003, [www.iso.ch](http://www.iso.ch).



Néerlandais a développé un modèle international des dimensions de la culture. Celles-ci, au nombre de quatre, se résument dans la distance de pouvoir (mesure à quel point une société accepte l'inégalité et la distribution du pouvoir), la tendance à éviter l'incertitude (de la part de ses membres), l'individualisme/le collectivisme (traduit l'attitude des individus envers la communauté), la masculinité/féminité (dénote du niveau de sensibilité des membres d'une société envers les autres). Par des mécanismes aussi bien conscients qu'inconscients ces dimensions interfèrent dans la gestion des entreprises et en influencent le comportement dépendamment des pays.

Dans la même veine, Trompenaars (1994) a étudié le cas de la multinationale Shell, alors qu'il en était le directeur des ressources humaines. Selon lui, chaque culture appréhende différemment les phénomènes d'autorité, de bureaucratie, de créativité, de bonne entente, de vérification et de responsabilité. Aussi, les managers internationaux ont-ils à faire face à différentes conceptions des choses selon leur propre culture d'origine, celle du pays où ils sont appelés à travailler et aussi celle de l'organisation qui les emploie. Dans ce cas, il est recommandé, selon ce chercheur, « qu'avant même de prospecter, d'imaginer des stratégies, de les organiser, de les mettre en oeuvre et de les gérer, un manager doit acquérir une maîtrise minimale des caractères culturels du milieu au sein duquel il entend exporter une ligne de produits, développer un projet, implanter une filiale ou rechercher un partenaire ». De telles recherches soulignent effectivement la nécessité de la prise en compte du contexte local des différents pays dans lesquels opèrent les multinationales. Elles s'inscrivent dans le cadre du courant de gestion interculturelle.

Dans notre recherche, nous avons affaire à différentes entreprises multinationales, relevant de différents secteurs d'activités mais opérant dans un même contexte qui est celui de la Malaisie. Partant de là, il est intéressant de voir comment ces entreprises s'y comportent, notamment en matière d'engagement social et d'adaptation locale. Suivant notre analyse, ces comportements seraient influencés ou conditionnés par des facteurs relevant du contexte du pays hôte et de sa culture sociétale mais également par la culture organisationnelle de la compagnie-mère et ses politiques sociales.

### 3.1- Caractéristiques culturelles du pays hôte

Sans y revenir en détails, lui ayant consacré un chapitre, rappelons que la Malaisie présente plusieurs caractéristiques à la fois géographiques, politiques, économiques et sociales. Parmi celles-ci, la plus frappante est son caractère multiculturel et multiethnique. Dans notre présente recherche nous nous intéressons plus particulièrement aux Malais en tant qu'ethnie. Ceux-ci sont majoritairement musulmans. Aussi, intéressons nous à leur propre système de valeurs et de croyances et à la façon dont les FEM les perçoivent et interagissent avec elles.

La plupart des entreprises étudiées sont installées en Malaisie depuis longtemps (voir Tab V.1). Deux s'y sont implantées durant la colonisation (Nestlé: 1912 et Unilever:1947), une juste après l'indépendance (Alcom: 1960), une durant les années 70 (Dragages: 1973), une au début des années 90 (Le Régent) et une plus récemment (SNC-Lavalin : 1995). La plupart ont par conséquent accompagné le pays dans son processus de développement. Celui-ci est particulier en ce qu'il cherche à concilier à la fois l'exigence de croissance économique et celle d'équité sociale. Dans ce cadre, le gouvernement malaisien a élaboré des politiques (NEP, DEP, Vision 2020) en vue d'atteindre ces objectifs socio-économiques.

Ces politiques visent notamment à promouvoir les Malais ou Bumiputras afin qu'ils prennent part plus activement dans l'économie. L'objectif étant qu'ils parviennent à détenir 30% de l'économie, comparativement à moins de 2% qu'ils avaient jusque dans les années 70, sans en enlever aux autres. Pour cela le gouvernement a établi une réglementation et promulgué des lois que certains qualifient de « discrimination positive » en faveur des Malais. Celles-ci exigent des entreprises multinationales que 30% de leur capital soit détenu par les Malais, sauf pour certains secteurs et sous certaines conditions. Le même pourcentage est requis au niveau des employés ainsi que des fournisseurs. De même, afin de répondre aux spécificités religieuses de ses citoyens musulmans, le gouvernement malaisien a élaboré des lois de travail leur assurant la liberté de culte en tant qu'employés. En tant que consommateurs, il leur garantit des produits halal en soumettant les entreprises à un processus de certification.

Le gouvernement malaisien se révèle ainsi être à l'écoute de ses citoyens, cherchant à répondre à leurs demandes et revendications afin de maintenir sa stabilité politique et son équilibre socio-économique. Aussi, il est légitime qu'il en exige de même des entreprises opérant dans le cadre de ses frontières. Par conséquent, les demandes et revendications des consommateurs et du grand public ainsi que les réglementations spécifiques des gouvernements constituent autant de variables et de contraintes auxquelles font face les FEM et qui sont susceptibles d'en influencer le comportement.

### **3.1.1- Demandes des consommateurs et du grand public**

Selon Freeman (1984), Kohls (1985), Carroll (1989), les revendications à la fois des consommateurs et des communautés locales constituent une des pressions les plus fortes sur les compagnies pour adopter des engagements sociaux. Selon Miles (1987), « the contribution of issue management is to broaden the framework of business exposure to include threats and opportunities in the social and political environments and to contribute to better social performance outcomes and more stable legitimacy ». Concrètement, tant qu'une FEM considère que les demandes du grand public sont légitimes, elle y répondra de la manière la plus adéquate possible. Autrement, elle risque de nuire à son image et à sa réputation et de remettre en question la réalisation de ses objectifs (Scott et Lane, 2000; Mitchell et al., 1997). Selon Ogden et Watson (1999), l'entreprise a un intérêt particulier à répondre aux demandes des consommateurs dans la mesure où cela affecte positivement son potentiel de vente et sa légitimité. Aussi, est-il important pour une entreprise de tenir compte des intérêts et besoins de ses partenaires locaux et de connaître leurs stratégies d'influence.

Les cas les plus révélateurs à cet effet sont ceux de Nestlé et d'Unilever, dans le secteur de l'alimentation, ainsi que celui du Régent KL en matière d'hôtellerie et de restauration. Comme ces entreprises font affaire directement avec des consommateurs locaux et que ceux-ci ont des goûts et des besoins spécifiques, elles sont obligées de s'y conformer. Il en va de leur acceptabilité et aussi de leur rentabilité. À travers le scandale du lait en poudre commercialisé dans les pays du tiers-monde et le boycott de ses produits, Nestlé l'a concrètement expérimenté. Aussi, n'est-elle pas prête à revivre

une telle expérience. Les autres entreprises qui ont suivi ses débâcles non plus. En Malaisie, Nestlé de même que Unilever ont su s'adapter à leur environnement et offrir à leurs consommateurs des produits conformes à leurs exigences. Mais il faut dire que le gouvernement malaisien y est pour quelque chose puisqu'il a institué une Division des Affaires Islamiques relevant du Département du Premier Ministre. Cette division est chargée de délivrer une certification halal aux entreprises produisant des biens de consommation alimentaires ainsi que d'autres produits tels les dentifrices, les shampoings et le savon. Comme la Malaisie est un pays à prédominance musulmane, la disponibilité de produits alimentaires halal est de la plus grande importance pour les citoyens ainsi que pour le gouvernement du pays. Pour cette raison, tous les produits du bœuf et de la volaille doivent être certifiés de type « halal », les produits de gélatine ne doivent pas contenir de sous-produits du porc, et l'alcool doit être complètement absent de tous les produits<sup>175</sup>.

Concernant les entreprises qui n'ont pas de contact direct avec les consommateurs (Alcom, SNC-Lavalin, Dragages), de par leurs secteurs d'activités, elles ont néanmoins des actionnaires, des employés et des clients locaux à satisfaire. De ce fait, elles n'échappent pas à la pression des partenaires locaux d'autant plus que ces derniers bénéficient du soutien du gouvernement par le biais de réglementations, de régulations et de conventions.

### **3.1.2- La législation**

La nature et l'influence de l'environnement légal du pays hôte expliquerait la différence dans la prise en compte des intérêts des différents stakeholders de la part des filiales établies dans différents pays et par conséquent leur degré d'engagement social. De fait, la gestion des stakeholders ne peut pas toujours être standardisée puisque la compagnie fait affaire avec différents partenaires dans chaque pays et que ceux-ci ont des demandes particulières dépendamment de l'environnement national (Wood, 1994). C'est effectivement le cas pour les entreprises que nous avons étudiées en Malaisie. Celles-ci sont tenues de respecter certaines règles en matières de structure du capital, de

---

<sup>175</sup> « Malaisie : rapport d'évaluation du marché d'exportation des produits agroalimentaires », Agriculture et agroalimentaire Canada, Août 1997, [atn-riac.ca/info/asia/asean](http://atn-riac.ca/info/asia/asean).

politiques d'emploi et d'approvisionnement et aussi de production et de vente. En règle générale, lorsqu'il attribue un marché à une entreprise étrangère, le gouvernement malaisien est très concerné par la participation bumiputra. Celle-ci peut être évaluée en fonction des critères suivant : recours aux services d'experts-conseils locaux, transferts de technologie, formation, composition du personnel, achat des matériaux et recours à des fournisseurs locaux<sup>176</sup>. Ceci fait en sorte que ces entreprises ont un ensemble de partenaires locaux qu'elles sont tenues de satisfaire en tant qu'actionnaires, employés, fournisseurs, clients et consommateurs, comme nous l'avons précédemment vu pour chaque cas dans le chapitre précédent.

Par ailleurs, selon Kostova et Zaheer (1999), « the regulatory domain of the host country is not as challenging to international companies as the cognitive or normative domains. These latter two domains are formed by values, beliefs and tacit social norms that are part of the embedded structures of a country, and they truly determine the institutionalization of corporate social response ». Comme nous l'ont affirmé certains responsables de différentes entreprises, plusieurs lois notamment celles relatives aux quotas d'employés et de fournisseurs à respecter n'ont pas une portée judiciaire. Autrement dit, les entreprises qui contreviennent à ces lois ne seront pas poursuivies en justice ou pénalisées légalement.

Par contre, elles risquent d'en payer le prix au niveau de leur réputation et de leur performance économique en perdant notamment des contrats lors de soumissions pour des projets publics ou en s'exposant à des lourdeurs ou blocages administratifs. En effet, des FEM se sont plaintes notamment que les procédures d'obtention de permis de travail pour l'embauche de personnel expatrié étaient longues et fastidieuses. En fait, c'est une tactique du gouvernement qui surveille l'embauche pour s'assurer que tous les employeurs appliquent la politique d'équilibre racial dans l'emploi<sup>177</sup>. Ceci afin d'éviter des déséquilibres sociaux comme il en a déjà connu. L'entente entre le gouvernement et les entreprises est à ce titre tacite et conventionnelle. Aussi, les lois servent-elles davantage en tant que cadre réglementaire de référence et de régulation.

---

<sup>176</sup> « Faire des affaires en Malaisie », Le Service des délégués commerciaux du Canada, InfoExport. [www.infoexport.gc.ca](http://www.infoexport.gc.ca).

<sup>177</sup> Ibid., « faire des affaires en Malaisie ».

Par ailleurs, en raison des ressources à leur disposition, les grandes entreprises sont généralement plus qualifiées pour s'engager dans des comportements socialement acceptables. C'est pourquoi les attentes des stakeholders à leurs égards sont plus importantes. Les consommateurs aussi bien que les gouvernements et d'autres institutions publiques exercent une grande pression sur ces entreprises en matière sociale et environnementale (Kostova et Zaheer, 1999). Ceci est vrai pour l'ensemble des entreprises que nous avons étudiées. Ça l'est d'autant plus pour des entreprises comme SNC-Lavalin qui en raison de sa réputation subit des pressions pour offrir des salaires plus élevés que la moyenne nationale. Comme nous l'a affirmé un responsable local de cette entreprise, « le personnel doit sentir une fierté d'y travailler ». De même, n'ayant pas véritablement de politiques sociales sur le plan local, un de nos répondants dans cette même entreprise nous avait révélé qu'il leur a été « fortement suggéré par des représentants du gouvernement malaisien de s'impliquer notamment dans des campagnes anti-drogues ».

De fait, il est indéniable que le gouvernement malaisien est très impliqué dans la promotion et la gestion des affaires sur son territoire. Rappelons qu'il s'est doté pour cela d'un appareil très sophistiqué notamment à travers la Commission Malaisienne pour le développement industriel (Malaysian Industrial Development Authority ou MIDA)<sup>178</sup>, la Société Malaisienne pour la promotion du commerce extérieur (Malaysia External Trade Development Corp.), la Fédération des fabricants malaisiens (Federation of Malaysian Manufacturers), l'Unité de la planification économique (Economic Planning Unit) et également la Commission de surveillance ou de sécurité (Securities Commission of Malaysia). Celle-ci, établie en 1993, marque selon ses responsables "a significant milestone in the Government's commitment to have a central authority in the regulation and development of the securities and futures industries in Malaysia"<sup>179</sup>.

Le gouvernement se veut également présent en matière d'encouragement des bonnes pratiques parmi les gens d'affaires dans le pays. Il a lancé à cet effet, en 2002,

---

<sup>178</sup> La MIDA sert de bureau central unique pour donner les renseignements sur les règlements et approuver les projets d'investissement.

<sup>179</sup> [www.sc.com.my](http://www.sc.com.my).

un « code of business ethics », élaboré par *the Business Ethics Institute of Malaysia* (BEIM). Celle-ci fut instituée en 1997 sous la tutelle du Ministère chargé des affaires des consommateurs et du commerce intérieur (Domestic Trade and Consumer Affairs), dans le but de créer « positive awarness in ethics among businesses in Malaysia ». Ce code, auquel ont participé *the National Consumers Advisers Association* ainsi que plusieurs autorités religieuses, identifie six pratiques que devraient adopter tous les dirigeants d'entreprises. Celles-ci consistent dans : l'honnêteté, la responsabilité envers les consommateurs, la communauté et l'environnement, ainsi que l'humanisme, la modération, la justice et le sérieux. Selon le Ministre en charge:

“the code is needed to complement the existing laws which cannot guarantee that businesses will adopt healthy business practices. (...) The code is important as the laws did not spell out universal beliefs stated in most religions, philosophies and cultures such as responsibility, transparency, accountability, good deeds, and high level of ethics and moral standards to provide a quality service”<sup>180</sup>.

Afin de faire appliquer ce code et de créer une communauté d'affaires responsable, comme le souhaite le gouvernement malaisien, l'implication et la coopération des entreprises aussi bien multinationales que nationales sont nécessaires. Aussi, le gouvernement est conscient que « the code is not expected to become compulsory, but will form a guideline for businesses and their customers ». Soulignons que Nestlé et Unilever sont membres du Business Ethics Institute of Malaysia. De fait, la bonne volonté des entreprises et l'intégration délibérée des considérations socio-éthiques dans leurs politiques sont primordiales.

### **3.2- Politiques sociales de la compagnie-mère**

Des études empiriques ont effectivement montré que la législation n'est pas un des plus importants facteurs motivant l'action sociale des entreprises multinationales (Davis et al., 2000; Déniz-Déniz-Garcia-Falcon, 2002). Rupp (1994) considère que les entreprises qui entreprennent des activités de réponse sociale et d'adaptation locale sous des pressions légales, sont moins engagées que celles qui le font par des convictions. Ces dernières (implicites et explicites) reposent sur le sentiment que

---

<sup>180</sup> “Code of conduct for business folk launched”, The Star, 6 Oct, 2002.

l'entreprise peut contribuer au bien-être social du pays hôte. Il y a donc une dimension volontariste, mais aussi « intéressée », dans l'approche de la responsabilité sociale qu'il importe de souligner. Dans cette perspective, la réponse sociale représente la phase de l'action qui permet l'activation des responsabilités sociales de l'entreprise non seulement celles de type légal, mais aussi celles de natures éthiques et discrétionnaires ou philanthropiques (Carroll, 1999). Aussi, quand le comportement d'une organisation répond seulement aux forces du marché ou à des restrictions légales, on parle alors d'obligation sociale -et non pas d'engagement ou de réponse sociale- (Sethi, 1975).

De plus en plus d'entreprises tentent d'élaborer des politiques sociales et d'adopter les meilleures pratiques en matière d'engagement social. Les standards que la compagnie-mère tente d'institutionnaliser, dans ce cadre, à travers son siège et ses filiales sont basés sur ses caractéristiques organisationnelles, telles qu'on les a dégagées et analysées auparavant. Ils sont donc influencés par sa propre histoire et culture, par celle de son pays d'origine ainsi que par la nature de son secteur d'activité. Selon Kostova et Zaheer (1999), plus grand est le nombre de pays dans lesquels opèrent une multinationale, plus facile est pour ses filiales d'obtenir une légitimité sociale en raison d'une plus grande expérience dans l'analyse de l'environnement, dans l'identification des stakeholders et dans la négociation avec eux.

D'un autre côté, la légitimité des entreprises multinationales se trouve affectée par l'étendue des différences parmi les environnements dans lesquels elles opèrent. Ainsi, selon Meyer et Scott (1983), plus le profil des pays est similaire, plus il est facile à l'entreprise de répondre adéquatement à leurs exigences et critères de légitimité. De fait, les entreprises expérimentées ayant de multiples sous-unités opérant dans plusieurs pays sont plus aptes à développer et adopter des stratégies sociales. Mais elles doivent faire des efforts pour maintenir leur légitimité dans chacune de leurs filiales. C'est le cas de toutes les entreprises que nous avons étudiées surtout celles qui ont à adapter leurs produits et qui ont à satisfaire plusieurs partenaires locaux. Néanmoins, toutes s'accordent pour affirmer l'importance de la responsabilité sociale dont elles ont des conceptions presque similaires et des opérationnalisations plus ou moins semblables dépendamment des secteurs d'activités comme nous le montre le tableau suivant :



**Tableau V.2 : La RSE selon les FEM étudiées**

FEM	Conceptions de la RSE	Opérationnalisation
Nestlé	« La RSE consiste premièrement et principalement à assurer la pérennité de la compagnie. [...] elle consiste aussi à favoriser un développement économique durable en adoptant une conduite responsable tant sur le plan économique que social ou environnemental. »	.Principes de Conduite des Affaires. .Campagnes : « Nestlé Good Food, Good life, Healthy School » .Souscription au Global Compact, à l'IAD... .Émission de rapports sociaux.
Unilever	“Private enterprise is increasingly aware of the greater role it can play in society. Companies are being asked to demonstrate a commitment to core social values.” La RSE consiste à respecter “the highest standards of corporate behavior towards our employees, consumers and the societies and world in which we live”.	.Promotion de la santé des employés et celle des consommateurs. .Élever les standards d'éducation et de formation: Unilever Educare Program. .Souscription au Global Compact, à l'IAD... .Émission de rapports sociaux.
Alcom - Alcan	La RSE réside dans « la coopération consciencieuse avec les communautés, avec nos employés et avec toutes les autres parties intéressées. Cette coopération consiste à offrir un milieu de travail sûr et sain, à respecter les cultures locales et à viser ensemble des avantages mutuels pour notre entreprise et pour les communautés où nous exerçons des activités ».	.Modèle de gestion intégrée de l'Environnement, de la santé et de la Sécurité (ESS). .Code de conduite mondial. .Projet de micro-entreprises. .Inscription au Dow Jones Sustainability Index .Proposition d'une certification ISO en RSE. Rapport social.
SNC-Lavalin	La RSE implique “a commitment to the social, cultural and environmental well-being and development of the people in the communities where we work”.	.Participation au dvpt de projets d'intérêt national : réseaux de transports en commun.
Dragages- Bouygues	La RSE se traduit par la qualité des produits et services offerts, la sécurité des collaborateurs et la sauvegarde de l'environnement.	Dvpt d'infrastructures locales : ponts, gares, fondations des tours jumelles...
Le Régent KL - Four Seasons	La RSE se traduit par un engagement envers différents partenaires aussi bien sur le plan international que national. “Because satisfying our guests depends on the united efforts of many, we are most effective when we work together cooperatively, respecting each other's contribution and importance.”	.Promotion du tourisme, offrir l'hospitalité. « Community player » .Organisation d'activités communautaires...

