

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 31 (1973)  
**Heft:** 1

**Artikel:** L'entreprise multinationale : présent et futur  
**Autor:** Goetschin, Pierre  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-137051>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 14.03.2025

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

# L'entreprise multinationale — présent et futur

Pierre Goetschin

professeur à l'Université de Lausanne  
et à l'IMEDE

## INTRODUCTION

Depuis quelques années, les entreprises multinationales, considérées par beaucoup comme l'un des événements économiques, politiques et sociaux parmi les plus marquants de la seconde moitié du xx<sup>e</sup> siècle, déchaînent les passions. Critiques louanges et accusations se succèdent à un rythme accéléré. Pour les uns <sup>1</sup>, elles poursuivront leur croissance, concentreront un volume toujours plus grand de ressources humaines, financières et techniques, constitueront l'ossature de la structure du monde économique futur et seront un facteur déterminant de l'intégration et de la paix mondiale. Pour d'autres <sup>2</sup>, au contraire, ces firmes géantes, qualifiées de dynosaures, léviathans ou mammoths, sont menaçantes. Elles font peur: leur puissance économique, non seulement perturberait les équilibres économiques, mais infléchirait aussi en leur faveur le pouvoir politique. Les gouvernements <sup>3</sup>, les associations patronales <sup>4</sup>, les syndicats <sup>5</sup>, les organisations internationales <sup>6</sup> et les universités <sup>7</sup> lancent des enquêtes, organisent des conférences et des séminaires, publient des rapports, votent des résolutions à propos des entreprises multinationales, en vue soit de défendre des intérêts ou de formuler des politiques, soit encore de proposer des explications. La littérature sur le sujet croît exponentiellement. La société multinationale est « à la mode ».

A ce stade du débat, il n'est pas inutile de faire le point, d'analyser quelques-uns des principaux problèmes que posent les entreprises multinationales à l'heure actuelle et de suggérer quelques hypothèses sur l'évolution future de ces sociétés.

---

<sup>1</sup> Par exemple: C. BROWN, dans *World Business, Promise and Problems*, Macmillan, New York, 1970; H. V. PERLMUTTER: « Super-Giant Firms in the Future », *Wharton Quarterly*, hiver 1968; H. V. PERLMUTTER: « The International Firm and the Future », *The Annals*, septembre 1972; F. G. DONNER: *The World-Wide Industrial Enterprise — Its Challenge and Promise*, McGraw Hill, New York, 1967.

<sup>2</sup> Par exemple: G. Y. BERTIN: « Ces firmes qui font peur », *Expansion*, novembre 1972; *Vision*, « Can the Multinationals Answer Their Critics? », juin 1972; C. LEVINSON: *Capital, Inflation and the Multinationals*, Allen & Unwin, Londres, 1971.

<sup>3</sup> Cf. le *Gray Report* canadien. Le Congrès des Etats-Unis et la Commission des Communautés économiques européennes ont constitué des groupes d'études sur les sociétés multinationales.

<sup>4</sup> Cf. Chambre de commerce internationale, *The International Corporation*, rapport préparé par S. E. ROLFE, Paris, 1969. Chamber of Commerce of the United States: *United States Multinational Enterprise*, Washington, 1972.

<sup>5</sup> Par exemple, l'étude du Trades Union Congress britannique: *International Companies*, Londres, octobre 1970, ainsi que plusieurs rapports rédigés par des fédérations syndicales internationales.

<sup>6</sup> Le Conseil économique et social des Nations Unies, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), la Commission économique des Nations Unies pour l'Amérique latine, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la Commission des Communautés économiques européennes et le Bureau international du travail (BIT) ont créé des groupes d'études sur les entreprises multinationales. Le BIT a déjà publié un rapport intitulé *Les relations entre les sociétés multinationales et la politique sociale*, Genève, 1972.

<sup>7</sup> Mentionnons ici les recherches dirigées par le professeur R. Vernon, de la Harvard Business School et le Colloque de Rennes, organisé en septembre 1972 par le Centre national de la recherche scientifique français.

## L'INVESTISSEMENT DIRECT INTERNATIONAL

L'investissement direct international implique la *gestion* et le *contrôle* de ressources économiques situées au-delà des frontières politiques nationales. En ceci, il se distingue assez clairement du placement financier international, qui n'est pas associé à l'exercice d'un réel pouvoir de décision sur l'emploi de ces ressources. L'achat de titres dans une bourse étrangère, dans l'intention unique de bénéficier d'un dividende ou d'une hausse du cours, est une opération bien différente de celle qui consiste à assumer l'ensemble des responsabilités et des risques liés à la gestion d'une succursale ou d'une filiale localisée dans un pays tiers. L'entreprise multinationale, qui est le principal porteur de l'investissement direct international, peut être déjà définie comme *une société privée ou publique qui exerce un droit de propriété et une fonction de gestion sur des actifs et des passifs mis en œuvre dans plusieurs pays*.

En fait, ce phénomène de *pouvoir* est probablement le signe le plus distinctif de l'investissement direct international. Mais il n'est pas le seul; il faut notamment lui rattacher *la capacité de transférer des ressources économiques*, qu'il s'agisse de capitaux, de méthodes de gestion, de procédés de fabrication, de produits, d'un pays à l'autre. Dans cette optique l'entreprise multinationale fait preuve de trois aptitudes au moins: elle peut déplacer à l'étranger des moyens de production; elle peut mobiliser à l'étranger de tels moyens; enfin, elle est capable de gérer ces nouvelles combinaisons de facteurs dans des pays autres que le sien.

