

Chapitre 11

PATRIOTISME ÉCONOMIQUE ET INTERNATIONALISATION : LA GESTION D'UN PARADOXE

Lors d'une interview, un journaliste me demandait : "Les grandes entreprises ont-elles une patrie ?" De prime abord, cette question m'a paru singulière et l'idée même de la poser à un chef d'entreprise, de surcroît d'origine étrangère, en aurait surpris plus d'un. Pourquoi donc s'intéresser à la Patrie – concept plutôt démodé, voire selon d'aucuns à laisser aux réunions d'anciens combattants – et par-dessus tout à la patrie des entreprises, à l'heure où l'idée d'une harmonisation des cultures a fait son chemin et où il est de bon ton de s'affirmer et se montrer cosmopolite ? Le seul fait de poser aujourd'hui cette question surprenante ne doit-il pas même signaler un changement, voire la renaissance d'une notion naguère tenue pour désuète ?

Avant de répondre à cette question qui ne laisse que peu de place à la nuance, il s'impose de s'entendre sur ce qu'est la patrie, notion dont la définition a sensiblement varié au fil de l'histoire. En profane de ces choses, j'interrogeai donc ceux que je pensais plus qualifiés ; leurs réponses me semblèrent tantôt partisans, tantôt ironiques, mais toujours incomplètes et trop promptes à considérer comme des synonymes la patrie, la nation, le pays, etc.

La *patria* désigne en latin le pays du père, c'est-à-dire des ancêtres en général. La patrie était pour les Romains associée à la notion de République et les succès militaires de Rome

résultèrent moins de la valeur de son armée que du patriotisme de ses citoyens. Au xvii^e siècle, l'Académie française définit la patrie comme le pays de naissance, ce qui n'empêcha pas certains auteurs, comme Bossuet, de sublimer l'amour de la patrie. Au xviii^e siècle, le mot patrie évoqua la liberté, la terre des hommes libres. Ainsi, chez Voltaire, la patrie n'est ni le pays natal ni celui où l'on vit, mais plutôt celui où "on est bien" : c'est le même attachement sensible qui résonnait déjà, au xvi^e siècle, dans l'adieu à la France de Marie Stuart : "Adieu, plaisant pays de France, / O ma patrie, La plus chérie, / Qui a nourri ma jeune enfance ; / Adieu, France, adieu mes beaux jours !"

Cette patrie et son corollaire le patriotisme deviennent à la fin du xviii^e siècle des valeurs essentielles, forces motrices de la Révolution française. L'amour sacré de la patrie justifie alors tout ou presque, rendant vaine la sagesse de Montesquieu : "Si je savais quelque chose utile à ma patrie, et qui fût préjudiciable à l'Europe, ou bien qui fût utile à l'Europe et préjudiciable au Genre humain, je la regarderais comme un crime." Première vertu de l'homme civilisé, selon Napoléon Bonaparte, l'amour de la patrie conduit l'individu à se dévouer, voire à se sacrifier. Peu de motivations sont aussi fortes et, selon Alexis de Tocqueville : "Il n'y a au monde que le patriotisme, ou la religion, qui puisse faire marcher pendant longtemps vers un même but l'universalité des citoyens."

Les guerres menées au fil des deux siècles suivants au nom du sentiment patriotique firent douter à la longue de l'adéquation entre patrie et liberté. En 1940, l'abandon par le maréchal Pétain de la devise républicaine au profit de la notion de Révolution nationale creusa davantage encore l'écart sémantique. La patrie devint suspecte aux intellectuels, de droite comme de gauche, les uns, tel Pierre Drieu La Rochelle, mettant en garde contre le fait que "l'idée de patrie est liée à l'idée de guerre", d'autres, tel Benjamin Péret, l'opposant à la liberté : "Tant que les fantômes malveillants de la religion et de la patrie hanteront encore l'aire sociale et intellectuelle, aucune liberté ne sera concevable." Dès

lors, les notions de patrie et de patriotisme évoluèrent dans l'opinion publique et leurs défenseurs passèrent souvent pour rétrogrades, nationalistes, chauvins et xénophobes.