Tout compte fait, toutes les entreprises étudiées dans le cadre de notre échantillon semblent bénéficier d'une culture organisationnelle favorable à l'engagement social et à

la RSE. En fait, c'est parce qu'elles en ont compris l'importance et l'impact sur leur image que plusieurs entreprises ont de plus en plus tendance à l'intégrer dans leurs politiques de gestion. A vrai dire, quand on les interroge sur leur responsabilité sociale, les dirigeants de ces entreprises la considèrent comme « part of their business ». Mais au fait, ils estiment s'en acquitter à travers leurs missions économiques et de par les activités mêmes de leurs entreprises. Celles-ci consistent, dans le cadre de notre échantillon, à nourrir (Nestlé), nettoyer (Unilever), recouvrir (Alcom), transporter (SNC-Lavalin), construire (Dragages) et accueillir (Le Régent KL). Chacune de ces activités est supposée contribuer au bien-être des individus d'une société et ce faisant, répondre à des besoins sociaux. Ceci leur confère certes une légitimité, sur le plan économique, mais c'est loin d'être suffisant.

Avec des scandales comme ceux qui ont éclaboussé des entreprises comme Nike, GAP ou Nestlé et sous les pressions grandissantes des ONG et de l'opinion publique, les pratiques des entreprises essentiellement multinationales ont été mises sur la sellette. Dès lors, il leur fallait tenir compte de certaines considérations d'ordre social et prendre en considération les intérêts de différents partenaires. Dans cette perspective, il est devenu évident qu'il ne suffit plus de « faire la bonne chose » encore faut-il « bien faire les choses ». Pour cela, les entreprises ont été amenées à penser en termes de développement durable et à développer une « mentalité » de durabilité. Selon le président d'Alcan Inc. :

« la durabilité est une composante permanente du paysage des affaires de notre temps, une composante qui nous oblige à innover en explorant des façons nouvelles et améliorées de composer avec notre monde toujours plus complexe et interrelié »<sup>181</sup>.

Cette composante vise essentiellement trois objectifs : la croissance économique, l'équité sociale et la protection de l'environnement. Le président d'Alcan Inc. estime que :

« ces trois volets étroitement liés constituent le fondement de la réussite des entreprises à l'échelle mondiale. Comme on peut le constater dans les médias tous

---

<sup>181</sup> «La durabilité, une composante vitale des modèles d'affaires fructueux, au XXI<sup>e</sup> siècle », Notes pour une allocution de Travis Engen, président et chef de la direction, Alcan Inc., à Globe 2004, Vancouver, Canada, 31/03/2004.

les jours, une faille dans l'un ou l'autre de ces volets peut suffire pour ébranler toute la structure »<sup>182</sup>.

Les dirigeants d'entreprises multinationales sont donc bien conscients de l'importance de tenir compte de l'ensemble des partenaires économiques et sociaux concernés par leurs activités et de développer une image d'entreprises responsables. Il en va de la légitimité et de la réputation de leurs entreprises. Comme l'a bien souligné le président de Four Seasons : «you have one reputation ; you either burnish it or tarnish it ». De leur côté, les dirigeants de Nestlé l'ont appris à leurs dépens. Ce qu'admet l'un d'entre eux en affirmant : « de nos jours, l'image est de plus en plus marquée par le degré de responsabilité sociale de l'entreprise » (Maucher, 1995). Cette image est importante pour pouvoir attirer des investisseurs, recruter du personnel compétent, vendre ses produits aux consommateurs, offrir ses services aux clients et maintenir son « permis d'exploitation » accordé par les gouvernements et les communautés des pays d'accueil.

D'après notre échantillon, il est possible de constater que certaines entreprises semblent s'être acheminées vers l'intégration de la responsabilité sociale dans leurs politiques de gestion à posteriori et sous des pressions externes (Nestlé). D'autres, semblent s'y être orientées à priori en apprenant des expériences des autres, sans avoir à vivre de scandales notoires, et en cherchant ainsi à préserver leur image (Alcan, Four Seasons, Dragages et SNC-Lavalin). Une autre catégorie se prévaut d'en avoir toujours tenu compte du fait que celle-ci constitue « an integral part of its operating tradition ». C'est le cas notamment de Unilever considérée comme une pionnière dans l'engagement social, ayant été une des premières sociétés dans le monde à avoir proposé des logements sur sites de production à ses salariés.

Rappelons qu'en 1888, Lever créa en Angleterre un village-usine appelé Port Sunlight. Selon Berlan et Bertrand (1978), ce fait est présenté comme « une expérience audacieuse de responsabilité sociale d'un capitaliste éclairé ». En 1898, le village construit par Lever pour ses ouvriers à côté de sa savonnerie, comprenait 278 maisons, bâties dans des styles très différents selon les caprices de Lever mais spacieuses, bien

---

<sup>182</sup> Ibid.

disposées et agréables à vivre. Pour certaines personnalités de l'époque, ce village représentait « la preuve vivante que la paye n'est pas le seul lien entre l'homme et l'homme ». Selon Wilson (1954), le biographe officiel de Lever et d'Unilever, cette remarque « fit tout à fait involontairement une très forte impression sur les investisseurs ». De nombreux reportages ont été consacrés à Port Sunlight et de célèbres personnalités, dont le roi et la reine, le visitèrent, satisfaisant « à la fois la vanité de Lever et ses intérêts financiers bien compris ». Toutefois, en dépit de sa rhétorique, chaque fois que Lever devait choisir entre le bien-être de ses ouvriers et le profit, il choisissait ce dernier. Selon Wilson (1958), dans une lettre écrite en 1923, Lever avoue :

« Nous nous sommes débarrassés sans pitié au cours de ces trois dernières années des travailleurs âgés, incapables, trop payés ou guère en état de travailler. Je suis sûr que ceux qui restent ont peur de perdre leur emploi s'ils ne se révèlent pas à la hauteur de leur tâche. À mon avis, cette politique a produit les résultats meilleurs que nous enregistrons aujourd'hui » (In Berlan et Bertrand, 1978).

Fidèles à l'esprit de son fondateur, les dirigeants d'Unilever demeurent fortement conscients de l'importance de l'image véhiculée par l'entreprise et de son impact direct sur sa rentabilité. Ce cas est en fait révélateur du décalage entre les politiques déclarées et leurs motivations non déclarées. Il permet de soulever le voile sur les utilisations « utilitaristes » et opportunistes de l'engagement social. Celui-ci peut effectivement servir d'outil de marketing et de technique de promotion des produits et services offerts par l'entreprise. D'ailleurs, la plupart des entreprises ne s'en cache pas, bien qu'elles jouent sur le discours et sur la façon de présenter les choses.

Ainsi, la campagne : « Nestlé Good Food, Good life, Healthy School » lancée par Nestlé Malaysia afin de promouvoir une alimentation et des règles de vie saines dans les écoles primaires, en est un exemple de propagande et de publicité pour l'entreprise et ses produits. Il en va de même du programme « Unilever Educare » destiné à la promotion de la santé des employés et des consommateurs mais qui vise en même temps à promouvoir l'image de l'entreprise et à en redorer le blason. En fait, tous les dirigeants et gestionnaires que nous avons rencontrés admettent, directement ou

indirectement, que tant que c'est dans l'intérêt de l'entreprise, ça ne lui coûte pas grand-chose et qu'au contraire ça lui profite en la faisant connaître davantage et en lui créant des occasions d'affaires, pourquoi alors ne pas s'engager socialement ? Mais encore faut-il se soumettre aux pressions des différents partenaires de l'entreprise et élaborer des politiques sociales en concertation avec leurs multiples représentants : les syndicats (employés), le conseil d'administration (actionnaires), les associations et ONG (consommateurs, clients, fournisseurs, environnement...), les gouvernements (communautés locales). Ceux-ci sont mieux placés pour connaître et défendre leurs intérêts respectifs. Ceci conforte les *propositions 7a et 7b* selon lesquelles l'environnement social impose aux FEM une contrainte de « responsiveness » se traduisant par le respect des lois, des valeurs et de la culture locale et par la contribution au développement local et que dépendamment de l'intensité de la culture nationale du pays hôte, les entreprises seraient plus ou moins contraintes à s'adapter localement.

En somme, il ressort de notre analyse que le comportement des entreprises multinationales et à fortiori celui de leurs filiales est soumis à l'influence de multiples facteurs d'ordre à la fois tangible et intangible. Ce qui affirme notre *proposition 3*. Nous avons tenté d'en dégager ceux qui nous permettraient de comprendre le mieux ce comportement. Nous avons ainsi été amenés à identifier des variables à la fois organisationnelles, sectorielles et sociales ou contextuelles. Leurs poids et leurs impacts respectifs, surtout en ce qui a trait à l'engagement social, sont difficilement mesurables. Néanmoins, nous allons tenter de dégager des patterns dans un effort de synthèse et un essai de conceptualisation.

## Chapitre VI : Synthèse et conceptualisation

Comme nous l'avons précisé dès le départ, notre objectif à travers ce travail est de mieux comprendre le comportement des entreprises multinationales dans un contexte donné. Pour ce faire, nous avons pris leurs filiales comme unités d'analyse. Celles-ci étant en contact direct avec les pays dans lesquels elles sont implantées. Elles soulèvent de fait la question complexe de la relation entre le global et le local et en illustrent la dynamique. Nous avons ainsi présenté dans le chapitre IV sous forme de cas les entreprises que nous avons retenues. Nous avons analysé individuellement ces cas en dégagant la triple influence à la fois de la compagnie-mère, du secteur d'activité et du pays hôte, renforçant par là même nos *propositions 1 et 2*. Nous avons par la suite procédé à une analyse comparative en essayant de dégager les facteurs les plus pertinents qui influenceraient le comportement de ces entités. Le moins que l'on puisse dire est que ces facteurs sont nombreux et relèvent de différentes dimensions à la fois objectives et subjectives, tangibles et intangibles (*proposition 3*). Cet exercice fut intéressant en ce qu'il nous a permis de sonder plusieurs variables (tableau VI.1) et d'appréhender ces organisations complexes sous différentes facettes.

**Tableau VI.1 : Récapitulatif des facteurs influant les comportements des FEM**

Facteurs organisationnels	Facteurs sectoriels	Facteurs contextuels
Actionnariat Origine des gestionnaires Capacité de répondre Stratégies d'affaires Taille Autonomie Dénomination Nationalité Âge	Nature du secteur d'activité Intensité de la concurrence	Culture locale Demandes des consommateurs et du grand public Législation Politiques sociales

Nous allons à présent essayer d'en présenter une synthèse. Nous procéderons suivant deux approches, celle de la contingence et de l'institutionnalisme. Celles-ci nous permettront d'expliquer à la fois les variations et les similitudes dans les comportements des filiales des entreprises multinationales en ce qui a trait à leur

engagement social. Ce faisant, nous dégagerons simultanément des configurations et des isomorphismes.

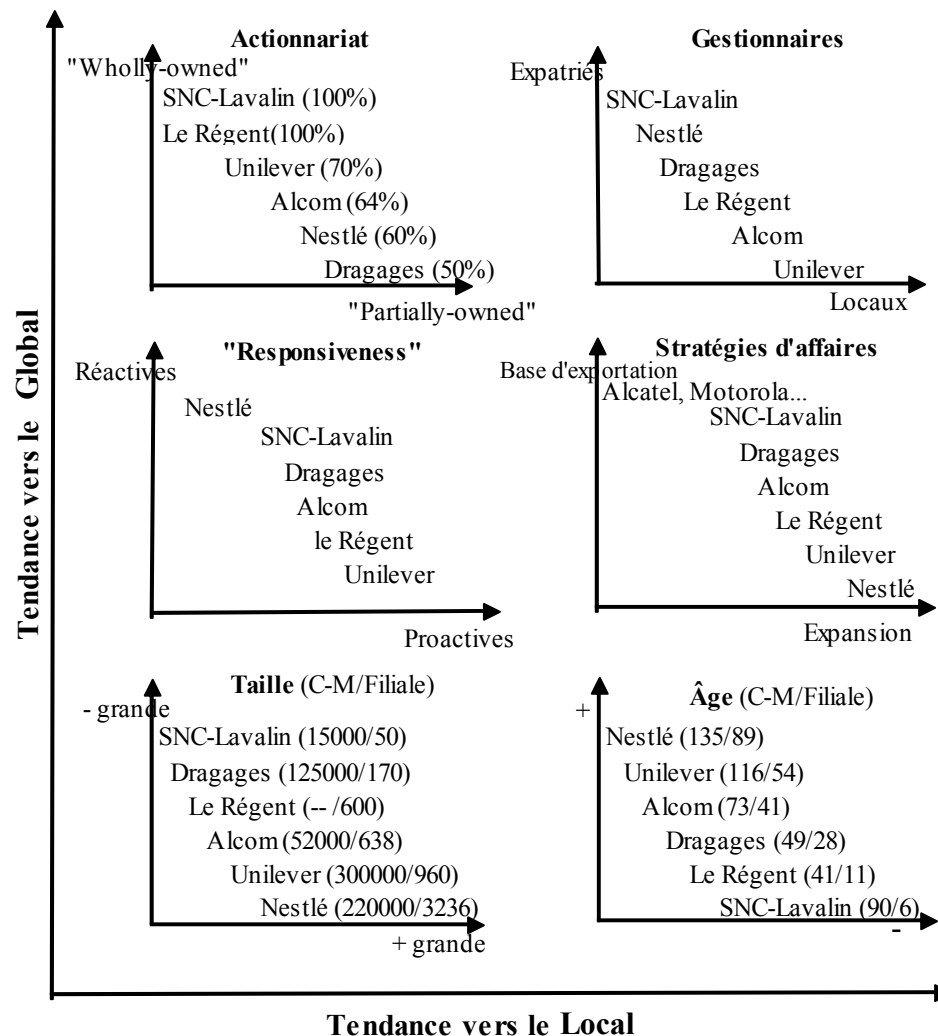
### **1- Variation des comportements : Mise en évidence de configurations**

Il est indéniable que le comportement des organisations notamment en matière d'adaptation locale et d'engagement social se trouve influencé par des facteurs de contingence en plus de facteurs institutionnels. Dans cette perspective, pour expliquer ces comportements, on ne peut éviter la formule : « cela dépend ». En effet, selon leurs caractéristiques organisationnelles (actionnariat, taille, nationalité, stratégie d'affaires, âge, histoire), la nature de leurs secteurs d'activités et les spécificités du pays dans lequel elles opèrent, les entreprises multinationales réagissent différemment à cette question.

Aussi, quoi de mieux que l'approche des configurations pour nous permettre de synthétiser nos analyses. Selon un des grands défenseurs de cette approche, Mintzberg (1990), « un nombre limité de configurations peut nous aider à comprendre beaucoup de ce que nous avons observé jusqu'à maintenant dans les organisations » (p.169). Les configurations ou archétypes se révèlent effectivement de bons outils de synthèse et de classification permettant de combiner un certain nombre de variables. Mais encore faut-il déterminer lesquelles.

En reprenant les facteurs que nous avons dégagés dans le cadre de notre analyse inter-cas et à défaut de pouvoir les mesurer, nous allons tenter d'en évaluer l'influence selon qu'ils poussent les FEM à adopter un comportement essentiellement global à travers la standardisation de leurs procédés et processus de gestion ou qu'ils les poussent à s'adapter localement. Nous allons commencer par les facteurs de type organisationnel qui mettent en exergue l'influence de la compagnie-mère et que nous illustrons à travers la figure 20 qui suit.

**Figure 20 : Facteurs organisationnels influençant le comportement des FEM**



Ainsi, en reprenant l'essentiel des facteurs de contingence organisationnels dégagés, et sans y revenir en détails, nous avons essayé de placer les FEM étudiées selon leurs axes respectifs. L'objectif étant de dégager des patterns. Il est toutefois possible de constater que l'ordre ou l'emplacement des ces entreprises suivant les deux grands axes global/local change constamment. Ceci dénote de la difficulté de catégorisation. Mais il permet également de réaliser que la combinaison de ces facteurs pousse ces entreprises à adopter tour à tour des comportements qui tendent vers le global par le biais de la standardisation ou vers le local grâce à l'adaptation aux spécificités contextuelles. Ces entreprises se retrouvent donc, de par leurs caractéristiques propres, prises entre le global d'un côté et le local de l'autre. De



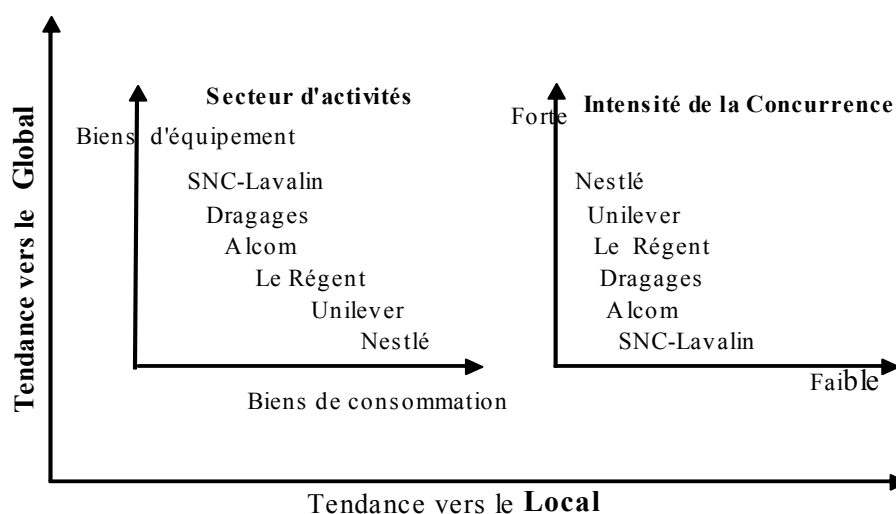
manière spécifique, les facteurs dont notamment l'âge et la taille illustrent clairement cette dichotomie, à tout le moins selon notre échantillon. Ainsi, plus une entreprise est « vieille », plus sa culture se renforce et plus elle a tendance à s'institutionnaliser et à standardiser ses pratiques et ses procédés à travers ses filiales. En même temps, plus une entreprise est grande et plus le nombre d'employés locaux est élevé, plus elle aura besoin de s'adapter aux spécificités locales.