La théorie classique, et même modernisée, des échanges internationaux<sup>1</sup> n'a pas accordé beaucoup d'importance à l'investissement direct, tout orientée qu'elle était vers l'explication des *mouvements de produits* au travers des importations et des exportations. L'hypothèse de base était que les facteurs de production, travail, capital, connaissances, n'avaient de mobilité relative qu'à l'intérieur de l'espace national; seuls les produits passaient d'un pays à l'autre. Chaque nation était présumée se spécialiser dans les productions pour lesquelles elle disposait des facteurs les plus abondants, aux coûts les plus bas. Elle exportait son surplus de produits afin d'acquérir d'autres nations les biens résultant de leur propre spécialisation et dont elle avait besoin. Ainsi se dessinait la division internationale du travail. L'hypothèse d'un marché atomistique, constitué d'une multitude d'acteurs (par exemple de petites entreprises), qui ne débordaient pas le cadre national et dont les stratégies individuelles n'infléchissaient que peu le comportement du marché, renforçait une analyse axée exclusivement sur des échanges de produits et des spécialisations inéluctables. L'investissement international direct, assumé pour le moment par des firmes multinationales de type oligopolistique, a certainement transformé le mécanisme des échanges et les conditions de la spécialisation, par le fait même qu'il a suscité *une mobilité intense de facteurs de production entre nations*. Dans certains pays, il a conduit au remplacement d'importations par des productions locales; dans d'autres, il a donné naissance à des courants d'exportations qui n'auraient pas eu lieu sans son intervention. Le transfert des facteurs, notamment la technologie et le « management », a ouvert des possibilités nouvelles de spécialisation pour des nations, dont la dotation naturelle ne laissait pas imaginer qu'elles pourraient entreprendre des productions autres que celles qui leur étaient traditionnelles. *Avec la multinationalisation, la spécialisation passe dorénavant moins par la nation que par la firme à ramifications internationales*. La théorie des coûts comparés n'est donc

---

<sup>1</sup> M. MORET: *L'échange international*, Rivière, Paris, 1957.

plus suffisante pour expliquer les échanges internationaux et les vocations nationales dans le cadre de ces échanges; il faut la compléter ou la rénover par une théorie des *transferts liés de facteurs*, axée sur les stratégies de mobilisation des ressources des entreprises multinationales.

## ÉLÉMENTS STATISTIQUES

L'investissement direct international et, partant, l'entreprise multinationale, n'est pas un événement historique récent. Sans remonter aux Phéniciens, qui exploitaient des mines d'étain en Cornouailles, ou à celle des Fugger, qui couvrirent l'Europe de leur réseau d'agences, on peut néanmoins rappeler ici les grandes compagnies commerciales anglaises et hollandaises des XVI<sup>e</sup> et XVII<sup>e</sup> siècles (East India Companies), qui exercèrent même des fonctions gouvernementales dans diverses régions de l'Asie, et la Hudson Bay Company, qui fut pratiquement à l'origine du développement économique du Canada. C'est cependant dès la révolution industrielle que les implantations à l'étranger se développèrent et que les activités manufacturières prirent progressivement de l'ampleur par rapport aux anciens comptoirs commerciaux, sous l'impulsion de firmes européennes et américaines. Temporairement ralenti par les deux guerres mondiales et par la grande crise de 1929, le mouvement s'est accéléré de manière surprenante à partir des années 1950, d'abord à partir des Etats-Unis, puis de l'Europe, et plus récemment du Japon <sup>1</sup>.

Les statistiques dont on dispose sont peu abondantes et pas sûres. Selon diverses sources, les investissements directs internationaux auraient augmenté à un taux supérieur à 10 % par an depuis 1950, c'est-à-dire à une cadence plus rapide que le commerce international (env. 7 %). En 1972, les investissements directs américains à l'étranger se seraient élevés à quelque 90 milliards de dollars, sur la base de leur valeur comptable. Le chiffre correspondant pour l'Europe occidentale serait de 50 milliards de dollars et pour le Japon de 1 à 2 milliards. On obtiendrait ainsi approximativement une valeur mondiale de 140 milliards de dollars. Il est évident que la valeur comptable, seule recensée ici, ne rend pas compte du fait que beaucoup de ces investissements se sont appréciés au cours du temps, soit en raison de l'autofinancement, soit à la suite de plus-values enregistrées pour divers actifs (terrains, immeubles, etc.). En outre, les fonds propres ne mesurent pas toute l'ampleur des capitaux contrôlés; les participations locales et les emprunts de toute nature contractés par les filiales, qui bénéficient du prestige et parfois de la garantie de la maison mère, représentent une part importante des bilans des succursales à l'étranger. Dès lors, il n'est peut-être pas abusif d'estimer à 250-300 milliards de dollars la valeur réelle brute totale de ces investissements. Quant à la production des filiales à l'étranger des grandes firmes multinationales, elle a été estimée à environ le double de la valeur comptable <sup>2</sup>, soit à quelque 300 milliards de dollars, qui se comparent à un commerce international de 350 milliards environ et à un produit mondial brut de près de 4500 milliards. Ainsi, l'investissement direct international ne serait pas loin de représenter 7 % de la production mondiale de biens et de services.

---

<sup>1</sup> R. L. HEILBRONNER: « The Rise of Multinational Corporations », *Dialogue*, 3/1972; N. MACRAE: « The Future of International Business », *The Economist*, Londres, 22 janvier 1972; S. A. HYMER: *The Internationalization of Capital*, Colloque de Rennes, septembre 1972; The Economist Intelligence Unit: *The Outward Urge: Japanese Investment World-Wide*, Londres, 1972.

<sup>2</sup> J. POLK: « The New World Economy », *Columbia Journal of World Business*, janvier 1968.

On estime que 200 grandes firmes américaines, 40 européennes et 10 japonaises contrôlent 80 % de la valeur et de la production de ces investissements directs, ce qui indique un taux élevé de concentration et une puissance économique considérable. La plupart de ces sociétés réalisent entre 30 et 50 % de leur chiffre d'affaires à l'étranger et y emploient un pourcentage analogue de leur force de travail.