Dans ce contexte, quel ne fut pas l'étonnement de certains d'entendre récemment Dominique de Villepin – alors Premier ministre – en appeler au “patriotisme économique”. Sans attendre, les commentateurs s'alarmèrent de cet accent inusité dans le concert européeniste ambiant, notamment au sein du monde des affaires : on crut discerner dans cette formule le signe d'un retour au protectionnisme à la Colbert, d'un repli frileux face aux menaces (ou plutôt aux défis) de la mondialisation, d'une résurgence du nationalisme étroit au détriment de la solidarité européenne, voire d'une contamination des sphères dirigeantes elles-mêmes par les tentations xénophobes. Le Premier ministre, prenant la mesure de l'onde de choc soulevée par cette parole, eut beau tenter de calmer les esprits en expliquant que le patriotisme économique, “ce n'est pas se recroqueviller sur soi-même, c'est retrouver confiance dans ses capacités, c'est valoriser ses atouts pour peser davantage dans la nouvelle donne mondiale, à l'échelle nationale comme à l'échelle européenne”, le plus important, dans un pays où la langue pèse d'un poids sans pareil dans le monde et où les discours cachent parfois l'absence de politique – le plus important n'était pas le choix des termes en lui-même, malgré ses connotations surannées, mais les raisons qui pouvaient justifier d'y revenir. Parmi celles-ci, nombreuses et diversement claires, le “non” lancé par le pays à une certaine Europe lors du référendum du 29 mai 2005 avait sans aucun doute joué le rôle de déclencheur (ainsi du moins le déclara M. de Villepin), coup de semonce bientôt renforcé par un double constat : d'une part que “le patriotisme économique, ce n'est rien de plus que ce que font déjà les Américains, les Japonais, les Chinois et d'autres pays”, et d'autre part les menaces croissantes de financiers étrangers contre les entreprises françaises, dont une cinquantaine, selon des observateurs avertis, pourraient faire l'objet d'OPA hostiles.

Or bien sûr, ce ne sont pas les investisseurs étrangers en tant que tels qui ont lieu de faire peur : il est admis au contraire qu'ils sont l'un des moteurs de la croissance économique et la France se félicite d'ailleurs d'être l'une des premières terres d'accueil des investissements étrangers au monde. Ce qui inquiétait le Premier ministre, ce sont les actions hostiles nuisibles aux intérêts économiques de la France, voire à son indépendance lorsque les cibles appartiennent à des secteurs sensibles comme l'énergie et les technologies militaires, mais aussi à la population nationale en tant que consommateurs ou que salariés. C'est partant de ce double plan que le Premier ministre, vantant les mérites de la fusion de Gaz de France et de Suez, insistait à la fois sur la nécessité de garantir la sécurité de nos approvisionnements énergétiques dans un contexte international agité et sur l'idée qu'en restant le premier actionnaire du groupe, l'Etat garantirait les intérêts des consommateurs en régulant les tarifs du gaz.

L'affaire Arcelor-Mittal fut également à l'origine de réactions patriotiques, fondées principalement sur la préservation des emplois de 30 000 salariés français, et ce bien que la société Arcelor ne fût pas française mais européenne et de droit luxembourgeois, confirmant ainsi le principe de M. de Villepin selon lequel "il ne s'agit pas de dresser des barrières illusoires contre la mondialisation : il s'agit de reconnaître que nos intérêts et les intérêts européens passent en premier, et surtout de permettre à nos entreprises de se battre à armes égales avec celles d'Amérique ou d'Asie". Dans un discours à l'université Humboldt de Berlin, le 18 janvier 2006, il appela dès lors de ses vœux un patriotisme européen : "L'Europe doit mieux défendre les intérêts de ses citoyens et de ses entreprises, et c'est pour cela que j'insiste, même si le terme est parfois mal compris, sur la nécessité d'un véritable patriotisme européen : il ne s'agit pas de se replier derrière un protectionnisme qui est bien sûr dépassé, il s'agit au contraire de rassembler nos forces, d'unir nos efforts pour aller dans le même sens et affirmer sans faiblesse nos intérêts dans le monde. La préférence européenne, qui est un des principes

fondateurs de l'Europe, a encore un sens : elle nous rappelle à nos devoirs à l'égard de chacun de nos concitoyens."

En conséquence, pour revenir à la question relative à la patrie d'une entreprise, notre embarras est grand : de quelle patrie parlons-nous ? De l'Europe ou de la France ? Une entreprise à capitaux étrangers installée en France et employant des salariés de différentes nationalités entre-t-elle dans la sphère des intérêts français ? Songeant à ces nationalistes qui affirment : "je préfère mes enfants à mes cousins, mes cousins à mes voisins, mes voisins à mes concitoyens, mes concitoyens aux étrangers", on peut bien se demander s'il y a un ordre de priorité ou de préférence entre le patriotisme français et l'europpéen...