Ce constat nous permet de dégager une hypothèse intéressante qui se vérifie dans notre présente étude et qui pourra être validée éventuellement par des recherches ultérieures. D'une manière générale, il est possible de distinguer deux types d'aspects qui relèvent de la gestion d'une entreprise et que l'on peut qualifier de « hard » et « soft ». L'aspect « hard » qui consiste essentiellement dans la gestion du capital financier et des systèmes techniques ainsi que dans l'élaboration de principes généraux serait d'ordre global. Par contre, l'aspect « soft » qui implique la gestion du capital humain et des relations avec ses différents partenaires nécessiterait une adaptation locale. D'où, à titre d'illustration, des programmes comme « Globe » ou le « Full Business Potentiel » adoptés respectivement par Nestlé et Alcan qui visent à standardiser leurs pratiques en matière de gestion technique. En même temps, ces entreprises sont tenues de prendre en considération les spécificités locales notamment dans le cadre de la gestion de leur personnel en respectant notamment les traditions et les valeurs. L'exemple du Régent, entre autres, est à ce titre intéressant en ce qu'il nous montre comment la diversité culturelle et religieuse du personnel peut être bien gérée et être source de complémentarité et d'efficacité. Dans ce cas, elle assure à l'hôtel la permanence du travail et des services offerts.

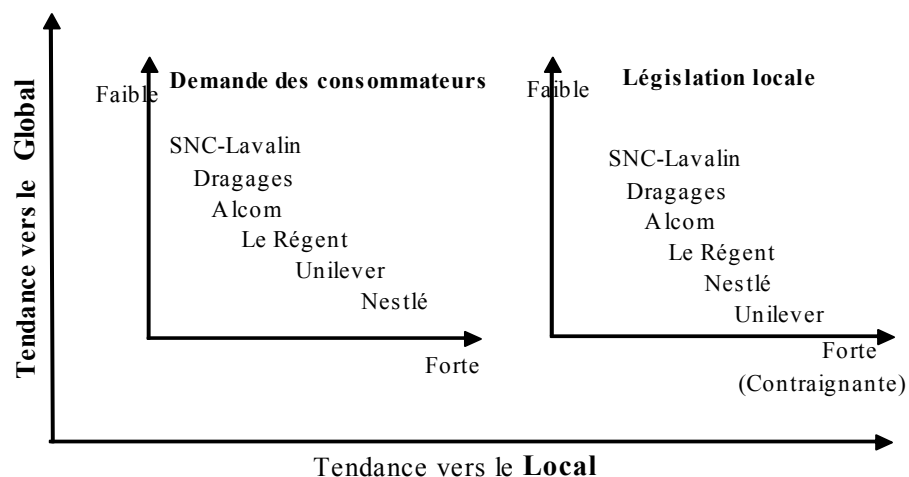
Notons par ailleurs que nous n'avons pas repris dans le graphique ci-dessus (figure 20) les facteurs d'autonomie, de dénomination et de nationalité. À défaut de les représenter concrètement, et en raison de la difficulté de le faire, nous avons choisi de les intégrer dans la notion de culture d'entreprise. Celle-ci, étant donné notre échantillon de FEM, se révèle très forte dans tous les cas que nous avons étudiés. Certes, elle l'est à des degrés variables mais difficilement mesurables à moins de procéder à une étude plus spécifique. Ce qui peut faire l'objet de recherches futures.

Dans la même optique, nous avons repris les facteurs relatifs aux secteurs d'activités des FEM étudiées suivant les axes global/local tel qu'illustré dans la figure 21. Il en ressort la même difficulté à dégager des patterns. Néanmoins, ces facteurs se révèlent être très influents quant au comportement à adopter par les FEM. Ainsi, selon que ces entreprises offrent des biens de consommation ou des biens d'équipements, elles auront tendance à se conformer à des standards universels ou devront s'adapter davantage aux spécificités locales. Aussi, dans certains cas, les entreprises doivent concilier une présence globale avec un goût local. Par ailleurs, comme toutes les entreprises que nous avons étudiées évoluent dans des industries très compétitives, la conformité aux standards et aux normes internationales est de mise.

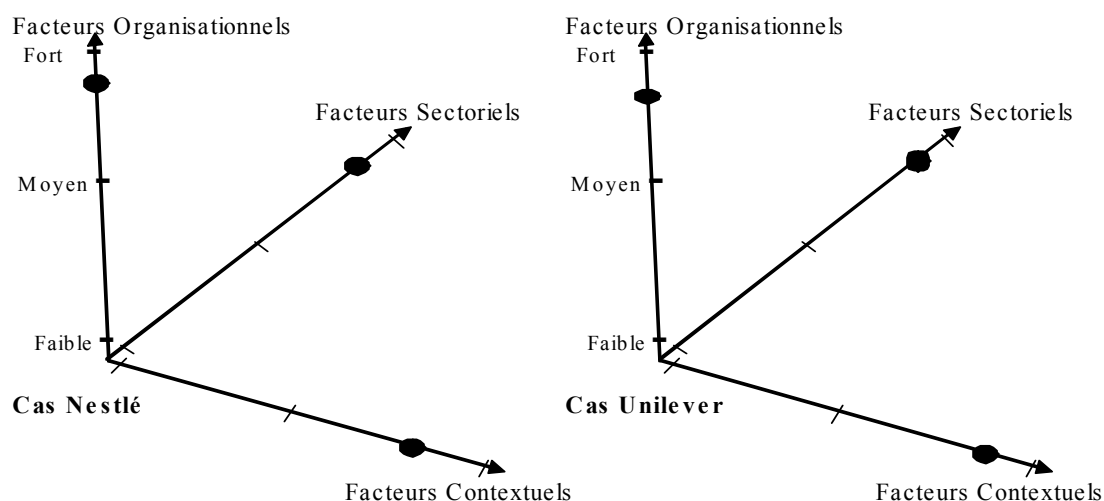
**Figure 21 : Facteurs sectoriels influençant le comportement des FEM**

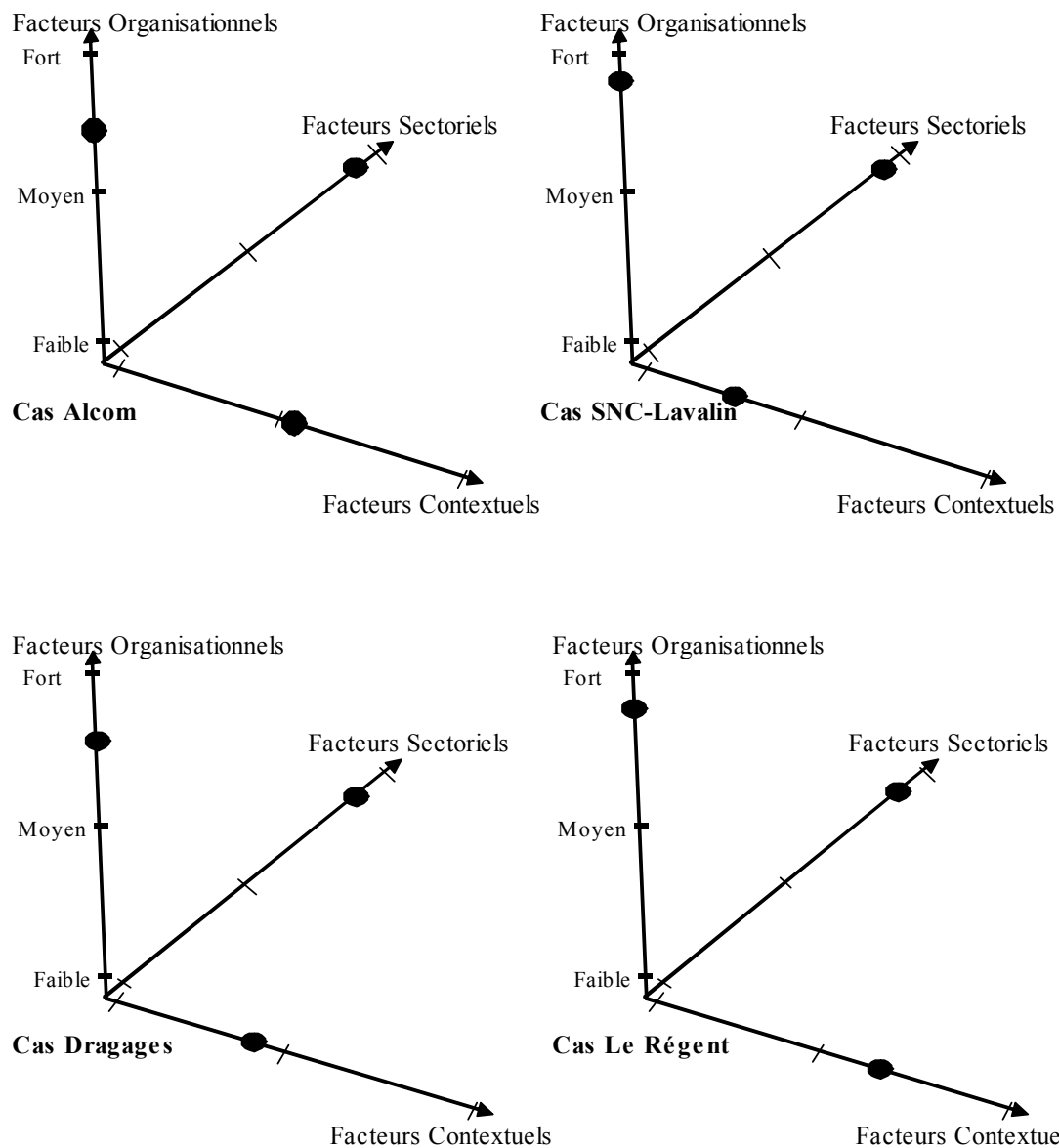


Dans un troisième temps, en procédant de la même manière, nous avons repris les facteurs contextuels dans le cadre de la dichotomie : global/local, tel que l'illustre la figure 22. Bien que ces facteurs soient importants et contribuent à influencer le comportement des FEM, force est de constater que cette influence est subordonnée à la nature du secteur d'activités de ces entreprises ainsi qu'à leurs caractéristiques propres (actionnariat, taille, âge...). Ces caractéristiques déterminent en effet le nombre de partenaires locaux que l'entreprise est tenue de satisfaire et qui sont par conséquent en mesure d'exercer des pressions sur elle.

**Figure 22 : Facteurs contextuels influençant le comportement des FEM**

Partant de là, en regroupant l'ensemble de ces facteurs par catégorie (organisationnelle, sectorielle, contextuelle), nous avons tenté d'en évaluer le degré d'importance ou de pressions relativement à chaque FEM que nous avons étudiée. Pour ce faire, et à défaut de pouvoir les mesurer autrement, nous recourons à une échelle allant de faible à fort pour chaque catégorie de facteurs. Ce qui nous donne les configurations suivantes.

**Figure 23 : Configurations FEM**

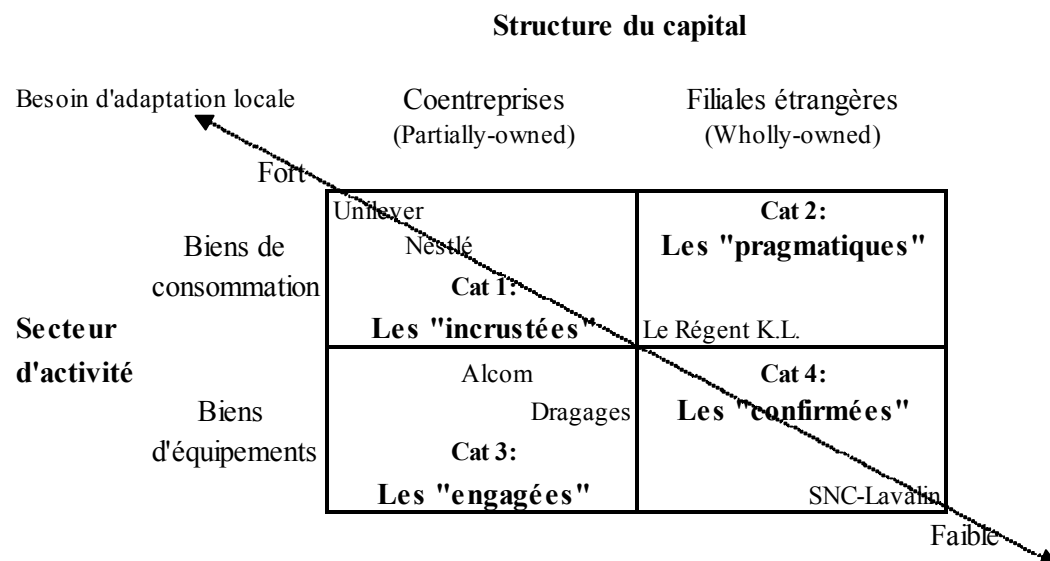


De ces cas de figures, il est possible de constater que pour certaines entreprises, les pressions émanant des trois types d'environnements : organisationnel, sectoriel (industriel/professionnel) et social/contextuel sont toutes aussi fortes. C'est le cas notamment de Nestlé, Unilever et du Régent K.L. Ces entreprises sont tenues de maintenir un équilibre constant entre ces multiples forces. Elles se doivent de prendre en considération chacun des niveaux sous-jacents (compagnie-mère, secteur d'activité, pays hôte) dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre de leurs stratégies.

Cependant, pour d'autres entreprises comme c'est le cas notamment d'Alcom, Dragages et SNC-Lavalin, les pressions exercées par les trois types d'environnement sont inégales. Ces entreprises sont soumises à de fortes pressions de la part de leurs compagnies-mères ainsi que des secteurs d'activités dans lesquels elles opèrent. Elles subissent par contre et à des degrés différents moins de contraintes de la part de leur environnement social représenté par le pays hôte. Ceci pourrait être attribuable en grande partie à la nature de leurs secteurs d'activités et des produits ou services offerts ainsi qu'au nombre de partenaires locaux à satisfaire.

Partant de là, et sans exclure les autres variables susceptibles d'influencer le comportement des entreprises multinationales et de leurs filiales, certaines se révèlent être plus représentatives et pertinentes. D'où notamment le choix de retenir la nature du secteur d'activités des entreprises que nous avons étudiées ainsi que leur structure du capital ou la nature de leur actionnariat pour expliquer le comportement des FEM en ce qui a trait à leur adaptation locale. En croisant ces paramètres, nous obtenons les catégories suivantes (Tab VI.2):

**Tableau VI.2 : Catégorisation des FEM**



Ainsi, selon qu'elles offrent des biens de consommation ou des biens d'équipements et selon qu'elles appartiennent en totalité ou en partie à la compagnie-

mère, quatre catégories de FEM émergent. À ces catégories nous associons des profils question de les identifier et de les démarquer. En même temps, nous insérons un axe en diagonale nous permettant de classer chacune des FEM selon le degré de leur besoin d'adaptation locale. Sur cet axe, nous retrouvons dans l'ordre descendant : Unilever suivie de Nestlé et talonnées par Le Régent. Vient ensuite Alcom, derrière elle Dragages et finalement SNC-Lavalin. Ce classement peut notamment s'expliquer à travers chacune des catégories et profils identifiés.

- **Cat 1 : Les « incrustées »**

Cette catégorie regroupe les filiales appartenant en partie à la compagnie-mère et offrant des biens de consommations. Dans cette catégorie nous retrouvons Nestlé Malaysia Bhd. et Unilever Malaysia Bhd. Celles-ci, comme nous l'avons montré lors de notre analyse, de par leur secteur d'activités, sont tenues de s'adapter aux goûts et demandes des consommateurs locaux. Aussi, du fait que leur capital soit détenu en partie par des actionnaires locaux, elles se retrouvent « citoyennes » locales et se doivent de tenir compte de l'ensemble de leurs partenaires aussi bien sur le plan international que national. De plus, comme leur présence en Malaisie remonte à très loin : 1912 dans le cas de Nestlé et 1947 dans le cas d'Unilever, elles ont eu le temps de s'y implanter et de s'y enraciner. D'où leur profil d'incrustées ou d'entreprises « socially embedded » qui ont besoin d'entretenir leur image et de préserver leurs acquis. Il est certain que dans ces cas, le besoin d'engagement social et d'adaptation locale est très élevé. Nous estimons que dans celui d'Unilever, il l'est davantage en raison de sa politique d'intégration cherchant à être « a trusted corporate citizen » et du nombre plus élevé de dirigeants et de gestionnaires locaux comparativement à Nestlé qui compte beaucoup plus d'expatriés dans son équipe dirigeante.

- **Cat 2 : Les « pragmatiques »**

Dans cette catégorie nous retrouvons les filiales appartenant en totalité à la compagnie-mère et offrant des services et biens de consommation. Dans le cadre de notre étude, cette catégorie est représentée par Le Régent K.L. Comme le secteur de l'hôtellerie et de la restauration dans lequel œuvre cette entreprise exige un contact direct avec les clients, leur satisfaction et la qualité des services qui leur sont offerts

sont primordiales pour son image et sa survie. Comme parmi ces clients il y a des locaux qui ont des demandes spécifiques et des habitudes alimentaires déterminées, l'adaptation locale est donc nécessaire. Aussi, le rôle des employés dans ce cas est très important. De leur compétence et satisfaction dépend la satisfaction des clients. L'entreprise est donc tenue de les former et de leur assurer une ambiance saine de travail et de respecter leurs croyances tout en les accommodant (places de prière, pauses et congés correspondant à des pratiques religieuses : Ramadan, fêtes...). Bien qu'elle ne soit pas citoyenne et qu'elle ne compte pas d'actionnaires locaux parmi ses partenaires, cette FEM représente le pays dans lequel elle opère en termes d'hospitalité et se considère comme un acteur communautaire (community player). Elle contribue à promouvoir le tourisme et les affaires en Malaisie en cherchant à fidéliser des corporations et des hommes d'affaires. Elle sponsorise des événements locaux et participe à des activités communautaires. Ses dirigeants, expatriés, sont bien conscients de la nécessité de s'adapter localement et de s'engager socialement dans le cadre de leurs activités. D'où le profil « pragmatique » de ce type de FEM qui prend en considération les spécificités et la réalité de son contexte social et s'y adapte dans le cadre de sa gestion.