Les investissements directs internationaux exercent donc une profonde influence sur la croissance économique d'un grand nombre de pays; ils affectent les balances commerciales par les importations et les exportations sur le marché et par les opérations d'échange qui se développent à l'intérieur même des firmes multinationales; ils sont à l'origine de mouvements de capitaux à court et à long terme qui infléchissent les balances des paiements et se répercutent sur les réserves monétaires. Mais leur impact est plus global encore si l'on songe qu'ils entraînent avec eux non seulement des procédés et des méthodes mais aussi des comportements, des attitudes, des manières de penser et d'agir, qui ne sont pas sans répercussions sur les milieux sociaux et culturels qui les accueillent. Phénomène économique d'abord, l'investissement direct international est aussi politique, social et culturel.

## L'ENTREPRISE MULTINATIONALE

Principal moteur de l'investissement direct, l'entreprise multinationale se prête mal à une définition précise. Le vocabulaire utilisé — international, transnational, multinational, plurinational, supranational, etc. — reflète la difficulté d'une typologie satisfaisante. Les auteurs sont cependant généralement d'accord sur le point suivant: pour être multinationale, une entreprise doit avoir investi une partie importante de ses ressources à l'étranger, sous forme de filiales qu'elle contrôle, et dériver des ventes de ces filiales une proportion correspondante de revenus. *La part des opérations à l'extérieur doit être suffisamment grande par rapport à la totalité des activités pour que le centre de décision leur accorde au moins autant d'attention qu'aux opérations effectuées sur le marché national d'origine.* L'entreprise multinationale se caractériserait ainsi par une *stratégie mondialisée*, qui se refuserait à privilégier un marché plutôt qu'un autre. Certes, ces concepts ne cernent pas de façon adéquate la riche diversité des situations particulières, notamment lorsque l'on constate que la multinationalisation progresse au-delà des implantations industrielles: les opérations conjointes (« joint ventures »), les contrats de gestion (« management contracts »), le louage de services (marques, techniques, etc.) donnent à la multinationalisation un aspect moins physique et plus « immatériel ». D'autre part, les observateurs ont surtout été frappés par le processus d'internationalisation des grandes entreprises manufacturières; or, la multinationalité, qui caractérisait déjà le commerce et l'exploitation des ressources naturelles, s'étend à la banque, aux assurances, à l'hôtellerie, aux bureaux d'ingénieurs, aux conseillers d'entreprises et aux fiduciaires, pour ne citer que ces secteurs.

Il n'en reste pas moins qu'une classification, même insuffisante, n'est pas inutile, étant donné l'ambiguïté de la terminologie utilisée couramment. Le tableau ci-après propose une classification fondée sur cinq critères <sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Cette classification n'est pas sans analogie avec celle du professeur R. D. ROBINSON, dans *International Management*, New York, 1967. Voir aussi les cinq critères de la multinationalité donnés par M. Maisonrouge, d'IBM, dans l'article de G. E. BRADLEY et E. C. BURSK: « Multinationalism and the 29th Day », *Harvard Business Review*, janvier-février 1972.

### *Etapas de la multinationalisation des entreprises*

Type de Société	Propriété	Enregistrement légal du siège social	Répartition des actifs et des passifs	Provenance du chiffre d'affaires et des profits	Composition du personnel de direction générale
Nationale (1)	Actionnaires nationaux seulement	Au pays d'origine	Dans le pays d'origine	Du pays d'origine	Nationaux du pays d'origine
Internationale (2)	Principalement des actionnaires nationaux	Au pays d'origine	Principalement dans le pays d'origine	En partie du pays d'origine et en partie de l'étranger (exportations)	Principalement des nationaux du pays d'origine
Transnationale (3)	Prédominance d'actionnaires de deux ou trois pays	Dans un ou deux pays	Dans plusieurs pays	De plusieurs pays	Deux ou trois nationalités prédominantes
Multinationale (4)	Actionnaires de plusieurs pays; prédominance du pays d'origine	Dans un ou deux pays	Répartition mondiale	D'un grand nombre de pays	Nationalités de plusieurs pays avec prédominance du pays d'origine
Supranationale (5)	Actionnaires d'un grand nombre de pays, sans prédominance d'une nationalité	Auprès d'une organisation ou d'un gouvernement international	Répartition mondiale	De la plupart des pays du monde	Toutes nationalités, sans prédominance d'aucun pays

*Exemples :*

- (1) *Câbleries et Tréfileries de Cossonay SA* (actionnaires et direction suisses; marché limité à la Suisse).
- (2) *Oméga SA* (actionnaires et direction suisses; marchés suisse et étrangers; relativement peu d'actifs à l'étranger).
- (3) *Agfa-Gevaert ; Unilever ; Royal-Dutch Shell ; Dunlop-Pirelli ; Schlumberger* (deux sièges centraux; deux nationalités d'actionnaires prédominantes; deux ou trois nationalités prédominantes de dirigeants; marchés internationaux aussi ou plus importants que les marchés nationaux; importants actifs à l'étranger).
- (4) *Nestlé Alimentana SA* (les actionnaires suisses ont le contrôle par actions nominatives, mais actionnaires de tous pays pour les actions ordinaires; direction largement internationale; profits et actifs surtout à l'étranger).
- (5) Pas encore d'exemple. Dans une mesure limitée, les sociétés bénéficiant du statut de « société européenne », dans le Marché commun, pourraient être qualifiées de partiellement supranationales.

L'entreprise transnationale ou multinationale, telle qu'elle a été empiriquement définie plus haut, correspond d'assez près aux grandes sociétés américaines ou européennes (General Motors, IBM, Philips, Nestlé, Shell, etc.) que l'on donne couramment comme exemples de ce type de firmes. Mais le concept ne s'applique pas qu'aux géants; déjà des entreprises d'envergure plus modeste sont en train de passer du stade « international » à

celui du « multinational ». Il est regrettable que l'on associe trop étroitement la notion de « dimension » à celle de « multinationalité ». L'analyse de la « puissance économique », qui porte aussi bien sur des entreprises strictement nationales que sur des groupes internationaux ou multinationaux, devrait être distinguée de l'analyse axée sur la répartition géopolitique des activités d'une firme, grande ou petite. Certes, pour l'instant, le couple « dimension–multinationalité » colle avec une réalité observée; mais l'évolution récente permet de présumer que la multinationalité n'est plus aussi étroitement associée à l'ampleur des ressources disponibles. Il serait fâcheux que, sous prétexte de circonvenir certains effets négatifs de la grande dimension, l'on prît des mesures restrictives à l'égard de la multinationalité, qui est une conséquence naturelle de la libéralisation des rapports économiques.