Encore faudrait-il que la "grande" entreprise soit clairement définie, selon une échelle universellement admise en France et en Europe comme dans le reste du monde. Or les critères diffèrent selon les disciplines de gestion, certains auteurs, notamment les spécialistes de la Gestion des ressources humaines, classant les entreprises en fonction de leur effectif de personnel, alors que d'autres se basent plutôt sur le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, le bénéfice, les capitaux propres, le total du bilan, l'appartenance ou non à un groupe, etc., ou une combinaison de plusieurs de ces facteurs. Pour compliquer la question, les seuils considérés varient d'un pays à un autre, voire d'un secteur d'activité à un autre dans le même pays : en France, faute d'une définition officielle de la grande, de la moyenne ou de la petite entreprise, l'INSEE base ses statistiques tantôt sur le seuil de 250 salariés retenu par Eurostat, tantôt sur un seuil de 500 salariés, notamment dans l'industrie. Pour favoriser l'harmonisation statistique, l'Union européenne a certes adopté une recommandation, actualisée en mai 2003, sur la classification des entreprises : est "grande" selon l'Union européenne une entreprise de 250 salariés et plus, ou cumulant un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 50 millions d'euros par an et un total bilan supérieur ou égal à 43 millions d'euros. Mais, reconnaissons-le, cette recommandation n'est pas toujours suivie par les statisticiens européens, et moins encore

par les financiers, dont la plupart jugent la taille d'une entreprise à sa valorisation, sa capitalisation boursière, etc.

“Les grandes entreprises ont-elles une patrie ?” Faute de savoir précisément ce qu'est au juste une “grande” entreprise, sans une définition claire de ce que serait une “patrie” au XXI^e siècle et sans indication tranchée de la patrie dont il s'agirait – France ou Europe –, il nous semble impossible de répondre positivement ou négativement à la question de départ.

Tentons du moins de répondre à la question subsidiaire : “Les grandes entreprises ont-elles une nationalité ?”

La nationalité est le lien juridique et politique qui rattache une personne, physique ou morale, à un Etat. Bien que la nationalité d'une personne morale soit généralement déterminée par le lieu où la société s'est constituée, cette règle apparemment simple n'est pas sans réserver des surprises, y compris dans le cadre de la statistique officielle des Etats. Ainsi en France, où toute entreprise, personne morale ou physique, est inscrite au répertoire lors de sa déclaration de démarrage d'activité et reçoit alors un numéro d'identification, le système informatisé du répertoire national des entreprises et des établissements (SIRENE), dont la gestion a été confiée à l'INSEE, enregistre également les entreprises étrangères ayant une représentation ou une activité en France.

Les milieux financiers, eux, fidèles à leur propre logique, estiment souvent que la véritable nationalité de l'entreprise est celle de la personne physique ou morale qui en détient le contrôle, ce qui n'empêche pas certains de se référer plutôt à la Bourse des valeurs où l'entreprise est cotée, partant du principe que les acquéreurs de titres sont en majorité, en nombre et/ou en volume d'achat, des nationaux – ce qui est loin d'être une évidence : quelle sera alors la nationalité d'une société cotée dans deux ou plusieurs Bourses nationales ?

Or, c'est bien une des implications de l'absorption de Lucent par Alcatel, admise par les autorités européenne et américaine chargées de la concurrence : le nouveau groupe ainsi constitué,

doté d'une nouvelle identité, est désormais coté à Paris *et* à New York. Certes, selon le protocole d'accord, les actionnaires d'Alcatel contrôlent 60 % du nouvel ensemble et ceux de Lucent les 40 % restants : la nationalité de ce numéro deux mondial des équipementiers (derrière Cisco mais devant Ericsson, Siemens et Nortel) serait donc plutôt française, d'autant plus que le groupe est de droit français et a son siège principal à Paris ; mais, sachant que les postes au conseil d'administration sont répartis paritairement et que le nouveau groupe est dirigé par Patricia Russo, antérieurement dirigeante de Lucent, la question reste posée. *Alcatel/Lucent : un géant moins français qu'il n'y paraît*, titrait dès lors l'Expansion.com du 3 avril 2006, fondant précisément ses doutes sur l'aspect managérial : "Généralement, la direction opérationnelle d'un nouveau mastodonte n'est jamais confiée à l'un des dirigeants de la plus petite des deux entités, et plus encore de la moins performante. [...] De même, si le comité exécutif du futur challenger de Cisco comprendra bien, outre Patricia Russo, trois Français, un Australien (l'actuel numéro deux d'Alcatel) et un Américain, c'est ce dernier, Frank D'Amelio, directeur financier de Lucent, qui supervisera « l'intégration et les opérations » – autant dire *le* poste sensible lors de tout rapprochement." En outre, les activités de Lucent en matière de Défense resteront aux Etats-Unis, au sein d'une société indépendante et sous la coupe des autorités américaines et de la Maison-Blanche. Dans ces conditions, Mme Russo, soucieuse de ne pas blesser les susceptibilités françaises, avait beau jeu de conclure que le nouveau groupe dont elle tiendrait les rênes ne serait "ni français, ni franco-américain, mais mondial" – mais avec un management américain...