- **Cat 3 : Les « engagées »**

Cette catégorie regroupe les filiales appartenant en partie à la compagnie-mère et opérant dans des secteurs de biens d'équipements. Dans cette catégorie se retrouvent Alcom et Dragages. Ces deux entreprises ont en commun de faire affaire essentiellement avec des clients du secteur public. De fait, elles ne s'adressent pas directement aux consommateurs et au grand public et n'ont pas besoin d'adapter leurs produits et services à la demande locale. Elles ont ainsi une pression en moins. Néanmoins, elles ont des actionnaires en tant que partenaires locaux à satisfaire. De même, comme la motivation du personnel est importante en termes de rendement et de performance, l'engagement envers les employés se révèle être nécessaire. Aussi, de par leurs activités, ces entreprises contribuent au développement du pays d'accueil en termes d'infrastructures, de création d'emplois, de formation et de transfert de connaissances et de paiement d'impôts. Elles sont également sensibles aux questions de protection de l'environnement et cherchent à travers leurs activités à en réduire les

effets négatifs notamment par le biais du recyclage des produits aluminium et la réalisation de « bâtiments de haute qualité environnementale ». Dans le cas d'Alcom, ses dirigeants aussi bien sur le plan national qu'international ont décidé de faire de la responsabilité sociale et du développement durable un élément stratégique de gestion et tentent de l'opérationnaliser dans leurs pratiques courantes. Ainsi, en plus de ses activités économiques, Alcom a lancé un projet de micro-entreprises visant à promouvoir une éducation environnementale et entrepreneuriale auprès de jeunes écoliers, notamment en les sensibilisant aux avantages du recyclage. D'où le profil « d'engagées » que nous avons retenu pour qualifier ce type de FEM.

- **Cat 4 : Les « confirmées »**

Dans cette catégorie se retrouvent les filiales appartenant en totalité à la compagnie-mère et opérant dans des secteurs de biens d'équipements. D'après notre échantillon, cette catégorie est représentée par SNC-Lavalin, mais on pourrait y rajouter Bombardier qui présente les mêmes caractéristiques et le même type de comportement en tant que FEM opérant en Malaisie. Dans ce cadre, ces entreprises échappent à la pression des actionnaires locaux ainsi qu'à celle des consommateurs et n'ont pas à adapter leurs produits et services. Elles ont toutefois des employés à former et à motiver et des clients à courtiser pour décrocher des contrats. Ces entreprises estiment assumer leurs parts d'engagement social à travers leurs activités mêmes en contribuant au développement du pays et au bien-être de ses citoyens. Notamment en participant, conjointement, à la construction du métro de Kuala Lumpur ainsi que d'un réseau de transport en commun local. Il est certain que ces entreprises misent en grande partie sur leur expertise et leur très bonne réputation. Celle-ci, la doivent à la fois à leurs compétences respectives ainsi qu'à leur nationalité commune. L'affirmation d'un des hauts dirigeants de SNC-Lavalin selon qui : « as Canadians, we have a reputation for being a socially caring, tolerant and environmentally conscious people » est à ce titre révélatrice. Nous avons choisi le profil de « confirmées » pour qualifier cette catégorie de FEM qui bénéficient d'une image forte et d'une bonne réputation qui les précède.

En définitive, on ne peut contester que le besoin d'adaptation locale et le degré d'engagement social des FEM soient influencés par des facteurs de contingence



amenant ces entreprises à agir différemment. Toutefois, vus sous un autre angle, les comportements de ces mêmes entreprises peuvent paraître similaires.

## **2- Similitude des comportements: mise en évidence d'isomorphismes**

Il ressort clairement de notre étude que les filiales des entreprises multinationales se trouvent confrontées à trois types d'environnements : organisationnel, sectoriel et social. Pour maintenir leur légitimité à chaque niveau, elles doivent se conformer aux exigences à la fois de la compagnie-mère, du secteur d'activité et du pays hôte. Elles se trouvent ainsi soumises aux trois composantes institutionnelles : réglementaire, normative et cognitive et à leurs mécanismes de contrôle de type coercitif, normatif et mimétique (Di Maggio et Powell, 1983; Scott, 2001). Ces composantes se retrouvent à chaque niveau et agissent de façon à contraindre les FEM et à les pousser à adopter des comportements isomorphiques. De ce fait, il est possible de dégager trois types d'isomorphismes relativement aux trois niveaux d'analyse.

### **2.1- L'isomorphisme intra-organisationnel**

Comme nous l'avons précédemment souligné, les FEM sont soumises à de fortes pressions de la part de leurs compagnies-mères. Qu'elles lui appartiennent en totalité ou en partie, elles sont tenues d'en adopter les politiques, d'en respecter les valeurs et de se conformer à leurs standards. Comme toutes les entreprises que nous avons étudiées bénéficient d'une forte culture organisationnelle, elles ont tendance à uniformiser leurs pratiques et à chercher à maintenir leur unité des principes et des règles de comportement. D'où l'élaboration de programmes comme GLOBE (Global Business Excellence) adopté par le groupe Nestlé, visant l'uniformisation de l'ensemble de ses processus, ou le « Full Business Potential » établi par Alcan et auquel adhère notamment Alcom. Sans compter les Codes de Conduite et de politiques universelles de principes directeurs dont dispose la plupart des entreprises multinationales et auxquels elles astreignent leurs filiales. La métaphore utilisée par un des responsables de Unilever selon laquelle la compagnie-mère à travers ses filiales serait une flotte et sa filiale malaisienne en serait un navire est à ce titre pertinente et révélatrice d'un comportement isomorphique à l'intérieur de la compagnie.

Comme nous l'a confirmé un des responsables chez Unilever : « the company would adhere to Unilever's internationally accepted global standards », ou encore chez Nestlé : « nous nous en tenons strictement à nos directives internes dans le domaine de certains principes généraux et de qualité technique ». Ces principes consistent essentiellement à maintenir une cohésion inter-organisationnelle, à viser l'efficacité et l'efficience, à développer des compétences distinctives et à générer des profits. Dans ce cadre, le comportement des FEM se trouve motivé essentiellement par la rentabilité et orienté vers la satisfaction des actionnaires. Ceci peut être illustré par la citation suivante d'un responsable chez Nestlé : « Nestlé a un devoir de rentabilité. (...) le profit dégagé revient en premier lieu à l'actionnaire qui a pris le risque d'investir dans le capital ». Cet argument est revenu à plusieurs reprises lors des entrevues et la majorité des responsables et dirigeants des entreprises que nous avons étudiées en soutiennent le principe.

De fait, afin de maintenir leur légitimité interne, les FEM adoptent des comportements isomorphiques obéissant aux règles, aux normes et aux standards et façons de faire de la compagnie-mère. Celle-ci régule effectivement ces comportements à travers les trois types de composantes institutionnelles : réglementaire (systèmes de récompenses et de punitions, lois internes...), normative (codes, principes directeurs...) et cognitive (valeurs, culture, dénomination...).

## **2.2- L'isomorphisme compétitif**

Comme la mission même d'une entreprise multinationale est d'offrir des biens et services dans le cadre d'une économie de marché, elle se trouve de facto soumise aux règles de la concurrence. Ces règles poussent les multinationales et leurs filiales à adopter des comportements compétitifs. Aussi, dépendamment de leurs secteurs d'activité et de la nature de leur environnement tâche, ces entreprises cherchent constamment à développer des avantages compétitifs leur permettant de maintenir et d'accroître leurs parts de marché. Pour ce faire, elles recourent à des stratégies génériques et à des politiques telles les fusions et acquisitions, les alliances stratégiques, les investissements à l'étranger et les rationalisations visant à réaliser des économies d'échelles et à être davantage compétitives.

Dans ce cadre, il en va de leur légitimité. Comme le souligne pertinemment un des hauts dirigeants de Nestlé : « une entreprise tire sa légitimité du fait qu'elle met sur le marché des produits concurrentiels par leur qualité, leur diversité, leur prix et le ou les services qu'ils rendent ». Ainsi, en plus de réduire leurs coûts, ces entreprises sont tenues de respecter certaines normes de qualité. Ces normes obéissent à des standards universels développés par des institutions comme l'organisation internationale de normalisation dont les entreprises se soumettent à la certification ISO (séries 9000, 14000).

Suivant une approche constructiviste, il y a lieu de noter que les multinationales, en tant qu'institutions de marché, sont à la fois structurantes de celui-ci et structurées par lui. Quant à leurs filiales, elles se trouvent incontestablement soumises aux lois du marché et de la concurrence ainsi qu'à ses normes et ses standards. Et ce, à travers des mécanismes à la fois coercitifs (règlements, tarification, barrières), normatifs (certification, accréditation) et mimétiques (comportements des concurrents et des firmes inter-organisationnelles).

### **2.3- L'isomorphisme social ou contextuel**

D'une manière générale, les dirigeants des multinationales ainsi que ceux de leurs filiales s'accordent à dire qu'il n'est pas du ressort, ni de la raison d'être, de leurs entreprises de s'occuper des questions sociales et environnementales. Celles-ci relèvent des instances gouvernementales et des organisations concernées (syndicats, associations de protection de l'environnement, des consommateurs, des droits de l'homme...). Leur responsabilité étant d'ordre économique, ils estiment n'avoir de comptes à rendre qu'à leurs actionnaires. Toutefois, un tel discours ne tient plus pour des entreprises en quête de légitimité et dont l'image est primordiale pour leur survie. Or, cette image dépend de plus en plus du degré d'implication sociale des entreprises et de leur respect de l'environnement.

Ainsi, avec la montée des organisations de la société civile, comme le mouvement de consommateurs exigeant « de l'éthique sur l'étiquette » et les groupes d'actionnaires recherchant des investissements éthiques, ainsi que des organisations non gouvernementales comme Greenpeace, Amnesty international, Human Right Watch ou

le Council of Economic Priorities et avec des initiatives comme celles de l'OCDE, de l'ONU ou de l'OIT, des pressions multiples sont exercées sur les multinationales. Comme l'affirme Mach (2001), à la suite d'une étude effectuée notamment auprès d'entreprises multinationales :

« Aujourd'hui, les entreprises n'ont plus les moyens d'ignorer les critiques des ONG et les pressions d'une partie de l'opinion publique qui leur demande davantage d'engagement social. [Ces entreprises] doivent impérativement soigner leur image »<sup>183</sup>.

Aussi, afin d'éviter de subir des contrecoups commerciaux (boycott des produits) et financiers (baisse de la valeur de l'action) d'un éventuel scandale et d'une image bafouée par les médias, les multinationales sont plus disposées à prendre en considération les intérêts de leurs différents partenaires. Ainsi, comme le souligne Igalens (2003) :

« La pression institutionnelle et notamment médiatique crée un climat difficilement supportable pour les grandes entreprises qui entendraient rester à l'écart de la prise en compte et de la reddition de comptes liée au concept de responsabilité sociale. Les forces en jeu trouvent souvent leur origine dans la montée en puissance de la gestion par les normes, dans le désir des chefs d'entreprise de suivre un mouvement qui semble inéluctable, et surtout dans leur crainte d'être accusés de ne pas avoir pris toutes les précautions possibles pour prévenir les risques en cas de crise écologique, sociale ou sanitaire ».

Dans les entreprises que nous avons étudiées, la plupart des dirigeants admettent l'importance de cette dimension et tentent de l'intégrer dans le cadre de leurs politiques et à travers leurs filiales. D'où l'adoption de programmes en matière de sécurité au travail et de protection de l'environnement, comme le modèle de gestion intégrée de l'environnement, de la santé et de la sécurité (ESS) développé par Alcan et que l'on retrouve également chez d'autres entreprises comme Dragages et SNC-Lavalin. Ainsi que la publication de rapports sociaux, conjointement à des rapports financiers, afin de rendre compte de leur performance sociale. Toutes les entreprises le font presque systématiquement depuis les quelques dernières années. D'ailleurs, en France, le gouvernement a imposé aux entreprises dont les titres sont cotés en bourse d'intégrer des données sociales et environnementales dans le rapport présenté lors de l'assemblée

---

<sup>183</sup> « Des ONG et des entreprises au service des droits sociaux », Swiss info, 9 septembre 2001.

générale, et ce, à partir de 2003 (Igalens, 2003). Ces entreprises sont ainsi appelées à être « as professional in the management of their social responsibilities as they are in other area of business », comme le souligne un des dirigeants de Unilever. Toutefois, se pose la question du comment.

À ce niveau, les acteurs concernés sont conscients des difficultés et défis à relever. Comme nous l'illustre le président d'Alcan :

« Dans mon travail, j'échange avec des dirigeants de beaucoup d'autres multinationales, de même qu'avec des chefs de gouvernements et d'ONG, et je peux dire que nous sommes tous exposés aux même défis à l'égard de la durabilité.

Il existe à l'échelle planétaire des mesures bien définies du rendement pour les dimensions financières et environnementales de la durabilité. On ne s'entend guère cependant sur les mesures pour les dimensions sociales et économiques qui sont extrêmement complexes. Quel rôle les sociétés, les gouvernements et même les organisations d'aide devraient-ils chercher à jouer à cet égard? Comment faire pour mesurer les apports aux collectivités locales comme nous mesurons le rendement économique d'une entreprise? Ce ne sont là que quelques-uns des défis que toutes les grandes organisations dans le monde doivent relever pour que des progrès réels soient accomplis. »<sup>184</sup>

Dans cette perspective, des initiatives ont été entreprises par des organisations internationales qui proposent des normes et des codes de conduite aux entreprises multinationales. Parmi celles-ci nous retrouvons le Global Reporting Initiative (GRI), institution internationale regroupant entreprises, ONG, universitaires et consultants, dont la mission est de définir un cadre de formalisation des informations pour toutes les entreprises désirant produire un rapport de développement durable. Côté européen, il y a les principes directeurs de l'OCDE qui visent à faire en sorte que les multinationales agissent conformément aux politiques des pays dans lesquels elles exercent leurs activités<sup>185</sup>. Il y a lieu également de citer l'initiative du secrétaire général de l'ONU visant à « unir les pouvoirs du marché à l'autorité des principes universel » à travers le Global Compact. Comme nous l'avons précédemment mentionné plusieurs entreprises,

---

<sup>184</sup> «La durabilité, une composante vitale des modèles d'affaires fructueux, au XXI<sup>e</sup> siècle », Notes pour une allocution de Travis Engen, président et chef de la direction, Alcan Inc., à Globe 2004, Vancouver, Canada, 31/03/2004.

<sup>185</sup> «Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales », [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

dont Nestlé et Unilever ont souscrit à ce pacte. Toutefois, ce pacte global a été fortement critiqué par des ONG dont notamment la Fédération des Droits de l'Homme dont les responsables estiment que :

« le contrat n'en est pas formellement un, puisque les entreprises n'ont pas à signer de document les obligeant à respecter les principes énoncés dans le texte. Il se fonde sur la base du volontariat. Or, de nombreux travaux ont montré que les entreprises privées n'agissent en faveur du développement durable et des droits de l'Homme que lorsque existe une contrainte (juridique ou sociale) et, en réalité, un risque commercial susceptible de nuire à leur activité »<sup>186</sup>.

Cette critique, reprochant le manque de normes légales et de mécanismes de contrôle dans le cadre du pacte global, nous permet à juste titre de soulever des questions relativement au caractère volontaire de la responsabilité sociale des entreprises. En effet, il y a lieu de constater que les entreprises ont tendance à n'agir que dans l'intérêt des dirigeants et des actionnaires et qu'elles ne tiennent compte des intérêts des autres parties prenantes que sous l'effet de pressions et de contraintes. C'est notamment ce qui ressort des entreprises que nous avons étudiées dans le cadre de la Malaisie. Ces entreprises sont effectivement tenues de respecter les demandes et revendications des consommateurs ainsi que les lois et réglementations du gouvernement malaisien sans oublier les valeurs et les besoins des employés. Aussi, ces entreprises, dépendamment de leurs secteurs d'activité, développent-elles des comportements isomorphiques en matière d'engagement social. Et ce, sous la pression de mécanismes institutionnels d'ordre réglementaire (législation et règles locales), normatif (conventions, valeurs, croyances religieuses et culturelles) et cognitif (comportement des entreprises concurrentes et des autres filiales de la même compagnie).

Partant de là, il est possible de synthétiser, dans un premier temps, les comportements isomorphiques des FEM et les différentes contraintes auxquelles elles sont soumises à travers le tableau suivant :

---

<sup>186</sup> Novethic- Dossier spécial Sommet de Johannesburg. [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr).

**Tableau VI.3 : Récapitulation des pressions institutionnelles pesant sur les FEM**

Types d'environnements	Organisationnel	Tâche	Social
Sources de contraintes	Ins. Intra-organisationnelles	Institutions de marché	Institutions nationales
Culture dominante	Organisationnelle (Compagnie-mère)	Secteur d'activité (Industrie ou profession)	Sociétale (Pays hôte)
Type de légitimité	Interne	Externe	Externe
Niveau d'analyse	Global	Global	Local
Types d'isomorphismes	Coercitif, normatif, mimétique	Coercitif, normatif, mimétique	Coercitif, normatif, mimétique
Composantes	Réglementaire, Normative, Cognitive	Réglementaire, Normative, Cognitive	Réglementaire, Normative, Cognitive
Type de comportement	Intra-organisationnel	Compétitif	Social ou contextuel
Objectifs stratégiques	Cohésion (Compétences distinctives)	Compétitivité (Avantages compétitifs)	Responsiveness (Développement durable)
Critères d'évaluation	Efficacité et efficience (Valeur de l'action, Bénéfices nets)	Performance économique (Chiffres d'affaires, parts de marchés)	Engagement social (Image, réputation)
Principaux stakeholders	Actionnaires, employés	Fournisseurs, Clients, Concurrents	Consommateurs, fournisseurs actionnaires, employés, gvt. .

Poussant un peu plus loin l'effort de synthèse et de conceptualisation, il est possible d'envisager le comportement des FEM suivant leurs stratégies et responsabilités. Ainsi, en plus de ces patterns et isomorphismes, on pourrait dégager - ou simplement constater- des pratiques partagées par plusieurs entreprises.

### **3- Comportements stratégiques : entre le global et le local**

Toutes les entreprises que nous avons étudiées ont en commun de rechercher le profit et la pérennité. Il va sans dire que la raison d'être d'une entreprise multinationale est de produire des biens et des services et de les vendre avec profit s'assurant ainsi une rentabilité financière qui lui assure son maintien, sa croissance et sa survie. Ces entreprises sont constamment à l'affût d'occasions d'affaires. Elles cherchent ainsi à percer ou à élargir des marchés et à s'y maintenir le plus longtemps possible tout en améliorant leurs performances et en maximisant leurs gains. Ceci, peut être résumé et illustré par les propos d'un haut dirigeant de Nestlé, que nous avons cité auparavant, affirmant :

« il est évident que nous, en tant qu'investisseurs, nous recherchons le profit. Notre but en tant qu'entreprise est en effet de faire du bénéfice en proposant des prestations concurrentielles ».

Dans cette optique, ces entreprises multinationales ainsi que leurs filiales adoptent des stratégies économiques. Celles-ci obéissent incontestablement à une logique globale. Toutefois, comme ces entreprises opèrent dans différents pays et font affaire à différentes cultures et mentalités, des ajustements et adaptations locales s'imposent. Au-delà d'une entité économique produisant et commercialisant des biens et services, il faut bien admettre qu'une entreprise, même multinationale, est avant tout une entité sociale composée d'individus qui interagissent entre eux au sein de leur milieu de travail. Ce milieu, loin d'être hermétiquement fermé ou un vase clos, déborde les limites de l'entreprise pour s'étendre à l'ensemble de la société et du contexte environnant.