## LE PROCESSUS DE CROISSANCE MULTINATIONALE

Historiquement, le cheminement vers l'internationalisation des affaires a d'abord emprunté la voie du *commerce* (la route des épices), puis celle de *l'exploitation des matières premières* (mines et plantations); enfin, plus récemment celle de *l'industrialisation* et des *services*. A chaque phase, les conditions et les motivations de l'internationalisation ont été différentes. Par exemple, le contrôle des ressources naturelles a été lié à l'aventure coloniale et au besoin de sécurité dans l'approvisionnement que ressentaient les nations entrant dans l'ère industrielle (actuellement les entreprises multinationales orientées vers les ressources naturelles se diversifient, sachant bien que les pays producteurs de matières premières désirent redevenir maîtres de leurs ressources).

L'implantation industrielle à l'étranger a répondu à deux stratégies, la première *quasi obligée*, la seconde *volontariste*. Dans la mesure où des entreprises poursuivaient des objectifs de croissance, elles n'ont pas tardé, au début de ce siècle, à être confrontées à des phénomènes de saturation sur leur marché national ou à des législations anticartellaires. Les obstacles aux échanges (barrières douanières, réglementations des changes, etc.) les ont fréquemment contraintes, dans leur recherche de débouchés à l'extérieur, à substituer à l'exportation la localisation à l'étranger d'unités de production destinées à servir les marchés de plusieurs pays. On peut voir donc dans ces obstacles une des causes premières de la multinationalisation.

La libéralisation des échanges et des mouvements de capitaux, qui a suivi la Seconde Guerre mondiale, tout en donnant une forte impulsion aux rapports commerciaux, a aussi fourni les fondements d'une stratégie volontariste d'expansion à l'étranger. Bien que les barrières douanières aient encore joué un rôle, d'autres considérations sont intervenues. Certaines, de caractère *défensif*, ont conduit à des implantations internationales en vue de lutter contre la concurrence (en jouissant des mêmes avantages qu'elle, notamment en matière de coûts et d'imposition) ou de l'empêcher de se développer (occupation anticipée du segment de marché à protéger).

L'attitude *offensive*, plus récente, se justifie à la fois par l'attrait de marchés nouveaux (augmentation de la population et du revenu par habitant; modification des modes de vie) et par la préoccupation d'accéder à des ressources disponibles à l'étranger (talents de gestion, capacité d'innovation, abondance de main-d'œuvre ou de capitaux, etc.). En conséquence, des filiales, qui n'avaient que des fonctions limitées de production ou de

vente, ont progressivement assumé des responsabilités de gestion plus étendues, y compris parfois la recherche et le développement.

L'entreprise multinationale est ainsi devenue une fédération (certains disent une coalition) de sociétés incorporées à l'étranger, ayant une autonomie juridique relative et exerçant des fonctions administratives parfois très larges, qui les rendent assez comparables à des sociétés nationales indépendantes. Le quartier général, situé dans le pays d'origine, coordonne les différents composants de la fédération.

Finalement, les mobiles de l'implantation à l'étranger, en dernier ressort déterminés par le profit, condition de survie à long terme, ne sont pas si différents de ceux d'une entreprise qui se développe par essaimage de succursales ou par l'acquisition d'autres firmes à l'intérieur du territoire national.

L'expansion à l'étranger tend cependant à se faire avec plus de prudence et par étapes; l'*exportation* permet d'abord d'acquérir de l'expérience sur des marchés souvent mal connus; elle a l'avantage de ne pas nécessiter des investissements et des engagements de capitaux importants. Cette phase est généralement complétée par l'ouverture d'agences de vente. Si les affaires prospèrent, la *cession de licences* à un producteur indigène, qui connaît bien les conditions locales, favorise une pénétration plus en profondeur du marché. Cette formule, qui évite encore des investissements lourds et les risques qui leur sont attachés, est cependant susceptible de provoquer des tensions entre les partenaires. Elle conduit presque inévitablement à une *opération conjointe majoritaire* (« joint-venture ») ou à la création d'une *filiale* entièrement contrôlée.

Ce schéma de progression vers la multinationalisation est encore fréquent dans les pays relevant de l'économie de marché. En revanche, les accords de licence et les opérations conjointes sont souvent les seuls possibles avec les pays d'obédience communiste et les pays en voie de développement. On constate aussi que nombre d'entreprises multinationales sont moins préoccupées que précédemment de s'assurer le contrôle intégral de leurs filiales et qu'elles acceptent plus volontiers des participations locales.

## PROBLÈMES DE GESTION

Les grandes entreprises multinationales ont contribué de façon décisive, ces dernières années, à l'évolution des concepts et des méthodes de gestion. La dimension et la complexité de ces groupes, les distances (que ne réduisent que partiellement les moyens de communication), les différences de langue et de culture, les tendances centrifuges propres à de tels organismes, ont exigé des techniques appropriées de direction, de motivation et de contrôle, afin d'assurer la communauté des buts et la cohérence dans l'action <sup>1</sup>.

Il a fallu notamment innover en matière d'organisation. La *structure fonctionnelle* (fondée sur les spécialisations « finance », « production », « marketing », etc.) s'est révélée inopérante, dès lors que la diversification par produits et par zones géographiques s'accroissait. Pendant un temps, la *division internationale*, responsable des exportations et de la gestion des filiales étrangères, a pu soulager l'organisation fonctionnelle. Période de répit seulement, car l'expansion à l'extérieur ne tarde pas à troubler les rapports de la division avec le centre, l'écart de pensée se creusant sans cesse entre les « nationaux » et les « internationaux ».