Dans ces conditions, arriver à un consensus sur la définition de la nationalité civile de l'entreprise semble bien difficile !

On peut certes s'intéresser dès lors à un autre élément éventuellement fondateur d'une appartenance nationale : en vertu de quels comportements dirons-nous qu'une entreprise *manifeste* telle ou telle nationalité ? Une société déclarée en France mais

dont les actionnaires, le Président-Directeur général et les cadres supérieurs sont d'une autre nationalité, se comporte-t-elle réellement comme une entreprise française, ou considérerons-nous qu'elle ne l'est guère qu'administrativement ? Répondre par l'affirmative, ce serait peut-être bien appliquer au monde des entreprises la distinction opérée par certains entre "vrais" Français "de souche" et "faux" Français "de papier" – avec à la clef, allez savoir, le risque de discriminations en matière de subventions et d'aides de l'État !

D'ailleurs, une entreprise de nationalité française, à capitaux français et à personnel français aura-t-elle vraiment des pratiques stratégiques et managériales tellement différentes de celle que j'évoquais plus haut ? Rien n'est moins sûr ! Seules les entreprises du secteur public ou nationalisé et les sociétés d'économie mixte ont, en principe, un comportement conforme à l'intérêt général et aux attentes des citoyens, consommateurs ou travailleurs, les pouvoirs publics pouvant y exercer directement ou indirectement leur influence du fait de la propriété, de la participation financière, du statut ou des règles qui les régissent.

Dans le même ordre d'idées, la nationalité civile d'une entreprise est évidemment de moins en moins déterminante à mesure qu'une partie de ses activités d'approvisionnement, de recherche-développement, de production, de commercialisation s'exerce à l'étranger : plus une entreprise internationalise ses activités, plus elle s'écarte de son caractère national d'origine pour devenir multinationale ou transnationale. Ainsi, certains auteurs définissent une multinationale comme une firme développant une activité commerciale, industrielle, technologique, financière ou tertiaire au-delà des frontières de son pays d'origine, quelles que soient la taille et la nationalité de ses actifs physiques et financiers et de ses effectifs employés. Mais cette définition extensive, qui conduit souvent à distinguer trois catégories de multinationales selon leur taille (les globales et vraiment mondiales, les banales ou locales et les mini-multinationales qui adaptent leur marketing aux attentes locales), n'est pas partagée par l'ONU, par

exemple, pour laquelle une multinationale est toute société qui détient une participation significative en capital dans des filiales ou des sociétés apparentées situées à l'étranger !

Ce détour nous ramène enfin à la situation d'une entreprise établie en France, mais dont le contrôle est exercé par une entreprise étrangère. Inutile pour cela en effet que la société mère détienne une majorité dans le capital, autrement dit qu'il s'agisse d'une filiale *stricto sensu* : lorsque le capital est dilué auprès du public, ce qui est le cas de nombreuses sociétés cotées à une Bourse de valeurs, la part du capital qui permet de s'assurer le contrôle effectif de l'entreprise est bien inférieure au seuil symbolique de 50 % plus une voix. Si la réglementation française considère qu'un investissement de portefeuille se transforme en investissement direct dès qu'une firme détient plus de 20 % du capital d'une autre entreprise, rien ne dit qu'une part de 10 % ou même moins ne suffise à une société pour exercer son pouvoir de fait. Et, *a contrario*, ce n'est pas parce qu'une société possède la majorité du capital d'une société qu'elle y exercera son leadership : au-delà de ces critères purement formels du droit français, la volonté éventuelle de prise de contrôle dépendra bien davantage du délai de possession des titres ou de l'intention de la démarche, simple achat spéculatif ou investissement à long terme.