De fait, il existe une relation et interrelation entre l'entreprise et la société au sein de laquelle elle opère. Celle-ci, grâce à son capital humain et naturel offre des ressources et des marchés précieux qui permettent à l'entreprise de mener ses activités et de fructifier son capital financier, contribuant ainsi à sa croissance et sa rentabilité. Partant de là, il est légitime de la part de la société de s'attendre à ce que l'entreprise contribue à son tour à son développement économique et social, qu'elle se soucie du bien-être de ses citoyens et qu'elle respecte leurs valeurs et leurs cultures.



Aussi, si l'entreprise multinationale de par ses objectifs de rentabilité et de performance, ses mécanismes de fonctionnement et ses principes de gestion, se veut un acteur universel obéissant à une logique globale, la société de sa part se distingue par une histoire, un contexte et une culture qui lui sont spécifiques et qu'elle tient à préserver et à entretenir. Dans ce cadre, et pour des besoins de légitimité et d'acceptation, les entreprises sont de plus en plus tenues d'assumer une responsabilité sociale et de s'adapter au contexte et aux spécificités locales. Aussi, plutôt que de chercher à satisfaire essentiellement ou exclusivement leurs « shareholders », elles se doivent de satisfaire tout autant l'ensemble de leurs « stakeholders » (consommateurs, actionnaires locaux, employés, fournisseurs, clients, gouvernement, communautés locales...).

D'ailleurs, il en va de leur propre intérêt. Comme l'admet un haut dirigeant d'Alcan : « we will reap the results from being closer and more responsive to our markets and trends in society we serve ». Un autre responsable chez Unilever atteste que : “by involving ourselves closely with our local community, we would achieve quicker results”. Elles peuvent même transformer les contraintes normatives ou réglementaires que le contexte local leur impose en opportunités d'affaires. C'est le cas effectivement de Nestlé qui a su tirer un avantage compétitif de l'imposition de la certification halal par le gouvernement malaisien pour répondre aux besoins des consommateurs musulmans. En s'y conformant, elle a amélioré son image et a développé un marché qui transcende la Malaisie en devenant un « centre de certification halal » pour l'ensemble de la région asiatique et exporte vers d'autres pays grâce au label « made in Malaysia ».

Ainsi, en s'impliquant localement et en participant au développement du pays dans lequel elles opèrent ces entreprises sont les premières à en bénéficier en termes de rentabilité et de réputation. Les dirigeants des entreprises que nous avons étudiées en sont bien conscients. Selon l'un d'entre eux, notamment chez Alcom:

« Alcom would have been part and parcel of the industrial development of Malaysia, and would have contributed to, as well as benefited from the industrialization process ».

Partant de là, il est possible d'établir éventuellement une corrélation entre la performance financière des entreprises multinationales et la croissance économique du pays hôte. De cette façon, les deux parties y gagnent mutuellement. Les entreprises multinationales permettent effectivement la création d'emplois, la formation et le transfert de connaissances, la rémunération des actionnaires locaux, l'investissement direct, le développement d'infrastructures locales et le financement des caisses de l'État par le biais du paiement d'impôts. En retour, elles bénéficient de l'augmentation du pouvoir d'achat des consommateurs, de la qualification de la main-d'œuvre, de la multiplication des projets et opportunités d'affaires et surtout de la stabilité politique et sociale du pays. Aussi, à voir leurs chiffres d'affaires et les bénéfices qu'elles réalisent globalement (tableau V.1), ces entreprises ont à être reconnaissantes envers les pays qui leur permettent d'y opérer ainsi qu'envers leurs citoyens qui utilisent leurs produits et services et leur permettent de prospérer. Certaines entreprises l'ont effectivement compris, comme notamment Unilever qui estime, selon un de ses dirigeants, que son engagement social est une façon « to express its appreciation to all Malaysians for helping to make Unilever Malaysia one of the leading consumer goods companies in the country ».

Dans cette perspective, et afin de ne pas sacrifier leur succès à long terme au profit du gain à court terme, les entreprises multinationales ont intérêt à adopter une vision à long terme. Comme l'a bien identifié un des dirigeants de Nestlé :

« Plus nous raisonnons sur le long terme, plus nous avons de chances de parvenir à concilier intérêt général et efficacité. (...) Celui qui assume une responsabilité a le devoir de s'imposer une vision à long terme » (Maucher, 1995).

En somme, les dirigeants des FEM sont contraints de chercher un équilibre entre différentes forces isomorphiques. Ceci avalise notre *proposition 4* selon laquelle les entreprises qui survivent et qui performant le mieux seraient celles qui maintiennent un équilibre entre les différentes forces auxquelles elles sont soumises. En se conformant aux pressions de leur environnement organisationnel et sectoriel ainsi qu'à celles de leur contexte social, ces dirigeants tentent d'adopter des comportements isomorphiques.

Et ce, en accord avec les attentes institutionnellement prescrites aussi bien de la compagnie-mère que de leur secteur d'activité et du pays hôte. De cette conformité découle la nécessité d'assumer une responsabilité à la fois économique et sociale qui tienne compte des pressions et des revendications des différents partenaires avec lesquels les entreprises et leurs dirigeants ont à composer.

Comme la responsabilité économique obéit à une stratégie globale et que la responsabilité sociale, de facto, nécessite une stratégie locale, les dirigeants des FEM se retrouvent dans des situations où ils doivent penser globalement et agir localement. Partant de là, il y a lieu de parler de stratégies « glocales ». Ce terme pourrait être utilisé pour désigner les stratégies à la fois globales et locales que les responsables et gestionnaires de FEM doivent adopter<sup>187</sup>. Du coup, cette stratégie a une connotation à la fois économique et sociale<sup>188</sup>. En reprenant notre cadre d'analyse et à la lumière de nos études de cas et de leur interprétation, nous proposons un cadre synthétique qui résume le comportement des FEM, tel que nous l'illustrons à travers la figure 24.

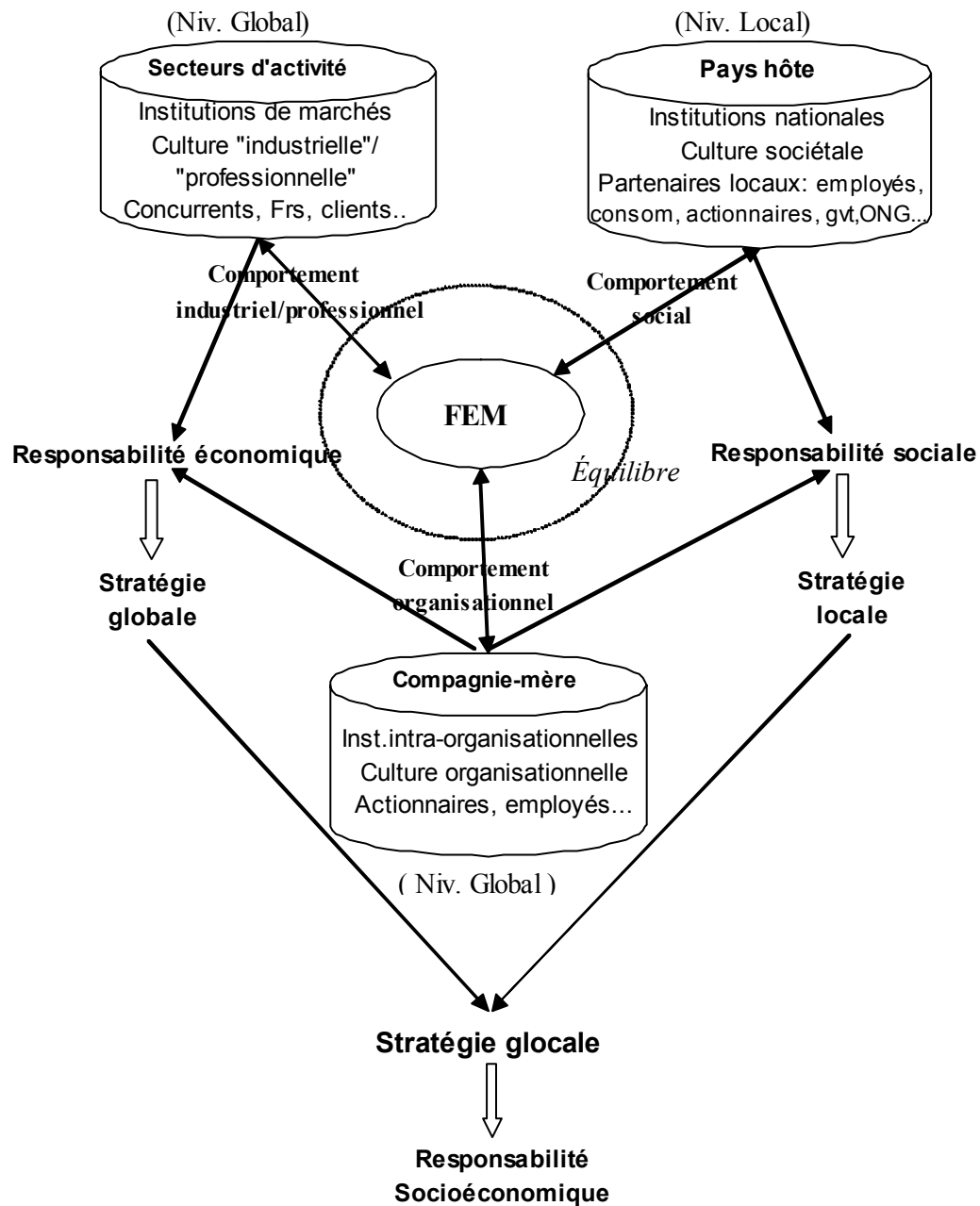
---

<sup>187</sup> Ceci ne devrait pas être spécifique aux dirigeants de FEM. Il est intéressant à ce propos de noter que le prix Nobel de la paix 2004 a été attribué à une militante écologiste d'origine Kényane pour sa contribution en faveur du développement durable. Selon le comité Nobel norvégien, cette première femme africaine à recevoir une telle récompense, a le mérite de « *penser au niveau global et d'agir au niveau local* ». Le Monde, « Le Nobel de la paix attribué à Wangari Maathai », 08 octobre 2004.

<sup>188</sup> De plus en plus l'économique et le social ont besoin d'être conciliés. Récemment en septembre 2004, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) a émis un rapport sur la « dimension sociale de la mondialisation ». Plusieurs chefs d'États dont la France, le Brésil, l'Espagne et le Chili, soulignent le besoin de « *faire progresser la prise en compte de l'impératif social et d'élargir les enceintes saisies de cette question* ». Le Monde, « Sommet autour de Lula et Chirac sur le financement du développement », 19 septembre 2004.

Dans le même ordre d'idées, le président Chirac fait la promotion d'une « éthique sociale de la paix ». Selon lui, « *les droits de l'homme, la dignité du travail comme l'avenir de notre planète ne peuvent être des variables d'ajustement des coûts. [...] Plus qu'un acte de générosité, lutter contre la pauvreté est un acte de justice, d'intelligence et de paix, car la dignité et l'espoir d'une vie meilleure sont les antidotes les plus efficaces aux poisons de la violence et du fanatisme* ». Le Monde, « Paris et Brasilia promeuvent une "éthique sociale de la mondialisation" », 21 septembre 2004.

Figure 24 : Comportements et responsabilités des FEM

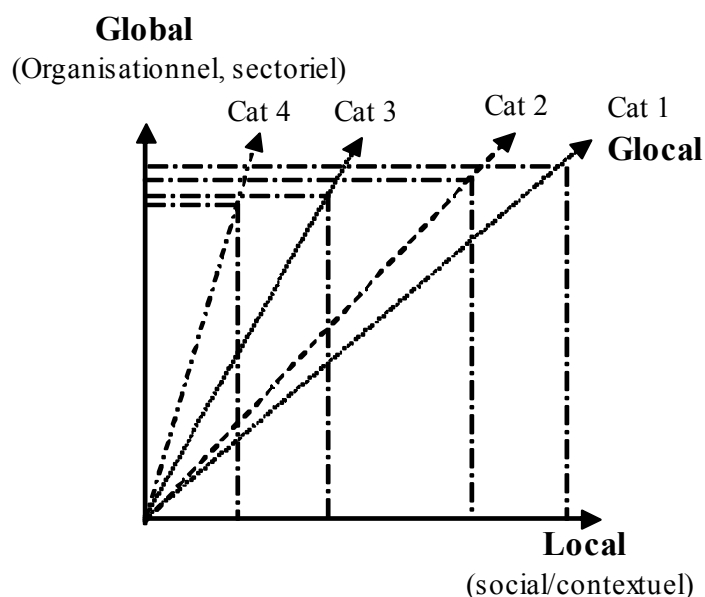


En principe, toutes les filiales d'entreprises multinationales sont censées se doter de ce type de stratégie « globale ». Toutefois, son élaboration dépendrait de la nature du secteur d'activité des FEM, de leur degré de dépendance envers la compagnie-mère et du niveau de contraintes émanant du contexte local. Autrement dit, cette stratégie dépendrait des pressions exercées d'un côté par les environnements organisationnels et

sectoriels qui imposent à ces entreprises une forte standardisation et les poussent à adopter des comportements isomorphiques à un niveau global et d'un autre par l'environnement social du pays hôte qui les incite à composer avec ses spécificités culturelles et à adopter un comportement conforme au contexte local.

Ainsi, selon les degrés d'influences respectives de ces deux niveaux global / local, la stratégie des FEM aura tendance à tendre davantage vers l'un ou l'autre. Selon les cas, elle tentera de maintenir un équilibre entre les deux. En reprenant notre échantillon et plus spécifiquement les catégories de FEM que nous avons dégagées (tableau VI.3), il serait possible d'illustrer leurs stratégies respectives suivant les degrés de pressions à la fois globales et locales.

**Figure 25 : Stratégies de FEM entre le global et le local**



Indéniablement, il est possible de constater une prédominance de l'impact du global dans l'élaboration des stratégies des entreprises multinationales et par conséquent son influence incontestable sur le comportement de celles-ci. Néanmoins, de fortes pressions du local peuvent également s'exercer et être prises en ligne de compte par ces entreprises multinationales. Ceci en raison notamment de la nature du secteur d'activités dans lequel évolue certaines de ces entreprises (*proposition 5b*) mais aussi grâce aux revendications et législations locales et à l'implication du

gouvernement national qui se trouve avoir à cœur le développement de son pays (proposition 7b). Tout compte fait, de la façon dont nous l'avons analysé, les entreprises multinationales, ces « superpuissances économiques », se révèlent n'être pas aussi puissantes ou invulnérables. Elles sont soumises à de multiples pressions : organisationnelle, sectorielle et sociale (*proposition 1*). Elles sont tenues de maintenir un équilibre entre ces différentes forces afin de s'assurer, au-delà de leur survie, le maximum de rendement sur leur fonds propres (*proposition 4*). Celui-ci étant considéré comme un principe sacro-saint pour ces entreprises<sup>189</sup>.

Dans ce cadre, grâce aux pressions de l'environnement social, le local se révèle être important et peut concrètement influencer les stratégies et les comportements des entreprises multinationales. Il revient donc aux citoyens, aux employés, aux gouvernements et aux organisations de la société civile dans les pays hôtes et plus particulièrement ceux en quête de développement d'assumer leur part de responsabilité et d'user de leur pouvoir pour faire entendre leur voix et être pris en considération notamment par les entreprises multinationales dans le cadre de l'élaboration de leurs stratégies (*proposition 7a*). Ce faisant, le local pourra avoir un plus grand impact sur le comportement des entreprises multinationales et ultimement amener celles-ci à s'engager davantage dans des relations de « smart partnership » avec les pays hôtes leur profitant mutuellement.

Partant de là, nous espérons à travers cette étude exploratoire avoir pavé la voie pour d'autres recherches plus extensives. Ainsi, avec éventuellement des échantillons plus grands et des contextes divers, il serait intéressant d'explorer la dynamique global/local et d'étudier le comportement des entreprises multinationales à la lumière des trois types d'environnements : organisationnel, sectoriel (industriel/professionnel) et social. Dans ce cadre, il est possible d'ores et déjà d'avancer brièvement les propositions suivantes :

---

<sup>189</sup> Selon Leboucher (2004), « Il est une chose absolument sécurisée dans ce monde de dangers et de fureurs : les profits des grandes multinationales. Le ROE (Return On Equity) est sacré, quoi qu'il arrive. L'actionnaire l'exige... Les taux de profit sont accrochés, année après année, aux 15 % aux Etats-Unis et aux 12 % en France ». Le Monde, « Les multinationales sur leur tas d'or », 4 septembre 2004.

- Plus le nombre de partenaires locaux (actionnaires, employés, consommateurs, fournisseurs, gouvernement...) est élevé, plus les filiales des entreprises multinationales seront tenues de s'adapter localement.
- En matière de gestion des aspects « hard » (techniques et financiers), les entreprises ont tendance à se globaliser alors qu'en matière de gestion des aspects « soft » (ressources humaines, image de marque, réputation...), elles tendraient à se localiser.
- Certains contextes seraient plus contraignants et exigeants que d'autres dépendamment de l'intensité de leur culture et des politiques de leurs gouvernements.
- Les entreprises qui parviennent à maintenir un équilibre entre les exigences d'ordre global et celles d'ordre local seraient celles qui survivent le plus et performant le mieux.

En reprenant les facteurs d'influences, à la fois tangibles et intangibles relevant à la fois de la contingence et de l'institutionnalisme, que nous avons dégagés lors de notre analyse inter-cas (chap.V), il serait possible de s'en servir comme hypothèses de base dans le cadre de recherches futures qui pourront éventuellement contribuer à en tester la validité (tableau VI.4).

**Tableau VI.4 : Récapitulatif de propositions pour des recherches futures**

<b>Facteurs</b>	<b>Propositions</b>
Actionnariat	1- Les FEM avec une participation des actionnaires locaux au capital ont plus tendance à s'adapter localement et à s'engager socialement.
Origine des gestionnaires	2- Les FEM avec une grande proportion de personnel expatrié auront moins tendance à s'engager localement et se conformeront davantage aux politiques de la compagnie-mère.
Taille de l'entreprise	3- Plus une FEM a d'employés, plus elle s'adaptera localement et s'engagera socialement.
Autonomie	4- Les FEM avec une plus grande autonomie vis-à-vis de la compagnie-mère se conformeront davantage aux conditions du marché local.
Responsiveness	5- Une attitude proactive dans l'élaboration d'une stratégie sociale influence la nature et le degré d'implication et de réponse des FEM aux demandes locales.
Implantation mondiale	6- Quand une entreprise multinationale opère dans plusieurs pays, l'engagement social et l'adaptation locale de ses filiales sont plus institutionnalisés.