---

<sup>1</sup> J. M. STOPFORD et L. T. WELLS: *Managing the Multinational Enterprise — Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*, Longman, Londres, 1972.



La *divisionalisation* de l'ensemble du groupe, soit par *régions* (« area divisions »), soit par *produits* (« product divisions »), a été une réponse efficace, dont l'aspect le plus positif a été la reconstitution de centres de profits mieux délimités. Cette solution n'a toutefois pas toujours permis de surmonter des difficultés de coordination entre les divisions. Des formules plus complexes ont, en conséquence, été élaborées, qui combinent les deux types de divisions et l'organisation fonctionnelle. La *structure en grille* « grid structure » abandonne le principe strict de l'unité de commandement, un cadre local pouvant se trouver simultanément subordonné à un directeur « produit » et à un directeur « région »<sup>1</sup>.

Enfin, on a vu apparaître des *centres régionaux de coordination*, en particulier dans le cas des sociétés américaines opérant en Europe (par exemple ITT-Europe à Bruxelles). Allongeant et alourdissant les réseaux de communication, ces centres ont souvent mécontenté et la direction générale et les filiales; plusieurs d'entre eux ont d'ailleurs été éliminés.

Un des problèmes les plus ardues à résoudre à l'intérieur des entités multinationales est celui des rapports complexes qui relient le siège central aux unités périphériques, notamment aux filiales. Les forces centralisatrices ou décentralisatrices prennent alternativement le dessus. Une concentration trop marquée du pouvoir au niveau de la direction générale peut se traduire par un affaiblissement de la capacité d'initiative et d'innovation à l'échelon des sociétés affiliées. À l'inverse, une décentralisation accentuée risque de remettre en cause la cohésion du groupe. La forme d'organisation retenue, le système de planification et de contrôle, le jeu des motivations, les possibilités offertes à l'encadrement (selon que l'entreprise adopte un style « ethnocentrique », « polycentrique » ou « géocentrique »), permettent de concevoir des compromis viables, bien qu'aucune solution optimale ne se soit encore imposée.

Si au plan des hommes et de l'organisation, l'entreprise internationale est un lieu privilégié d'expérimentation et de progrès, ses contributions ne s'arrêtent pas là. La mise sur pied d'une logistique internationale en matière de production, les multiples casse-tête financiers (transactions en monnaies multiples; calculations complexes du rendement des investissements et du coût du capital; établissement d'un système comptable international, taxation, etc.), le choix de stratégies de marketing diversifiées ou standardisées, la détermination de règles pour les opérations d'échanges internes (prix de transfert, royautés, etc.), l'étude nécessaire des environnements économiques, politiques, sociaux et technologiques, ont été le ferment d'un développement rapide de méthodes et de techniques nouvelles, dont l'impact sur la théorie et la pratique du « management » est quasi révolutionnaire.

La capacité d'intégrer des moyens humains et matériels, nombreux et différenciés, de les orienter vers des buts communs, malgré de sévères conflits internes et externes; l'aptitude à formuler des stratégies à long terme, fondées sur une vision mondialisée de l'espace et sur une liaison étroite avec les technologies; l'expérience (y compris les maladroites et les erreurs) de rapports sociétaux multiples et complexes; tout cela a conféré à l'entreprise multinationale une force d'expansion et d'adaptabilité qui contraste avec l'immobilisme et l'horizon limité d'autres organisations humaines. C'est là, sans doute, que se situe le vrai défi jeté par l'entreprise multinationale; de là découle aussi les craintes qu'elle suscite<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> J. O. TOMB: « New Dimensions for Multinational Enterprise », *McKinsey Quarterly*, été 1970.

<sup>2</sup> Faut-il voir une prescience, un hommage ou une critique dans la citation suivante du *Manifeste communiste* de Marx et Engels: « Par l'exploitation du marché mondial, la bourgeoisie donne un caractère cosmopolite à la production et à la consommation de tous les pays »; cela pousse à « ... une interdépendance universelle des nations » (Ed. Sociales, Paris, 1966).

## LES CRITIQUES <sup>1</sup>

Les succès et les erreurs des entreprises multinationales ne seraient-ils pas conjointement à l'origine des critiques qui leur sont faites ?

Prenons, par exemple, la *mobilité*. Il est évident que l'entreprise multinationale est en mesure de mobiliser et de déplacer des ressources économiques avec une relative facilité. La libéralisation des mouvements de capitaux et la liberté d'établissement ont été saluées comme de réels progrès dans la vie économique internationale; il devait s'ensuivre un mouvement cumulatif de croissance, une égalisation progressive des modes de vie et un nivellement des conditions de concurrence. En partie, cela est devenu une réalité grâce à l'entreprise multinationale; mais le transfert de facteurs ne pouvait pas se réaliser sans heurts. Les pays d'origine se sont inquiétés des sorties de capitaux et de l'exportation d'emplois; les pays d'accueil, tout en se félicitant de l'arrivée de capitaux et de la création d'emplois ont eu peur d'une compétition accrue pour leurs entreprises nationales et d'une dominance économique ou technique de l'étranger. D'où, au gré des circonstances, une ambiguïté sans cesse renouvelée. Le Canada a encouragé l'investissement des firmes américaines; l'ayant reçu, il s'inquiète d'une dépendance excessive par rapport aux quartiers généraux d'entreprises situées de l'autre côté de la frontière. Les Etats-Unis ont favorisé l'exportation de capitaux et l'implantation de filiales américaines à l'étranger; maintenant, les syndicats accusent les sociétés multinationales d'être la cause de chômage dans le pays; les entreprises nationales leur reprochent de leur rendre la vie dure par des importations à bon marché provenant des fabriques situées à l'étranger; les autorités s'inquiètent de l'impact des sociétés multinationales sur la balance commerciale et la balance des paiements. Il n'y a pas si longtemps, les pays européens envoyaient des missions aux Etats-Unis pour inciter (avec des arguments fiscaux et autres) les firmes d'outre-Atlantique à investir en Europe. Ils accusent maintenant ces firmes d'avoir racheté trop de leurs entreprises nationales et d'avoir accédé à des positions dominantes dans des secteurs de haute technologie.