Il n'en reste pas moins vrai que cette problématique est sans doute à l'origine des mesures que prépare le Gouvernement français dans le cadre d'un nouveau dispositif de protection contre les OPA hostiles qui mettra en œuvre le principe de réciprocité. D'ores et déjà, le Gouvernement a pris des dispositions pour encourager la détention d'actions à long terme et l'actionnariat salarié "car un capital fort et structuré est la meilleure façon de défendre nos entreprises tout en valorisant les efforts des salariés". L'idée de l'actionnariat salarié n'est pas nouvelle mais elle prend une autre dimension que celle d'un simple intéressement aux bénéfices en plaçant une part significative du capital des sociétés entre les mains de ceux dont l'emploi est lié aux décisions stratégiques et qui pourront éventuellement s'unir pour

éviter une délocalisation à l'étranger. Mais la nouvelle politique de patriotisme économique de la France s'appuiera également sur une véritable politique d'intelligence économique afin d'aider les chefs d'entreprise à anticiper les attaques hostiles et à mieux y résister.

La constitution d'un actionnariat stable pour préserver l'emploi ne semble pas contraire au droit de la concurrence, bien qu'il y ait matière à débat. Ainsi Neelie Kroes, Commissaire européen à la concurrence, a exprimé sa préférence pour des champions mondiaux basés en Europe plutôt que pour des champions européens ou nationaux – se distinguant ainsi du Gouvernement français, qui veut voir dans la nationalité des entreprises une garantie pour les emplois dans le pays. Les seules sociétés multinationales auxquelles les Français pourraient se fier pour préserver leurs emplois seraient-elles donc nécessairement celles dont d'autres Français (ou les mêmes, à travers l'actionnariat salarié) détiendraient une part significative du capital ? La nationalité serait-elle, ironie de l'histoire, la clef de la réconciliation du capital et du travail ?

Ces interrogations nous amènent à nous intéresser à l'identité de l'entreprise : d'une entreprise qui échappe à son cadre originel en devenant multinationale, faut-il dire qu'elle perd son identité et ses valeurs, ou bien au contraire qu'elle impose et épanouit sa propre culture ?

Ici encore, la réponse n'est pas simple, selon la stratégie internationale de marketing et de communication de chaque entreprise. Il est toutefois un fait que les grandes multinationales préfèrent considérer le marché mondial comme un marché unifié dans le cadre d'une stratégie globale : les économies d'échelle liées à la standardisation de la production, de la R&D, du marketing et de la communication leur permettront de baisser leurs prix de vente ou d'améliorer leurs profits. D'où, à tort ou à raison, le reproche souvent formulé à l'encontre des grandes multinationales, notamment américaines, de vouloir imposer, *via* leurs biens et services,

leurs valeurs et leur style de vie, certains n'hésitant pas à parler de "McDonaldisation" du monde, voire de "Coca-Colonialisme". Certes, homogénéiser les besoins et les attentes par l'adoption universelle de l'*American way of life* serait la meilleure façon d'unifier le marché – à condition d'ignorer les différences culturelles, qui font que ce qui est bon pour l'Amérique et les Américains ne l'est pas forcément pour tout le monde. De là découle une bonne part de l'image manichéenne que beaucoup se font de cette réalité autrement complexe qu'on nomme globalisation ou mondialisation. Car si l'acculturation, ce processus par lequel un groupe humain assimile tout ou partie des valeurs culturelles d'un autre groupe humain, peut être favorable au vivre-ensemble, à la compréhension mutuelle et à la tolérance, ce phénomène *a priori* positif (notamment du point de vue de celui qui diffuse ses valeurs) peut toutefois avoir des effets pervers, au premier rang desquels figure le risque de déculturation, c'est-à-dire la perte d'identité de l'autre, l'oubli de ses propres normes culturelles, voire l'abandon progressif de sa langue maternelle au profit d'un sabir qui le placera dans une situation irréversible de dépendance et d'infériorité. Ce qui semblait alors une attitude généreuse peut soudain se voir qualifier de néocolonialiste et se heurter au refus de l'autre de s'adapter à des valeurs qu'on lui impose. Aussi n'est-il pas étonnant que les publics-cibles visés par telle ou telle marque mondiale se révoltent de temps à autre en boycottant ses produits, tant la stratégie globale de mégamarque amplifie et exagère – pour le meilleur ou, au moindre incident, pour le pire – les phénomènes d'image. Des marques internationales comme *American Express*, *Coca Cola*, *McDonald* ou *Marlboro*, qui ont misé sur l'image de leur origine nationale, deviennent la cible de vindictes lorsque la politique internationale de leur pays n'est pas acceptée. Alors la mégamarque, symbole d'une nation, connaît dans certains pays réfractaires un recul important de ses ventes et son image se dégrade même dans les pays moins concernés mais néanmoins critiques à l'égard d'une politique : rappelons-nous la baisse des ventes des marques "américaines" en France et au Canada lors de