Stratégie d'affaires	7a-Quand une entreprise investit dans un pays avec l'intention de réaliser une plus grande croissance internationale et de satisfaire une demande du marché local, elle a tendance à s'adapter localement et à être une bonne citoyenne.
	7b-Quand une entreprise s'implante dans un pays pour profiter des avantages de coûts, elle s'engage moins socialement et ne cherche pas toujours à répondre aux besoins du marché local.
Expérience, histoire, culture	8- L'expérience, l'histoire et la culture d'une FEM influenceraient son attitude et son aptitude à répondre aux besoins de l'environnement social de son marché local.
Nature du secteur d'industrie	9- Les entreprises opérant dans des industries de biens de consommations ont plus tendance à s'engager localement que celles qui produisent des biens d'équipements.
Concurrence	10- Plus la concurrence entre les entreprises dans une industrie est grande, plus elles auront tendance à développer des stratégies sociales tout en se conformant à la culture du secteur d'industrie.
Législation	11- l'isomorphisme réglementaire ou la législation du pays hôte de la FEM n'est pas le plus déterminant dans l'institutionnalisation de son engagement social.
Revendications sociales	12- Les demandes et les revendications des principaux stakeholders du pays hôte constituent un important moyen de pression sur les FEM pour s'engager socialement et s'adapter localement.
Culture locale	13- La culture sociétale et les caractéristiques nationales influencent le comportement des FEM appelées à s'adapter aux spécificités du marché local et à répondre à ses demandes.
Stakeholders	14- Plus le nombre de partenaires locaux (actionnaires, employés, consommateurs, fournisseurs, gouvernement...) est élevé, plus les filiales des entreprises multinationales seront tenues de s'adapter localement.
Gestion	15- En matière de gestion des aspects « hard » (techniques et financiers), les entreprises ont tendance à se globaliser alors qu'en matière de gestion des aspects « soft » (ressources humaines, image de marque, réputation...), elles tendraient à se localiser.
Contexte	16- Certains contextes seraient plus contraignants et exigeants que d'autres dépendamment de l'intensité de leur culture et des politiques de leurs gouvernements.
Équilibre	17- Les entreprises qui parviennent à maintenir un équilibre entre les exigences d'ordre global et celles d'ordre local seraient celles qui survivent le plus et performant le mieux.



## CONCLUSION

« Transnational corporations are recognizing that with global influences comes global responsibility, and they are searching for models of best practices to guide their actions in developing countries. » (Loizides et Khoury, 1996)

“Les problèmes que nous avons aujourd’hui ne seront jamais réglés par le même cerveau qui les a créés en premier lieu.” (Albert Einstein)

Pendant longtemps, la relation entre les multinationales et les pays en développement en a été une d’exploitation. Elle continue d’ailleurs de l’être dans de multiples cas. Les multinationales ont la réputation d’être créatrices de richesses. Or, la pauvreté ne diminue pas dans le monde en développement qui représente 85% de l’humanité. Force est de constater que les inégalités s’accroissent<sup>190</sup>.

Selon le Président de la banque mondiale, « sur 6 milliards d’habitants que compte la planète, un milliard possède 80 % du PIB global tandis qu’un autre milliard tente de survivre avec moins d’un dollar par jour ». <sup>191</sup> Aussi, selon une étude menée en 2002 par la société Pricewaterhouse Coopers auprès des dirigeants d’entreprises multinationales, 33% d’entre eux estiment que la mondialisation pourrait élargir le fossé qui sépare les riches des pauvres. Néanmoins, souligne le responsable de cette institution :

« La bonne nouvelle est que les chefs d’entreprises semblent apprécier l’importance du rôle qu’ils jouent. Ils affirment un vif attachement à la responsabilité sociale des sociétés et disent que ce n’est pas un luxe qu’on se permet uniquement quand la situation économique est bonne que de se comporter de façon responsable vis-à-vis des employés, des actionnaires et des collectivités, mais une préoccupation centrale de tout temps » <sup>192</sup>.

---

<sup>190</sup> D’après le PNUD (Programme des Nations Unies pour le développement), le produit mondial, évalué en \$ de 1975, est passé de 580 milliards en 1900 à 25 000 milliards de dollars en 1995. La population a aussi augmenté et plus rapidement là où les revenus étaient les plus faibles. Les 20% les plus pauvres de l’humanité disposaient de 2,3% des ressources mondiales en 1969, ils n’en avaient plus que 1,1% en 1994. Aux mêmes dates, les 20% les plus riches disposaient de 69%, puis de 86% de ces ressources. En 25 ans, entre 1969 et 1994, l’écart a ainsi plus que doublé, passant de 30 à 78. (« Enquête au cœur des multinationales, ATTAC, 2001).

<sup>191</sup> “Il faut agir et il faut agir vite”, 19 avril 2004, [www.banquemondiale.org](http://www.banquemondiale.org).

<sup>192</sup> “Le patronat croit à la reprise de l’économie mondiale: sondage international de chefs d’entreprises”, Berta Gomez, 5 février 2002, <http://usinfo.state.gov>.

Cet avis se trouve partagé notamment par le président d'Alcan Inc., multinationale que nous avons étudiée à travers sa filiale malaisienne Alcom. Selon celui-ci :

« nous sommes fermement convaincus que notre capacité à comprendre et à faire ce qu'il faut est grandement renforcée par de solides relations avec nos partenaires et les partenariats intersectoriels, qui sont fondés sur des avantages mutuels. Au bout du compte, nous partageons la responsabilité collective de bâtir un monde meilleur. Les multinationales ont un rôle important à jouer à cet égard, et nous devons le jouer »<sup>193</sup>.

Un tel engagement de la part des représentants de « superpuissances économiques »<sup>194</sup> est effectivement encourageant. D'autant plus que « le monde a un besoin impérieux d'espoir pour faire face aux défis du nouveau millénaire sans céder ni à l'incertitude ni au désarroi » (Mkapa, 2002)<sup>195</sup>.

Historiquement, les effets et l'impact des multinationales dans certaines régions du monde n'ont pas toujours été bénéfiques. Aussi, certains pays en développement demeurent-ils méfiants à l'égard des entreprises étrangères opérant chez eux. Le passé colonial demeure très présent dans la mémoire mais aussi dans la réalité de ces pays qui souffrent du retard et du sous développement économique en raison d'un partenariat économique inégal. Comme le souligne Greider (1997) :

« for those colonized nations that used to be known as the Third World, the past is never dead, it is not even past » (p.19).

Ainsi, dans les pays du sud-est asiatique, comme c'est le cas dans d'autres régions, les échanges économiques ne se faisaient pas sur une base juste et équitable. Les bénéfices allaient dans une seule direction, en faveur des compagnies étrangères. Plusieurs de ces pays ont dû réaliser que leur indépendance politique nouvellement acquise ne s'est pas accompagnée d'une indépendance économique (Yam, 1980).

---

<sup>193</sup> Travis Engen (2004), op.cit.

<sup>194</sup> Selon le classement de Fortune, comparant notamment les États en fonction de leur PIB et les entreprises selon leurs chiffres d'affaires, en 2002, le nombre d'entreprises parmi les cent premières institutions mondiales dépasse celui des États (Igalens, 2003).

<sup>195</sup> «La Commission mondiale (de l'OIT) sur la dimension sociale de la mondialisation est priée instamment de rechercher les moyens d'étendre les avantages de la mondialisation », 25 mars 2002. BIT/02/14. [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

En fait, ces pays continuaient d'être des fournisseurs de matières premières et de main d'œuvre alors que les entreprises multinationales s'arrogeaient les bénéfices et plus-values. Cette politique non équitable a encouragé des pratiques d'exploitations abusives à la fois du capital humain et du capital naturel de ces pays qui ont fini par faire élever des voies de contestation et de protestation revendiquant des pratiques plus justes. Ceci a eu pour effet de faire réaliser aux pays développés le besoin de coopérer avec les pays en développement sur une base de bénéfices mutuels. D'autant plus que les gouvernements de ces pays en développement, certains d'entre eux à tout le moins, sont de plus en plus conscients du besoin urgent d'améliorer le niveau de vie de leur peuple à travers un développement économique. Le cas de la Malaisie est à ce titre édifiant.

Soucieux du bien-être de ses citoyens dont tout compte fait dépend la stabilité politique du pays et son harmonie sociale, le gouvernement malaisien s'est engagé dans une stratégie de développement et de croissance économique en partenariat avec le secteur privé, encourageant notamment l'investissement étranger à travers l'implantation des firmes multinationales. De ces firmes le gouvernement exige, par le biais de normes et de règles formelles et informelles, qu'elles deviennent de bonnes citoyennes corporatives et qu'elles souscrivent à ses objectifs socio-économiques (Yam, 1980).

Ces objectifs se définissent largement en termes de création d'emplois et de respect de la politique d'équilibre racial, de conditions de travail, de transfert de technologie, de développement d'infrastructures locales, d'expertise managériale et de développement d'habiletés. Les multinationales se trouvent ainsi appelées à souscrire à une approche de valeur ajoutée selon laquelle la valeur globale de la firme est la somme de son capital financier, productif, humain, social et naturel (Bird, 2001).

Dans cette optique, les entreprises ont intérêt à protéger et à développer ces différentes sources de valeur économique de façon à renforcer l'ensemble de leurs ressources. Pour cela, une approche coopérative entre les multiples partenaires et constituants impliqués dans les activités commerciales ou industrielles est nécessaire.

Comme le souligne judicieusement l'ex Premier ministre de la Malaisie, Dr. Mahathir (2000) :

« Today's global economic system is no longer a simple chain of one-way effects but a very complex web of feedback relationships. (...) To enjoy the full benefit of globalization, the economies of the world should shift their emphasis from purely competitive to include *cooperative elements* ».

D'où le principe de *Smart partnership* proposé comme alternative ou voie de développement. Ce principe est basé sur une approche « win-win » où les partenaires s'entraident et s'enrichissent mutuellement en coopérant. Il est guidé par des valeurs universelles de confiance, de respect et d'équité.

Partant de là, il est possible de faire le parallèle avec Barnard (1938) selon qui le rôle d'un dirigeant est d'assurer la coopération des membres de l'organisation. En extrapolant, le rôle d'un gouvernement dirigeant serait d'assurer la coopération entre les différents partenaires et acteurs socio-économiques du pays à travers un *Smart partnership*. Dans ce cadre, la coopération s'obtient lorsque les personnes ou partenaires sont convaincus qu'il y a un *équilibre* entre ce qu'ils apportent à l'organisation ou au pays et ce qu'ils en retirent.

Vu sous cet angle, il devient intéressant d'évaluer le rapport d'échange entre le pays d'accueil et les entreprises multinationales. Ainsi, si celles-ci y gagnent et tirent des profits par le biais de leurs activités locales, qu'en est-il du gouvernement, des entreprises locales et des citoyens? En d'autres termes, si les multinationales dégagent une valeur ajoutée en exploitant des ressources locales, ajoutent-elles en retour de la valeur au pays hôte et à ses citoyens?

Selon Barnard (1938), afin d'amener les participants à coopérer trois mécanismes doivent être mis en place par les dirigeants. Ceux-ci consistent dans la structure organisationnelle, les stimulants matériels et les stimulants idéologiques. Repris en termes institutionnels, il s'agirait d'établir des mécanismes de contrôle réglementaires, normatifs et mimétiques. Ce que le gouvernement malaisien de l'Unité Nationale dirigé par Dr. Mahathir a effectivement tenté de mettre en place à travers une structure gouvernementale très sophistiquée, des lois et des réglementations (discrimination positive pro-Malais, fixation du taux de change...) ainsi que des normes (certification

halal, respect des valeurs culturelles et des croyances religieuses). Celles-ci sont à la fois persuasives et coercitives, formelles et informelles. Néanmoins, la Malaisie attire un important flux d'investissements directs étrangers. Les multinationales y sont implantées en grand nombre.

Aussi, le contexte que constitue ce pays est intéressant du fait que les trois types d'environnements (organisationnel, sectoriel, social) y jouent un rôle important et exercent des pressions sur le comportement des entreprises qui y opèrent. Il nous a ainsi permis d'étudier le comportement des multinationales à travers leurs filiales en en dégageant les influences à la fois contingentes et institutionnelles. Partant de là, nous avons pu faire ressortir simultanément des configurations et des isomorphismes relativement à leurs comportements en matière d'adaptation locale et d'engagement social.

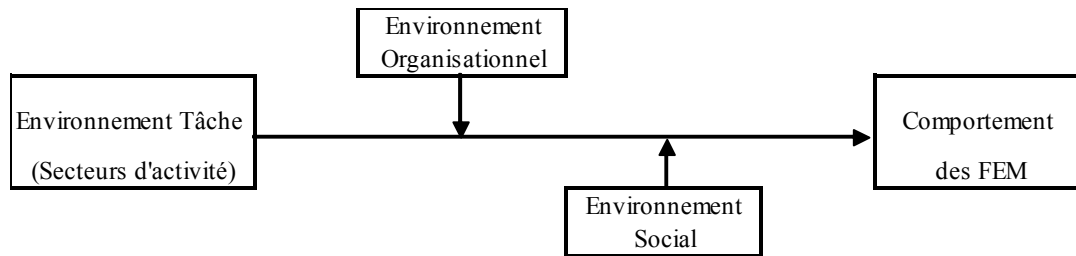
Dans un tel contexte, la relation entre les entreprises multinationales et les pays en développement en devient une de collaboration et non pas exclusivement d'exploitation. Les entreprises y sont appelées à assumer des responsabilités à la fois économiques et sociales. Pour ce faire, elles ont besoin de concilier leurs intérêts aussi bien sur le plan global que local et d'adopter ainsi des stratégies « globales ». Celles-ci permettent aux entreprises multinationales de tenir compte du contexte des pays dans lesquels elles opèrent et de son besoin de développement économique et social tout en y exploitant des opportunités d'affaires, s'assurant ainsi légitimité et survie en plus d'une bonne réputation qui rejaillit sur leur rentabilité aussi bien à court terme qu'à long terme.

En somme, après avoir présenté notre travail à travers ses multiples étapes de recherche aussi bien théorique qu'empirique il nous reste à en évaluer les contributions et les implications et à en relever les limites.

## 1- Contributions de la recherche

Forts de l'avis d'un certain nombre de chercheurs et de praticiens qui ont eu à évaluer et à commenter la présente étude, nous pouvons dès lors avancer que celle-ci apporte effectivement des contributions de différentes natures et à différents niveaux. Ces contributions peuvent être résumées comme suit :

- Étude du comportement des entreprises multinationales suivant une vision holiste qui tient compte de la complexité du phénomène étudié faisant intervenir plusieurs variables (contingentes/institutionnelles) et différents niveaux d'analyse (global/local) et exigeant un équilibre constant entre différentes forces en interaction (organisationnelles, sectorielles, sociales);
- Appréhension de la relation organisation – environnement dans le cadre d'un pays en développement nous permettant de prendre en considération l'environnement social des organisations qui loin d'être neutre présente des spécificités culturelles et nécessite des réponses et adaptations locales;
- Synthèse de la littérature (Chap. I) relevant de trois courants ou corpus théoriques : la contingence, l'institutionnalisme et la responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Fig. 4, Tab. I.2);
- Mise en évidence de trois types d'environnements avec lesquels les entreprises multinationales, à travers leurs filiales, sont en interaction permanente et qui en influencent le comportement : l'environnement tâche (relevant du secteur d'activité), l'environnement organisationnel (rattaché à la compagnie-mère) et l'environnement social (représentant le contexte du pays hôte). Ainsi, à l'encontre des conceptions dominantes mettant l'emphasis presque exclusivement sur l'impact de l'environnement tâche, nous introduisons simultanément le rôle de l'environnement organisationnel et celui de l'environnement social comme le résume la figure 26.

**Figure 26 : Contribution théorique**

- Élaboration d'un cadre d'analyse (Fig. 5) permettant d'étudier le comportement des entreprises multinationales et plus spécifiquement celui de leurs filiales (FEM) en prenant en considération leur interaction avec différents types d'environnements : organisationnel, sectoriel (industriel/professionnel) et social et en tenant compte de différents niveaux d'analyse : global et local;
- Présentation de la Malaisie (Chap. III) permettant une familiarisation avec le contexte de ce pays à partir duquel il est possible de tirer une multitude d'enseignements;
- Étude et analyse de cas concrets d'entreprises multinationales à la lumière de notre cadre d'analyse qui fait ressortir les multiples pressions auxquelles elles sont soumises que se soit de la part de leurs compagnies-mères, de leurs secteurs d'activités ou de leur pays hôte (Chap. IV). En soi, ces cas peuvent servir à titre de matériel pédagogique. Ils peuvent être utilisés en classe pour discuter entre autres des questions relatives à la responsabilité sociale des entreprises et au rôle et comportement des entreprises multinationales notamment dans un pays en développement. Et ce, dans le cadre de cours de gestion interculturelle ou de gestion stratégique;
- Mise en évidence d'un ensemble de facteurs (Chap.V) aussi bien contingents (taille, âge, structure du capital...) qu'institutionnels (normes, culture, réglementations...) relevant de l'ordre à la fois du tangible et de l'intangible ou du symbolique et qui contribuent à influencer le comportement des filiales des entreprises multinationales (Tab. VI.1);

- Proposition de configurations (Fig. 23) tenant compte des facteurs organisationnels, sectoriels et contextuels et de leurs degrés d'influence relativement à chacune des entreprises que nous avons étudiées;
- Regroupement des cas étudiés en catégories (Tab.VI.2) selon le degré de leur besoin d'adaptation locale faisant entre autres ressortir l'impact du secteur d'activités selon que les entreprises produisent des biens de consommation ou des biens d'équipements ainsi que celui de leur structure du capital selon qu'elles appartiennent en totalité ou en partie à la compagnie-mère;
- Mise en évidence des isomorphismes des comportements des filiales des entreprises multinationales. Présentation d'un tableau récapitulatif (Tab.VI.3) des différentes pressions institutionnelles auxquelles ces entreprises sont soumises;
- Élaboration d'un modèle (Fig. 24) décrivant les comportements (organisationnel, industriel/professionnel, et social) des FEM et faisant ressortir leurs responsabilités qui se révèlent être d'ordre à la fois économique et sociale et qui nécessitent des stratégies « glocales » tenant compte simultanément des niveaux global et local;
- Introduction ou opérationnalisation du concept « glocal » qui combine à la fois le global et le local et dénote du besoin de tenir compte simultanément des exigences de l'environnement global (organisationnel et sectoriel) et celles de l'environnement social et de sa réalité locale.

D'une manière générale, en termes de contributions, nous proposons un cadre d'analyse et un instrument de compréhension du comportement des entreprises multinationales qui tient compte des différentes facettes des organisations et des différents types d'environnements avec lesquels elles sont en interaction. Ce faisant, nous abordons la relation de l'entreprise avec son environnement suivant une approche holiste qui intègre la complexité du phénomène de gestion et de fonctionnement des organisations. Une telle approche permet également de prendre en considération les intérêts des multiples partenaires concernés par ce phénomène et le besoin de maintenir un équilibre entre eux.



Plus spécifiquement, en choisissant le contexte de pays en développement, nous soulignons l'importance de l'environnement socio-culturel souvent occulté au profit de l'environnement tâche. Cet environnement « intangible » (Siagh, 2001) requiert le plus souvent des réponses adéquates et adaptées à sa réalité. Par conséquent, il incombe aux entreprises d'assumer leurs responsabilités à cet égard et de penser en des termes stratégiques conciliant les considérations aussi bien globales que locales. Il y va de leurs intérêts et de celui de leurs partenaires de développer des stratégies actives qui incluent des dimensions sociales et écologiques, en plus des éléments économiques et financiers.