La mobilité du capital à court terme a fait, en particulier, couler beaucoup d'encre à la suite de la dernière crise monétaire. Il est plus que probable que les déplacements de liquidités <sup>2</sup>, initiés par les financiers des entreprises multinationales, ont joué un rôle perturbateur. Mais faut-il blâmer ces mouvements, justifiés par un souci naturel de protéger la valeur des actifs, ou le système monétaire international, malade déjà depuis plusieurs années, en grande partie par la faute des gouvernements incapables de mettre sur pied une réforme durable ?

Une autre critique porte sur les facilités d'évasion fiscale dont jouissent les sociétés multinationales, qui peuvent (notamment par les prix transfert et en recourant aux meilleurs experts fiscaux) minimiser le taux d'imposition de leurs profits en les faisant apparaître dans les « paradis fiscaux ». Il serait naïf de penser que les entreprises multinationales ne tireraient pas avantage de lacunes et de différences dans les législations fiscales. Doit-on leur reprocher, à elles seules, une telle situation, alors que les Etats sont si peu enclins à rechercher des formules d'harmonisation dans ce domaine ?

---

<sup>1</sup> Cf. E. BENOIT: « The Attack on the Multinationals », *Columbia Journal of World Business*, novembre-décembre 1972.

<sup>2</sup> Le vagabondage des eurodollars (environ 100 milliards de dollars) a joué un rôle important, comme aussi l'ampleur des liquidités des entreprises multinationales, estimées à quelque 268 milliards de dollars par la Commission tarifaire des Etats-Unis.

Le « pouvoir politique » de l'entreprise multinationale fait l'objet d'attaques ardentes. Apparemment, la souveraineté étatique serait sérieusement menacée par un « pouvoir privé international », qui provoquerait l'éclatement des frontières et l'érosion de la puissance publique<sup>1</sup>. L'affaire ITT au Brésil, en Argentine et aux Etats-Unis même, fournit des éléments de crédibilité à de telles affirmations. Le pouvoir de négociation et d'influence des sociétés multinationales est indéniable. Elles peuvent mettre en concurrence des gouvernements; elles sont parfois en mesure de faire pression sur eux et de prendre des libertés vis-à-vis de leurs politiques et de leurs plans. Les rapports qu'elles entretiennent naturellement avec les gouvernements des pays d'origine les font accuser d'être les instruments d'une nouvelle forme d'impérialisme, surtout lorsque le pays du siège central est puissant, comme c'est le cas des Etats-Unis.

Il est vrai que le système de l'entreprise multinationale se superpose à celui des Etats. Bien que chacune des composantes d'un tel groupe soit assujettie aux lois d'un Etat, *l'ensemble échappe à toute juridiction particulière*. Toute révérence gardée, il y a une certaine similitude sur ce point entre l'entreprise multinationale et l'Eglise catholique. Reconnaître cette flexibilité, cette relative autonomie, ne va pas jusqu'à laisser entendre que l'entreprise multinationale échappe à tout contrôle. Sa plus grande force est probablement qu'elle ne peut pas être contrainte à investir dans un pays donné (cependant, certains gouvernements ont réussi à imposer l'implantation de succursales en brandissant la menace de suppression de contingents d'importation). Une fois engagée dans une économie, par contre, l'entreprise multinationale doit s'y conformer aux règles et aux disciplines appliquées; dans une certaine mesure, ses actifs constituent une forme d'otage. Les Etats ne sont donc pas sans armes. Ils peuvent nationaliser, réglementer, interdire, contrôler et quelques-uns ne s'en font pas faute. Après tout, Cuba, le Chili, l'Algérie, et bien d'autres encore (pour ne pas parler des pays producteurs de pétrole) se sont appropriés des intérêts étrangers ou les ont soumis à des conditions d'activité sévères (participation de capitaux locaux, privés ou publics; limitation du droit de propriété; obligation d'engagement de personnel indigène, etc.).

Il faut bien constater que la multinationalisation des affaires a pris les Etats et les organisations internationales au dépourvu, tant l'évolution a été rapide. Il suffit d'ailleurs de prendre pour exemple les grandes négociations commerciales internationales (Kennedy Round; objectifs du Nixon Round) pour démontrer que l'on raisonne toujours en fonction des échanges traditionnels. Jusqu'ici, l'investissement direct n'a guère fait l'objet d'un chapitre particulier du programme de ces conférences. C'est ce qui a, au demeurant, incité le professeur Kindleberger à suggérer la mise sur pied d'un « GATT de l'investissement international », qui permettrait de formuler quelques règles opérationnelles de base, contrastant avec la multitude des politiques nationales, souvent contradictoires, qui font bientôt plus obstacle aux activités économiques internationales que les anciennes barrières douanières<sup>2</sup>.

Les rapports de puissance entre entreprises multinationales et Etats sont loin d'avoir été correctement et clairement explicités. Le problème existe certes, mais l'observation démontre que la confrontation est complexe, ambiguë. Tantôt l'Etat, tantôt l'entreprise

---

<sup>1</sup> Voir à ce sujet: R. Vernon: *Les entreprises multinationales — La souveraineté nationale en péril*, Calmann-Lévy, Paris, 1973. R. STEPHENSON: *The Coming Clash — The Impact of the International Corporation on the Nation State*, Weidenfeld & Nicolson, Londres, 1972; A.-C. DECOUFLÉ: « Firmes multinationales et prospective du système international », *Analyse et Prévision*, 5/1972.