l'intervention militaire en Irak en 2003. Il arrive aussi, et de plus en plus souvent, que de véritables représailles soient exercées par marques interposées : souvenons-nous du boycott des produits français aux Etats-Unis – y compris, comble du ridicule, le refus de l'expression *French fries* sous prétexte que la France avait trahi la confiance des Etats-Unis en ne s'engageant pas à leur côté ! Bref, les multinationales sont soumises aux évolutions géopolitiques et leur stratégie internationale ne peut plus être définie sans une véritable diplomatie d'entreprise. Ceci est vrai pour la vente à l'étranger comme pour les achats ou la production dans des pays où une moindre protection des travailleurs et de l'environnement entretient des coûts modérés : l'image d'une marque mondialement reconnue peut se dégrader rapidement lorsque sont apportées les preuves d'une exploitation anormale des ressources naturelles et humaines d'un pays pauvre, notamment s'il s'agit du travail de jeunes enfants ou de prisonniers politiques.

Tous ces exemples nous interpellent sur ce qui fonde l'identité d'une entreprise et sur la façon dont elle s'appréhende. Si ces sociétés multinationales ou transnationales se voient attribuer une nationalité, au point que les consommateurs réagissent, positivement ou négativement, en fonction de celle-ci, c'est parce qu'elles diffusent d'elles-mêmes, voire proclament les indices permettant au public d'identifier cette nationalité – à travers leur nom et les marques qu'elles commercialisent, mais aussi leur identité visuelle, les labels "*made in*" apposés sur leurs produits – et l'image nationale dont elles usent à la manière d'une promesse : la fiabilité allemande, l'esthétique italienne, le prestige français, la modernité américaine, etc. Mais ce qui est perçu ici comme un point fort peut tout à fait apparaître, ailleurs, comme un point faible.

Chaque entreprise se construit une culture, un ensemble combinatoire de croyances, de valeurs, de normes, de mythes et d'histoires, de rites collectifs et de tabous, et cette culture d'entreprise imprègne forcément les messages véhiculés vers l'extérieur. Autrement dit, la culture est une construction mais aussi un signifiant, ou plus exactement un ensemble de signifiants,

dont chacun renvoie à un signifié, voire à plusieurs en cas de polysémie ; signifiés qui peuvent en outre évoluer avec le temps ou varier selon l'identité du récepteur. C'est pourquoi l'étude de l'identité de l'entreprise est si complexe qu'elle nécessite l'usage de techniques sophistiquées.

Dans une conception linéaire et verticale de la communication de type émetteur-récepteur, l'entreprise émet des messages déclinant son identité en partant de l'hypothèse que tous les récepteurs les comprendront comme elle le souhaite. Or cette hypothèse, déjà contestable dans un univers culturel homogène, devient vite illusoire dans un monde multiculturel, où le récepteur décryptera naturellement ces messages selon son propre cadre de référence, sa culture. Aussi, lorsque l'entreprise et le récepteur appartiennent à des cultures différentes, l'identité et l'image de l'entreprise sont plus que jamais le résultat d'une coconstruction. C'est dire le rôle indispensable avant l'adoption de toute stratégie internationale d'une étude du comportement du consommateur local, étude qui devra, par une approche surtout psychosociologique et ethnologique, mettre le décideur en garde contre l'écart conceptuel entre ce qui est dit et ce qui sera compris, évitant ainsi à la grande multinationale trop sûre d'elle-même et de sa culture dominante de pécher par ethnocentrisme. Dès qu'une multinationale perçue, à tort ou à raison, comme l'ambassadrice d'une puissance, le symbole d'une nation ou d'une idéologie, tente en même temps d'imposer un produit universel, on joue avec le feu, au risque, bien au-delà de la dimension économique, de voir des populations se reporter par réaction vers des thèses alternatives conduisant au rejet, au repli identitaire et religieux et à la montée des nationalismes.

Aussi, qu'il me soit permis de vous poser à mon tour une question : est-il tout simplement souhaitable pour l'humanité que les multinationales aient une patrie ?