Il en va également de leur légitimité. Cette dimension se révèle effectivement être fondamentale. Si Atangana-Abe (2003) en a démontré l'importance au niveau des organismes sans but lucratif, à travers notre travail nous contribuons à en montrer l'influence notamment dans le cas des entreprises multinationales et plus spécifiquement de leurs filiales.

## **2- Implications de la recherche**

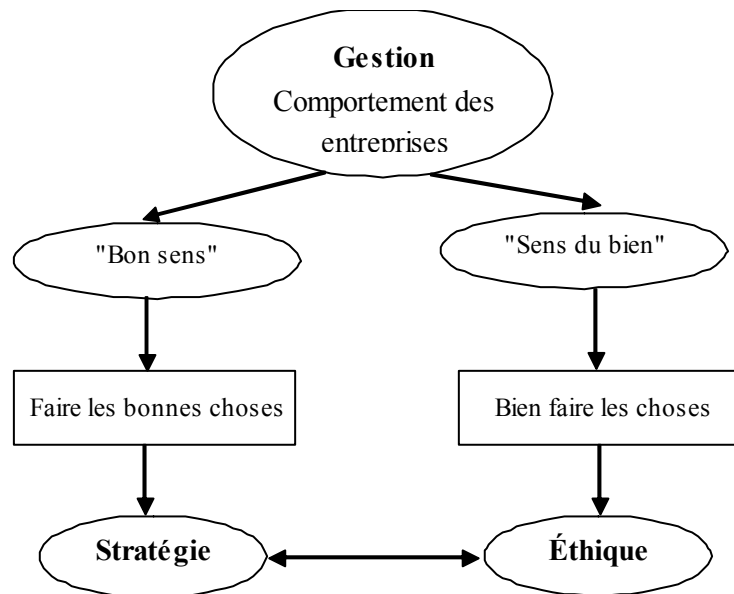
L'étude de l'interaction de l'entreprise avec son environnement et plus particulièrement l'analyse du comportement des entreprises multinationales opérant dans le contexte d'un pays en développement se révèle d'une grande portée. Une meilleure compréhension de ces comportements et des multiples facteurs d'influence et de pressions qui les affectent peut profiter à la fois aux chercheurs et aux praticiens. Après en avoir présenté au préalable les implications pour les chercheurs, nous en proposons certaines pour les praticiens.

Ainsi, notre recherche pourrait profiter aussi bien aux dirigeants et gestionnaires des entreprises multinationales et à ceux de leurs filiales qu'aux citoyens (organisations de la société civile) et dirigeants des pays dans lesquels opèrent ces entreprises. Relativement à ces derniers, notre recherche pourrait éventuellement les éclairer sur le comportement des entreprises multinationales et sur leur aptitude à s'engager socialement et à participer à l'effort de développement socio-économique local. Nous les invitons à tirer des leçons de l'expérience de la Malaisie. Nous estimons que les gouvernements nationaux ainsi que les citoyens et les organisations non

gouvernementales ont leur part de responsabilité à assumer dans le maintien d'un équilibre entre le global et le local. Quant aux dirigeants et gestionnaires, auxquels peuvent se rajouter notamment les consultants, à travers notre recherche :

- nous leur fournissons un outil heuristique d'analyse et de compréhension à la lumière duquel ils peuvent considérer les trois types d'environnements : organisationnel, sectoriel (industriel/professionnel) et social et en évaluer les contraintes respectives. Sur cette base, ils seront plus à même de prendre des décisions éclairées et d'élaborer des stratégies qui tiennent compte des pressions globales tout en s'adaptant aux réalités locales;
- nous leur présentons des cas et des exemples d'entreprises à partir desquels ils peuvent tirer une multitude d'enseignements en matière de gestion et d'interaction avec différents partenaires à différents niveaux;
- nous les sensibilisons aux réalités locales et aux spécificités culturelles qu'il serait utile de prendre en ligne de compte dans les processus de gestion et à partir desquelles il est possible de dégager de nouvelles façons de faire et de nouveaux procédés. (Exemple de Nestlé Malaysia qui grâce à la certification halal a pu devenir un centre d'excellence et une base d'exportation vers d'autres pays ou encore celui de l'investissement halal qui a permis le développement de nouvelles institutions (coopératives, banques islamiques) et aux anciennes (banques occidentales) d'ouvrir des fenêtres pour attirer et répondre aux besoins d'un certain type de clientèle);
- nous attirons davantage leur attention sur l'importance de concilier l'économie avec le social et par conséquent le global avec le local;
- grosso modo, nous leur confirmons, comme nous l'ont affirmé plusieurs des dirigeants et responsables d'entreprises que nous avons étudiées, que la gestion qui détermine tout compte fait le comportement des entreprises demeure une affaire de « bon sens ». Nous nous permettons toutefois de rajouter que ça prend également d'avoir ou de développer un « sens du bien » qui a son tour permet de concilier éthique et stratégie, comme nous pouvons l'illustrer à travers la figure suivante :

**Figure 27 : La gestion, une affaire de stratégie et d'éthique**



Par ailleurs, étant donnée la complexité et la richesse du sujet que nous avons choisi d'étudier, nous ne prétendons aucunement en avoir épuisé le potentiel de recherche ni d'en avoir saisi tous les contours et analysé toutes les dimensions. D'ailleurs, à ceux qui risquent de nous rappeler que « celui qui veut tout embrasser étreint mal », nous leur rétorquons d'emblée que nous ne cherchons nullement à embrasser mais plutôt à brasser et à dégager du sens.

### **3- Limites et avenues de recherche**

De notre point de vue, notre étude aurait pu être plus complète si nous avions pu tenir compte davantage du facteur de leadership, de la vision et des valeurs des dirigeants pour chacune des entreprises étudiées. Elle l'aurait été d'autant plus si nous avions pu avoir des témoignages des différents partenaires impliqués comme les employés, les fournisseurs et les représentants d'ONG. Il faut dire qu'en raison des conditions de notre recherche sur le terrain et de la difficulté d'accès aux entreprises, nous n'avons pas pu approcher un nombre suffisant de ces acteurs et encore moins le faire systématiquement pour toutes les entreprises qui nous ont entrouvert leurs portes.

De même, une des difficultés qui se pose quant à la prise en compte de la vision des dirigeants locaux en tant que facteur d'influence du comportement des FEM est

leur fréquence de rotation. Plus particulièrement quand ils sont expatriés. Ils ne restent pas longtemps dans le même pays étant constamment affectés ailleurs. Nous avons néanmoins tenté de compenser ce manque en exploitant des données secondaires autant que faire se peut.

Aussi, notre étude aurait, peut-être, gagné en validité si nous avions pu combiner notre approche qualitative avec des analyses quantitatives. Bien que la nature de notre sujet ne se prête pas vraiment à des quantifications, nous avons pensé au départ à la méthode des scénarios. Nous en avons effectivement préparé quelques uns et nous demandions à toutes les personnes que nous avons interviewées d'y répondre et de nous les renvoyer, mais en raison du très faible taux de réponse, nous n'avons pu en tenir compte.

Également, il aurait été intéressant de procéder à une étude comparative pour dégager le degré d'influence du local en reprenant l'échantillon d'entreprises que nous avons sélectionnées et en les étudiant dans un autre contexte. Là encore, nous avons entrepris une telle recherche notamment au Maroc et nous avons effectivement passé quelques entrevues avec des responsables chez Nestlé, entre autres, mais en raison des contraintes de temps nous avons dû laisser de côté ce projet qui peut éventuellement être repris dans des recherches futures.

De même, il est possible de constater que toutes les entreprises que nous avons étudiées sont des leaders dans leurs domaines respectifs. Elles sont très performantes et parviennent, à différents degrés, à maintenir un équilibre entre les multiples pressions qui pèsent sur elles. Il serait intéressant de répliquer cette recherche en étudiant notamment des entreprises qui réussissent moins bien ou qui ont dû se retirer du même contexte que nous avons étudié ou d'un autre qui présente des caractéristiques similaires. Ceci permettrait éventuellement de mieux apprécier et évaluer les tensions entre les différentes contraintes auxquelles sont soumises les FEM.

#### **4- Contribution personnelle**

Cette thèse constitue l'aboutissement d'un travail de recherche soutenu, bien qu'il ait été interrompu à plusieurs reprises pour différentes raisons et considérations. Le

moins que l'on puisse dire est que c'est un exercice de longue haleine. C'est un cheminement, certes solitaire, mais tellement riche en apprentissages. Et ce, à tous les niveaux. Non seulement sur le plan académique ou intellectuel mais également sur le plan émotif et personnel. À travers cet exercice on apprend essentiellement à apprendre. Aussi, on réalise comme l'a fait au préalable Edgar Morin que « notre connaissance progresse mais en même temps que notre ignorance ». C'est certes une belle leçon d'humilité mais qui renferme une grande part de vérité.

Cet exercice nous apprend également à nous connaître. Il nous permet de nous sonder mais surtout de nous exercer entre autres à la patience, la persévérance et l'endurance. À ce titre, nous avons trouvé au fil de nos recherches une illustration intéressante que nous avons choisi de laisser à la fin pour clore de la manière que nous avons commencé notre thèse, en mettant en exergue les ambiguïtés de notre vision à travers les illusions d'optiques. Cette fois-ci, il s'agit d'un autre type d'illusions où l'on part d'un mot dont les lettres se transforment graduellement pour donner d'autres mots (figure 28). Encore faut-il y être attentif. Dans cette optique, il est intéressant de voir qu'à partir notamment de l'endurance on peut en arriver au changement en saisissant la chance en milieu de parcours. Autrement dit, en endurant on peut avoir la chance de changer (si ce n'est pas autour de soi... à la limite en soi) !

**Figure 28 : Illusion d'optique 4 ou Maxime**

endure  
endure  
chance  
chance  
change

## BIBLIOGRAPHIE

- Andrews, K. R. (1971), The Concept of Corporate Strategy, Irwin, Homewood, IL.
- Ansoff, H.I. (1965), Corporate Strategy, McGraw Hill, New York.
- Atangana-Abé, J. (2003), Légitimité et prise de décision stratégique dans les systèmes d'entraide communautaires : le cas du système Centraide du grand Montréal, Thèse de doctorat, HEC Montréal.
- Aupperle, K.E., Carroll A.B., Hatfield, J.D. (1985), "An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability, Academy of Management Journal, 28: 446-463.
- Avon, E. (2002), La gestion stratégique des logiques sociales du changement, Thèse de doctorat, HEC Montréal.
- Ball, D.A., W.H. McCulloch (1993), International Business : Introduction and Essentials, Irwin, Boston.
- Barnard, C. I. (1938), The Functions of the Executive, Cambridge, Mass, Harvard University Press.
- Barnard, C. (1958), "Elementary Conditions of Business Morals", California Management Review, 1(1): 1-13.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1986), "Tap your Subsidiaries for Global Reach" Harvard Business Review, 64 (4): 87-94.
- Beauchamp, M. & Pépin, N. (1994), Culture d'entreprise : repères pour une critique du courant dominant, sous la direction de Bélanger, In La modernisation sociale des entreprises, Montréal.
- Bennani, M. (1991), Le code des conduites des multinationales, In Éthique et Entreprise : perspectives maghrébines, Casablanca, Éditions Wallada, p: 209-240.
- Berger, P. L. & Luckman, T. (1967), The Social Construction of Reality, New York, Doubleday.
- Berlan, J.P. & Bertrand, J.P. (1978), Unilever : une multinationale discrète, les éditions du CERF.
- Blake, D. H., (1980), The Management of Social Policy by Multinational Corporations: A Research Agenda, In L.E Preston (ed.), Research in Corporate Social Performance and Policy, 2.

- Bourgeois, L. J. (1980), « Strategy and Environment : A conceptual Integration », Academy of Management Review, 9 (4): 24-39.
- Bourgeois, L. J. & Brodwin D. R. (1984), “Strategic Implementation: five approaches to an Elusive Phenomenon”, Strategic Management Journal, 5: 241-264.
- Bowen, H.R. (1953), Social Responsibilities of Businessmen, Harper and Row, New York.
- Bower, J.L. (1970), Managing the Resource Allocation Process: A study of Corporate Planning and Investment, Harvard Business School Press, Boston.
- Bowman, E. H. (1990), Strategy changes: Possible Worlds and Actual Minds, In J.M. Frederickson (ed.), Perspectives on Strategic Management, Harper and Row, p: 9-37.
- Bird, F. (2001), “Good Governance: A philosophical discussion of the responsibilities and practices of organizational governors”, Canadian Journal of Administrative Sciences, 18(4): 298-312.
- Brechner, J. & Costillo, T. (1998), Global Village or Global Pillage: Economic Reconstruction From the Bottom Up, Second Edition, South End Press.
- Bret Billet, L. (1991), Investment Behaviour of Multinational Corporations in Developing Areas, Transaction Publishers.
- Burgess, R.G. (1982), Field Research: A source Book and Field Manual, Allen and Urwin, London.
- Camerer, C. (1985), “Redirecting Research in Business Policy and Strategy”, Strategic Management Journal, 6: 1-15.
- Cameroux, D. (1999), “Un tigre asiatique déçu de la mondialisation : Le nationalisme pervers de la Malaisie », Le Monde Diplomatique, février, p.12.
- Canadian Development Report (1998), Canadian Corporations and Social Responsibility, The North-South Institute.
- Carroll, A. B. (1979), “A three-dimensional conceptual model of corporate social performance”, Academy of Management review, 4: 497-505.
- Carroll, A. B. (1994), “Social issues in management research: Experts’ views, analysis and commentary”, Business and Society, 33: 5-29.
- Carroll, A. B. (1999), “Corporate Social Responsibility, evolution of a definitional construct”, Business and Society, 38 (3): 268-295.

- Castro, B. (1996), Business and Society: A reader in the History, Sociology, and ethics of Business, Oxford University Press.
- Chandler, A. D. (1962), Strategy and Structure: Chapters in the history of the Industrial Enterprise, M.I.T. Press, Cambridge, Mass.
- Cheng, T-J.; Haggard, S. & Kang, D. (1998), « Institutions and Growth in Korea and Taiwan : The Bureaucracy », The Journal of Development Studies, 24(6) : 86-111.
- Clarkson, M. B. (1995), "A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance", Academy of Management Review, 20 (1): 92-117.
- Colin, J-P. (1990), "Regard sur l'institutionnalisme américain", Cahiers Sciences Humaines, 26(3): 365-377.
- Côté, M. et collaborateurs (1991), La gestion stratégique d'entreprise, Gaëtan Morin Éditeur
- Crozier, M. (1963), Le phénomène bureaucratique, Le Seuil, Paris.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992), Exploring Complex Organizations, SAGE publication.
- Daniels, J.D. & Radebaugh, L.H. (1992), International Business : Environments and Operations, Addison Wesley, New York.
- Davis, K. (1960), « Can business afford to ignore social responsibilities? », California Management Review, 2: 70-76.
- Davis, P.S., A. B. Desai, J. D. Francis (2000), « Mode of international entry: An isomorphism perspective », Journal of International Business Studies, 31 (2): 239-258.
- Demery, D. & Demery, L. (1992), Adjustment and Equity in Malaysia, OECD, Paris.
- Déniz-Déniz, M. & Garcia-Falcon, J.M. (2002), « Determinants of the Multinationals' Social Response : Empirical Application to International Companies Operating in Spain », Journal of Business Ethics, 38 : 339-370.
- Descola, P.; Lenclud, G. ; Severi, C. & Taylor, A.C. (1988), Les idées de l'Anthropologie, collection Anthropologie au présent, Armand Colin, Paris.
- Deslauriers, J.P. (1991), Recherche qualitative : Guide pratique, McGraw-Hill éditeurs, Montréal.
- Di Maggio, P. (1988), Interest and agency in institutional theory. In Zucker (ed.), Institutional pattern and organizations, Cambridge, M.A, p: 3-21.



- Di Maggio, P. J. & Powell, W. (1991), Introduction in the new institutionalism. In Organizational Analysis. W.P. Walter and P.J. Di Maggio (ed.), University of Chicago Press, pp.1-38.
- Di Maggio, P.J. & Powell, W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", American Sociological Review, 48: 147-160.
- D'Iribarne, P. (1989), La logique de l'honneur, Éditions du Seuil.
- D'Iribarne, P. (1985), « La gestion à la française », Revue française de gestion, janvier-février, pp 5-13.
- Donaldson, T. (1989), The Ethics of International Business, Oxford University Press.
- Donaldson, T. & Dunfee, T.W. (1994), "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", Academy of Management Review, 19(2): 252-284.
- Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995), "The Stakeholders Theory of the Corporation: concepts, Evidence an Implications", Academy of Management Review, 20(1): 65-91.
- Drucker, P. F. (1984), "The New Meaning of Corporate Social Responsibility", California Management Review, 26: 53-63.
- Duncan, R. R. (1979), Qualitative Research Methods in Strategic Management, in Shendel and Hofer (ed.), Strategic Management: a new view of business policy planning, Little Brown & Cie, Boston, p: 424-447.
- Durkheim, E. (1949), Division of Labour in Society, Glencoe, I11, University of Chicago Press.
- Dussauge, P. & Ramanantsoa, B. (1984), "Les multinationales: champions natonaux ou citoyens du monde: une question d'identité", Revue Française de gestion, Septembre-octobre, pp 97-103.
- Economist Intelligence Unit, Country Profile: Malaysia (1999-2000).
- Eilbert, H. & Parket, I.R. (19730, "The current status of corporate social responsibility", Business Horizons, 16: 5-14.
- Eisenhardt, K. (1989), "Building Theories from Case Study Research", Academy of Management Review, 14(4): 532-550.
- Evans, D.A. (1991), The Cultural and Political Environment of International Business: A guide for the Business Professionals, Mcfarland, North Carolina.

- Evan, W.M. & Freeman, R.E. (1988), A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism, in T. L. Beauchamp and N. E. Bowie (ed.), Ethical Theory and Business, Third Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, p: 97-107.
- Farashahi, M. (2003), Institutionalization process within organizations: A multilevel analysis of two functional activities of airlines in a developing country, Thèse de doctorat, Concordia University, Montréal.
- Farashahi, M. & Hafsi, T. (2002), "Strategic management in high constrained environments: The case of textile firms in Iran". In process.
- Frederick, W.C. (1991), "The Moral Authority of Transnational Corporate Codes", Journal of Business Ethics, 10(300): 165-177.
- Freeman, E. R. (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston.
- Freeman, E. R., D. L. Reed (1983), "Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance", California Management Review, 25 (3).
- Friedman, M. (1962), Capitalism and Freedom, University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", New York Times Magazine, September 13: 32-33, 122-126.
- Frooman, J. (1999), "Stakeholder Influence Strategies", Academy of Management Review, 24(2): 191-205.
- Gauthier, B. (1984), Recherche sociale, Presses Universitaires du Québec, Sillery.
- Geertz, C. (1973), The Interpretation of Culture, Basic Books, New York.
- Geertz, C. (1995), After the fact: two countries, Four decades, One Anthropologist, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Geertz, C. (2000), Available Light, Princeton University Press, New Jersey.
- Gendarme, R. (1981), Des sorcières dans l'économie : les multinationales, édition CUJAS, Paris.
- Giddens, A. (1984), The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration, Berkley, University of California Press.
- Greider, W. (1997), One World, ready or not: The Manic Logic of Global Capitalism, Simon & Schuster, chap. 5, pp 81 – 102.
- Gruchy, A. (1987), The reconstruction of Economics, An Analysis of the Fundamentals of Institutional Economics, Greenwood Press, New York.