<sup>2</sup> The Economist Intelligence Unit, *Multinational Business; Controlling the Multinationals — Is it necessary?*, Londres, 1/1972.

semblent tirer parti d'une position de force, pour un temps tout au moins. Il est clair aussi que ces rapports ont tendance à dévier plus fréquemment vers des situations de conflit, dans lesquelles les deux partenaires risquent d'être perdants. A moins que l'on veuille réduire à peu de chose le système économique international, il faudra bien viser à mettre sur pied des compromis raisonnables, en particulier au moyen d'instruments de droit international.

Dans ce domaine, les réactions émotionnelles sont particulièrement fortes et, souvent, loin de clarifier le débat, elles l'enveniment. Par exemple, l'on abuse, pour démontrer la faiblesse relative des Etats, de données numériques qui confrontent le produit national de divers pays aux chiffres d'affaires des grandes entreprises multinationales (voir tableau ci-après):

*Comparaisons nations-sociétés multinationales*<sup>1</sup>

(Produit national brut et chiffre d'affaires de 1969, en milliards de dollars)

Etats-Unis . . . . .	931	General Motors . . . . .	24
Japon . . . . .	165	Standard Oil, N.J. . . . .	15
Allemagne occidentale . . . . .	154	Ford Motor . . . . .	15
France . . . . .	138	Royal Dutch/Shell . . . . .	10
Grande-Bretagne . . . . .	119	General Electric . . . . .	8
Italie . . . . .	82	IBM . . . . .	7
Canada . . . . .	74	Chrysler . . . . .	7
Inde . . . . .	40	Mobil Oil . . . . .	7
Brésil . . . . .	39	Unilever . . . . .	6
Australie . . . . .	30	Texaco . . . . .	6
Mexique . . . . .	29	ITT . . . . .	6
Espagne . . . . .	29		
Suède . . . . .	28		

<sup>1</sup> *Vision Magazine*, mars 1971.

Cette comparaison est en grande partie fallacieuse, car il serait beaucoup plus correct de comparer la « valeur ajoutée » des entreprises multinationales au PNB. On en tirerait des conclusions plus nuancées et réalistes. Il conviendrait aussi de connaître mieux l'importance relative, dans chaque pays, des filiales de sociétés multinationales, aussi bien dans leur branche respective que dans l'ensemble de l'économie. On obtiendrait ainsi une appréciation plus objective de leur véritable impact sur la vie économique et politique. La dominance dans certains secteurs de haute technologie a particulièrement frappé; mais, souvent, contrairement à ce que l'on pense, la haute technologie n'assure pas nécessairement la plus grande rentabilité, pas plus qu'elle ne protège efficacement contre l'imitation, l'innovation et la concurrence. La grande entreprise multinationale n'est pas aussi « cuirassée » qu'on l'imagine souvent; ses avancées technologiques et son « management » sont repris par d'autres; sa mobilité est freinée par les politiques nationales et sa dimension lui crée des problèmes gigantesques; il se pourrait bien, qu'en conséquence, son « pouvoir politique » ne s'avère pas aussi considérable qu'on veut bien le dire.

Les critiques des syndicats ont certainement un caractère plus incisif que celles des Etats, sans doute parce qu'elles portent sur des intérêts immédiats, relativement bien définissables: emploi, conditions de travail, salaires, avantages sociaux, reconnaissance du mouvement syndical, utilisation de main-d'œuvre à bon marché, éloignement et parfois inaccessibilité des centres de décision, mobilité fiscale et financière, etc. Le fait que

l'entreprise multinationale a la possibilité de déplacer des centres de production indépendamment des intérêts locaux et qu'elle peut faire financièrement face à une grève plus longtemps, lorsque celle-ci est limitée à une filiale, renforce une impression d'impuissance dans le mouvement syndical, lui aussi pris de vitesse. Dans l'optique de ses propres intérêts, l'entreprise multinationale s'est naturellement adaptée à des négociations et à des revendications qui conservaient un caractère national, quand ce n'est pas régional ou local. A cet effet, ses politiques de personnel ont été généralement décentralisées au niveau de chaque pays où se trouve une filiale.

Depuis peu, la réaction est amorcée et les grandes centrales « horizontales » (Confédération internationale des syndicats libres, par exemple) et les syndicats professionnels internationaux (chimie, métallurgie, alimentation) ont dépassé le stade des études et se lancent dans l'arène. Poursuivant une stratégie qui consiste d'abord à se faire reconnaître comme des représentants ou des partenaires valables par leurs propres membres et par les entreprises multinationales, ils cherchent à établir le contact, à échanger des informations, à exprimer un premier train de revendications (généralement pas les salaires, qu'il est difficile de mettre internationalement dans un même paquet); ils lancent des grèves de support et amorcent le débat sur des conventions collectives globales et même, quoique timidement, sur la démocratie industrielle et la cogestion. Empruntée probablement à l'expérience américaine, la tactique est de concentrer les efforts sur des entreprises multinationales individuelles (Philips, Michelin, Dunlop-Pirelli, Nestlé, etc.), plutôt que sur une branche.

Les premières escarmouches ont eu lieu, mais le syndicalisme multinational est encore à créer, quasi de toutes pièces. Curieusement, le syndicalisme international date d'avant 1850 (Première Internationale syndicale; « Prolétaires de tous les pays, unissez-vous », 1847); mais depuis, les syndicats se sont « nationalisés ». Ils diffèrent maintenant profondément les uns des autres sur le plan des idéologies, des objectifs, des structures, des taux de syndicalisation<sup>1</sup>, etc. La mise sur pied d'organismes multinationaux, dotés de pouvoirs et reconnus de part et d'autre, ne va pas sans peine, mais il faut bien admettre que le mouvement est en cours et que, tôt ou tard, les rapports entre le capital et le travail s'internationaliseront eux aussi, peut-être même plus rapidement que les relations entre les Etats-nations et les entreprises multinationales, et cela en dépit du fait que, pour le moment, les moyens d'action sont encore faibles et que de grandes divergences d'opinion séparent les milieux syndicaux en ce qui concerne les politiques à suivre.