- Hafsi, T. (2002), Les pays en développement et les organisations: vers une institutionnalisation de l'ignorance 2, Contribution au Mélange réalisé en hommage à Jean-Claude Tarondeau, HEC Montréal.
- Hafsi, T. (1997), « Le champ de la recherche en stratégie : à la recherche d'un bâton d'aveugle », Management International, 2 (1): 20-26.
- Hafsi, T. & Toulouse, J.M. (1996), La stratégie des organisations : une synthèse, les Éditions Transcontinental Inc, Montréal.
- Hafsi, T. (1983), « Pratique administrative et développement », Revue française de gestion, Septembre-octobre, pp 127-138.
- Hannan, M.T. & Freeman, J. (1977), "The population ecology of organizations", American Journal of Sociology, 82 (5): 929-964.
- Hatten, K. L. (1979), Quantitative research methods in strategic management, in Shendel and Hofer (eds), Strategic Management: a new view of business policy planning, Little Brown & Cie, Boston, p: 448-467.
- Hofer, C. W. (1975), "Toward a Contingency Theory of Business Strategy", Academy of Management Journal, 18 (4): 784-810.
- Hofstede, G. (1980), Culture's Consequence: International Differences in work related values, Sage, Beverly Hill.
- Hofstede, G. (1987), "Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », Revue française de gestion, pp 10-21.
- Hofstede, G. & Bollinger, D. (1987), Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?, Paris, Éditions d'organisation.
- Hosmer, L.T. (1994), "Strategic Planning as if Ethics mattered", Strategic Management Journal, 15: 17-34.
- Huchon, J. ; Bellanger, J. ; Cornu, G. ; Emorine, J.P. ; Joly, B. ; Lefebvre, P. & Souplet, M. Tigre et dragon : Qu'est devenu le miracle asiatique ?, Rapport d'information 248 (2000-2001), Commission des affaires économiques. <http://www.senat.fr>.
- Igalens, J. (2003), Étude des relations entre les entreprises et les organisations de la société civile autour du concept de responsabilité sociale, Les notes di LIRHE, Note no 370.
- Jaques, E. (1952), The changing of a factory, New York, Dryden Press.
- Jesudason, J.V. (1989), Ethnicity and the Economy, Oxford University Press, N.Y.

- Johnson, H.L. (1971), Business in contemporary society: Framework and issues, Belmont.
- Jonson, R.A. & Greening, D.W. (1999), « The effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social Performance », Academy of Management Journal, 42(5): 567-576.
- Kiggundu, M.; Jorgensen, J. & Hafsi, T. (1986), "Toward a market imperfections theory of organizational structure in developing countries", Journal of Management Studies, 23 (4): 415-442.
- Knight, F. (1952), "Institutionalism and Empiricism in Economics", American Economic Review, 42 (2): 45-55.
- Kohls, J. (1985), Corporate Board Structure, Social Reporting and Social Performance, In Research in Corporate Social Performance and Policy, vol.7, L.E. Preston (ed), JAI Press Inc.
- Kostova, T. (1999), "Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective", Academy of Management Review, 24 (2): 308-324.
- Kostova, T. & Zaheer, S. (1999), "Organizational Legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise", Academy of Management Review, 24: 64-81.
- Kostova, T. & Roth, K. (2002), "Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects", Academy of Management Review, 45(1): 215-233.
- Kraft, K.L. & Hage, J. (1990), "Strategy, Social Responsibility and implementation", Journal of Business Ethics, 9: 11-19.
- International Monetary Fund (2001), Malaysia: From Crisis to Recovery, Occasional paper 207.
- Langley, A. (1999), "Strategies for theorizing from process data", Academy of Management Review, 24(4): 691-710.
- Lawrence, P. & Lorsh, J. (1967), Organization an environment: Managing differentiation and integration, Boston, Harvard University.
- Loizides, S. & Khoury, G. (1996), Corporate Responsibility in Developing Countries : Key Success Factors, The Conference Board of Canada.
- Mahathir, M. (1993), The Challenge, Pelanduk publications.
- Mahathir, M. (2000), Globalization, Smart Partnership, and Government, Selected speeches of the Prime Minister of Malaysia, Volume2, Pelanduk publications.

- Mahathir, M. (2000), Managing the Malaysian Economy, Selected Speeches, Volume 2, Pelanduk publications.
- Martinet, A. C. (1997), "Pensée stratégique et rationalités: un examen épistémologique", Management International, 2 (1): 67-75.
- Masudl Alam Choudhury and al. (1996), Alternative perspectives in Third-World Development: the case of Malaysia.
- Maucher, H. (1995), La stratégie Nestlé : principes simples pour diriger un monde complexe, Maxima, Paris.
- McGuire, J.W. (1963), Business and Society, McGraw-Hill, New York
- McGuire, S. (2000), Sustainable Development, Strategy and substitution: Lessons from a study of the Process of Eliminating DDT from the Economy, Thèse de doctorat, HEC Montréal.
- Meyer, J. W., B. Rowan (1977), "The effects of education as an institution". American Journal of Sociology, 83: 53-77.
- Meyer, J. W. & Scott, W.R (1992), Organizational Environments: Ritual and Rationality, Updated Edition, Sage Publications.
- Meznar, M.; Chrisman, J.J. & Carroll, A.B. (1990), "Social Responsibility and Strategic Management: Toward an Enterprise Strategy Classification", Academy of Management, Best Papers Proceedings, 332-336.
- Miles, R.H. (1987), Managing the Corporate Social Environment : a grounded theory, Prentice-Hall.
- Miles, M. & Huberman, A.M. (1994), Qualitative Data Analysis, Beverly Hills, CA, Sage publications.
- Miles, R. E.; Snow, C.C.; Meyer, A.D. & Coleman, H.J. (1978), "Organizational Strategy, Structure and Process", Academy of Management Review, July, 564-562.
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1977), "Strategy-Making in Context: ten empirical archetypes", Journal of Management Studies, 14: 253-279.
- Miller, D. (1986), "Configurations of Strategy and Structure: Towards a synthesis", Strategic Management Journal, 7: 233-249.
- Miller, D. (1990), The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall, Harper Business.
- Mintzberg, H. (1982), Structure et dynamique des organisations, Les éditions d'organisation, Paris.

- Mintzberg, H. (1990), "The Design School: Reconsidering the basic premises of Strategic Management", Strategic Management Journal, 11(3): 171-196.
- Mintzberg, H. (1990), Strategy Formation: School of Thought, in J. Frederickson (eds), Perspectives on Strategic Management, Boston.
- Mintzberg, H. (1990), Les configurations dérivées, In Le management: voyage au centre des organisations, Paris, Éditions d'Organisation, Chap6, p: 149-175.
- Mir, R. & Watson, A. (2001), « Critical Realism and Constructivism in Strategic Research : toward a synthesis, Strategic Management Journal, 22 (12) : 1169-1173.
- Mitchell, R.K.; Agle, B.R. & Wood, D.J. (1997), "Toward a theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principles of Who and What Really Counts", Academy of Management Review, 22(4): 853-886.
- Morand, B. (1998), La question de l'organisation dans les Sciences de Gestion, Note de travail, CNRS 6072.
- Morgan, A. & Blanpain. R. (1977), Incidences des activités des entreprises multinationales sur les relations professionnelles et sur l'emploi, Organisation de coopération et de développement économique.
- Morgan, G. (1989), Images de l'organisation, Presses de l'Université Laval, Québec.
- Morin. E. (1977), La Méthode I : la nature de la nature, éditions le Seuil.
- Morin. E. (1986), La méthode III : la connaissance de la connaissance, éditions le Seuil.
- Naguib, R. (2000), La Stratégie, la Morale et l'Éthique: pour des organisations alliant justice et performance, HEC Montréal.
- Natarajan, S. & Tan Juay Miang. (1992), The Impact of MNC Investments in Malaysia, Singapore and Thailand, ASEAN Economic Research Unit.
- OCDE (2001), Responsabilité des entreprises: Initiatives privées et objectifs publics, Organisation de Coopération et de Développement Économique.
- Ogden, S. & Watson, R (1999), "Corporate Performance and Stakeholders Management: Balancing Shareholders and Customer Interests in U.K. Privatized Water Industry", Academy of Management Journal, 42(5): 526-538.
- Oliver, C. (1991), "Strategic Responses to Institutional Processes", Academy of Management Review, 16: 145-179.
- ONU (1993), Environmental Management in Transnational Corporations, New York.

- Ouchi, W.G. (1981), Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge, Reading Mass, Don Mills, Addison-Wesley.
- Parsons, T. (1956), "Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations", Administrative Science Quarterly, 1: 63-85.
- Parsons, T. (1960), Structure and Process in Modern Societies, The Free Press, Glencoe.
- Pascale, R.T. & Athos, A.G. (1981), The Art of Japanese Management: application for American Executives, New York, Simon and Schuster.
- Pasquero, J. (1996), L'éthique appliquée aux entreprises, Publications du bulletin HEC, Montréal.
- Personne, M. (1998), Contribution à la méthodologie d'intégration de l'environnement dans les PME-PMI : Évaluation des performances environnementales, Thèse de doctorat, Institut National des Sciences appliquées de Lyon.
- Peters, T. J. & Waterman, R.H. (1982), In search of Excellence: lessons from America's best run companies, Harper and Row, New York.
- Pettigrew, A. M. (1990), "Longitudinal Field Research on Change: theory and Practice", Organization Science, 1(3): 267-292.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978), The external control of organizations: A resource dependence perspective, New York, Harper and Row.
- Porter, M. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, The Free Press, New York.
- Porter, M. (1985), Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York.
- Porter, M. (1990), The Competitive Advantage of Nations, New York, The Free Press.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation", Harvard Business review.
- Raufflet, E. (2002), Institutional Change and Forest Management: The case of Tlamanalco, Mexico, Ph D Dissertation, McGill University.
- Richter, J. (2001), Holding Corporations Accountable, Zed Books, London and New York.

- Rieger, F. (1986), The influence of National Culture on Organizational Structure, Process and Strategy Decision Making: A study of international Airlines, Ph D Dissertation, Faculty of Management, McGill University.
- Roethlisberger, F.J. (1946), Management and Morale, Harvard University Press, Cambridge.
- Roethlisberger, F.J. (1977), The Elusive Phenomena, Harvard University Press, Cambridge.
- Rosenzweig, P. M., H. Singh (1991), "Organizational environments and the multinational enterprise", Academy of Management Review, 16: 340-361.
- Rouleau, L. & Séguin, F. (1995), « Strategy and Organization Theories : Common forms of discourse », Journal of Management Studies, 32 (1).
- Rudner, M. (1994), Malaysian Development in retrospect and prospect, In Malaysian Development: a retrospective, Carleton university Press, Ottawa, pp: 390-400.
- Scott, S.G. & Lane, V.R. (2000), "A Stakeholder Approach to Organizational Identity", Academy of Management Review, 25 (1): 43-62.
- Scott, W.R. (1987), "The Adolescence of Institutional theory", Administrative Science Quarterly, 32: 493-511.
- Scott, W. R. (2001), Institutions and organizations, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Selznick, P. (1949), TVA and the Grass Roots, Berkley, University of California Press.
- Selznick, P. (1957), Leadership in Administration, New York, Harper and Row.
- Selznick, P. (2000), On sustaining research agenda: Their moral and scientific basis, An Address to the Western Academy of Management, Journal of Management Inquiry, 9(3): 277-282.
- Sethi, S.P. (1975), "Dimensions of corporate social performance: An Analytical framwork", California Management Review, 17: 43-64.
- Shein, E.H. (1985), Organizational culture and leadership, San Francisco, Jossey-Bass.
- Siagh, L. (2001), Le fonctionnement des organisations dans les milieux de culture intense: le cas des banques islamiques, Thèse de doctorat, HEC Montréal.
- Simon, H. (1957), Administrative Behaviour, New York, Macmillan.
- Sloan, P. (2001), Strategy as Synthesis: Andrews revisited and renewed, Proposition de thèse, HEC Montréal.



- Stanley, K. (1962), Southeast Asia, Life World Library, Time Inc. New York.
- Stiglitz, J. E. (2002), "Globalism's Discontents", The American Prospect Globalism and Poverty, Winter: A16-A22.
- Stinchcombe, A.L. (1965), Social Structure and Organizations, In J.G. March (eds) Handbook of Organizations, Chicago, Rand McNally, p: 142-193.
- Strategor (1988), Stratégie, structure, décision, identité, p: 207-233.
- Tan Hieu Trinh (1974), Vers une politique de la firme multinationale vis-à-vis des pays en voie de développement, Clausthal-Zellerfeld, Bonecke-Druck.
- Tavis, L. A. & Glade, W.P. (1988), Implications for Corporate Strategies, In L. A. Tavis (ed.), Multinational Managers and Host Government Interaction, p: 287-320.
- Terpstra, V. (1987), International Marketing, 4<sup>th</sup> ed., Dryden Press, New York.
- The Economist (2003), "The Changing of the guard, A Survey of Malaysia", April 5<sup>th</sup>, pp 3 – 16.
- Thompson, J. D. (1967), Organizations in Action, McGraw-Hill, New York.
- Townley, B. (2002), "The role of competing rationalities in institutional change", Academy of Management Journal 45(1): 180-195.
- Trompenaars, F. (1994), L'entreprise multiculturelle, Éditeur Maxima Laurent de Mesnil.
- Tugendhat, C. (1973), Ces multinationales qui nous gouvernent, Grasset, Paris.
- Tuzzolino, F. & Armandi, B.R. (1981), "A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility", Academy of Management Review, 6: 21-64.
- Vernon, R. (1974), Les conséquences économiques et politiques des entreprises multinationales, Édition Robert Lafont, Paris.
- Votaw, D. (1973), Genius becomes rare. In D. Votaw et S. P. Sethi (ed.), The corporate dilemma. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Weber, M. (1947), The Theory of Social and Economic Organizations, Henderson and Parsons, Glencoe, Ill, Free Press.
- Weick, K.E. (1979), "Cognitive process in organizations", Research in Organizational Behaviour, 1: 41-74.
- Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm", Strategic Management Journal, 5: 171-180.

- Williamson, O. E. (1993), "Transaction cost economics and organization theory", Industrial and Corporate change, 2: 107-156.
- Wood, D.J. (1994), Business and Society, Harper Collins Publishers, New York.
- Woodward, J. (1965), Industrial Organization: theory and practice, Oxford University Press, London.
- World Bank Group (2001), Malaysia: Social and Structural Review .
- Yam Keng, T. (1980), MNCs and ASEAN Development in the 1980s, Institute of Southeast Asian Studies, Singapore.
- Yin, R. K. (1989), Case Study Research: Design and Methods, Newbury Park, Sage.
- Youssofzai, F. (2003), Management stratégique et performance des systèmes organisationnels engagés dans la lutte contre la pauvreté, Thèse de doctorat, HEC Montréal.
- Zaheer, S., "Overcoming the Liability of Foreignness", Academy of Management Journal, 38: 341-363.
- Zucker, L.G. (1988), Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.
- Zucker, L.G. (1977), "The role of institutionalization in cultural persistence", American Sociological Review, 42: 726-743.

**Annexe 1 :****Grille d'entrevue (traduite de l'anglais)****Identification**

- Nom de la compagnie
- Secteur d'activité
- Type d'activités
- Principaux concurrents

**Structure**

## Structure du capital

- % Capital étranger (pays d'origine)
- % Capital local

## Structure organisationnelle

- Fonctionnelle, Divisionnelle, Matricielle ou autres.....
- Relation de la filiale avec la compagnie-mère (centralisation, décentralisation)
- Nombre de pays dans lesquels opère la compagnie-mère.....
- Nombre total d'employés.....
  - . Nombre d'expatriés.....
  - . Nombre de locaux dans les postes de gestion.....

**Histoire**

- Depuis combien de temps l'entreprise opère en Malaisie?
- Décrire brièvement l'histoire de l'entreprise

**Stratégie**

- Objectifs et mission de l'entreprise
- Stratégie d'emploi (locaux / expatriés)
  - . Quelle est la nature du contrat de travail avec les expatriés? et avec les locaux?
  - . Quel est le traitement salarial pour chaque catégorie ?
  - . Quelles compensations reçoivent-ils?
  - . Comment est géré le travail supplémentaire?

**Relation avec les employés**

- Est-ce qu'il y a des opportunités pour les employés locaux de suivre des formations supplémentaires, des stages de formation (skill development) et d'avoir accès à des promotions et des avancements?
- Y'a t-il un budget pour le développement des ressources humaines?
- Combien la compagnie dépense par année ? et dans quelle catégorie (Managers, Executives, Non executives) ?
- Est-ce que les employés sont représentés par un syndicat ?

**Relation avec les fournisseurs**

Dans quelle mesure votre compagnie fait-elle affaire avec des fournisseurs locaux ?

### **Climat et atmosphère au travail**

- Comment décrivez-vous les relations entre les expatriés et les employés locaux?
- Quelle est la composition des employés locaux ?

### **Impact de la culture nationale**

- Y a-t-il selon vous des différences parmi les différents groupes ethniques locaux ?
- Dans quelles mesures estimez-vous que la culture locale avec ses sous-cultures influence la gestion et les politiques de la compagnie?
- Comment ça se manifeste concrètement? (exemples, illustrations...)

### **« Citizenship »**

- Comment les activités de votre compagnie contribuent-elles au développement de la communauté locale et de son économie?
- Comment votre compagnie à travers des activités non économiques contribue-t-elle au développement de la communauté locale ?
- Veuillez décrire des incidents qui illustrent une perception positive ou négative de la relation entre la compagnie et ses stakeholders locaux (consommateurs, fournisseurs...)

### **Responsabilité sociale**

- En tant que « business » pensez-vous que votre compagnie devrait s'engager dans des activités sociales?
- Si oui, pourquoi? Et comment?
- Si non pourquoi?
- Quels facteurs estimez-vous influencent l'attitude envers un comportement socialement responsable?
  - . Pratiques communes de l'industrie
  - . Législation (lois, normes...)
  - . Suggestions ou revendications des groupes d'employés
  - . Suggestions ou pressions de groupes externes (consommateurs, ONG...)
  - . Philosophie des hauts dirigeants
  - . Autres

Dans quel domaine votre compagnie est engagée socialement ?

- . Ressources humaines
- . Produits et services aux consommateurs
- . Communauté locale
- . Autres

### **Dilemmes éthiques**

Quels dilemmes éthiques dans le cadre de la gestion de l'entreprise avez-vous dû y faire face?

### **Valeurs**

Quels principes ou valeurs estimez-vous importants dans les pratiques de gestion?