## REMARQUES FINALES

L'entreprise multinationale est devenue l'un des acteurs principaux dans le système économique mondial moderne. Elle dispose de ressources importantes et de méthodes de gestion avancées. Par son canal, des hommes, des capitaux, des technologies, des comportements sont déplacés sur la planète avec une facilité inconnue précédemment. Elle est un puissant facteur de croissance économique mais, ce faisant, elle bouscule des habitudes, des institutions, des mœurs, politiques ou sociales. Comme toute organisation humaine,

---

<sup>1</sup> Cf. C. LEVINSON: *L'inflation mondiale et les firmes multinationales*, Ed. du Seuil, Paris, 1973, et *International Trade Unionism*, Allen & Unwin, Londres, 1972; J. P. WINDMULLER: *Labor Internationals*, Cornell University, Ithaca, 1969; G. TYLER: « Multinationals: A Global Menace? », *Federationist AFL-CIO*, New York, juillet 1972.

elle commet des erreurs, par ignorance, par suffisance ou par le simple fait de son dynamisme propre.

Il est normal qu'elle ne soit pas qu'admiration, malgré ses réalisations évidentes. Tensions et conflits l'opposent à l'Etat-nation, aux syndicats, aux contestataires du système de libre entreprise, à l'opinion publique parfois. Evidente par ses dimensions, ses produits, sa publicité, il n'est pas étonnant qu'elle devienne, malgré elle, un centre d'intérêt et d'étude. On connaît encore trop peu d'elle pour pouvoir formuler des jugements objectifs sur l'influence qu'elle exerce, sur les bénéfices qu'elle apporte à la société et sur les inconvénients qu'elle entraîne. Mais elle existe et son développement a été fulgurant, au point de surprendre les gouvernements, les organisations de travailleurs et les observateurs académiques.

Quel est son avenir ? L'entreprise multinationale est-elle la forme ultime d'entreprise privée capitaliste ? Peut-on anticiper sa prédominance inéluctable ou l'émergence d'autres formules ? Il est difficile de répondre à de telles questions, mais on peut suggérer quelques hypothèses :

- a) l'économie mondiale est partagée entre le libéralisme et le protectionnisme. Si ce dernier triomphait, notamment sous des formes déjà discernables dans le «Burke-Hartke Bill» américain, on en reviendrait à une régression de l'internationalisme et l'entreprise multinationale serait directement contrainte à un repli national;
- b) si, au contraire, le libéralisme prévalait, que les obstacles aux échanges diminuent, que la valeur des monnaies devienne plus réaliste, on pourrait concevoir une expansion de la multinationalisation. Avec des réserves cependant: la multinationalisation ne serait plus réservée aux seules grandes firmes; en outre, une harmonisation des développements économiques pourrait donner un nouveau stimulant aux échanges plutôt qu'au transfert des facteurs;
- c) le poids de plus en plus grand des économies des pays en voie de développement et des pays socialistes serait de nature à modifier le contenu de la multinationalisation de deux manières: les sociétés multinationales capitalistes seraient obligées de placer moins l'accent sur la propriété et le contrôle et plus sur des relations contractuelles impliquant une certaine dilution du pouvoir de décision; d'autre part, il n'est pas exclu que les pays de l'Est ne constituent leurs propres sociétés multinationales;
- d) l'apparition de pouvoirs «compensatoires» — Etats, syndicats — est de nature à modifier l'équilibre «politique» dans lequel l'entreprise multinationale a évolué jusqu'ici; aboutira-t-on seulement à des conflits («lose-lose situation») ou à des aménagements nationaux et supranationaux propres à assurer la coexistence des intérêts («win-win situation») ?
- e) l'entreprise multinationale s'est elle-même sensibilisée (peut-être pas encore assez) aux problèmes qui résultent de sa propre expansion. Elle a fait preuve jusqu'ici d'adaptabilité et souvent d'imagination. Sera-t-elle capable de définir des stratégies différentes, tenant compte des résistances qu'elle rencontre ? La multinationalité pourrait prendre d'autres formes. Par exemple, le professeur Vernon suggère que, dans certains cas, l'entreprise multinationale envisage comme normal et désirable un désinvestissement de filiales (le «spin off» américain). Créatrice d'entreprises destinées à l'indépendance, la société multinationale renoncerait en partie à se concevoir comme un empire étendant sans cesse ses frontières!<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> «ITT, The Multi-Nationals reassess their Role», *Financial Times*, 2 avril 1973.

- f) enfin, les méthodes de gestion des grands ensembles multinationaux évolueront-elles assez vite pour faire face aux pressions internes: insatisfaction croissante à l'égard des structures fortement bureaucratisées; isolement de l'homme dans des dimensions de plus en plus vastes; combinaison de nationalités et de loyautés de plus en plus différentes; aspiration à une intégration plus poussée dans les mécanismes de décision ?

Les entreprises multinationales sont mises au défi. Elles ont pour elles des succès indéniables dans le passé, mais elles seront jugées sur leur capacité de faire face aux nouveaux problèmes. Elles peuvent sans doute encore se réfugier derrière une politique de « bonne citoyenneté » dans les pays qui les accueillent; elles peuvent souscrire à des codes « de bonne conduite »<sup>1</sup>, dont l'efficacité paraît douteuse. En réalité, c'est de leur aptitude à trouver de nouvelles voies que dépend leur avenir. Le vrai problème est celui de leur créativité.

---

<sup>1</sup> Cf. Chambre de commerce internationale: *Guide pour les investissements internationaux*, Paris, 1973.

## PRIX WALRAS

Au début du mois de juin 1971, le *Congrès des économistes de langue française* a siégé à Lausanne et a consacré ses travaux à Léon Walras. A la suite de ce Congrès, auquel ont participé plus de 100 économistes, le Comité d'organisation des Journées lausannoises a décidé de perpétuer le souvenir de ces rencontres par la fondation de deux prix destinés à récompenser des travaux originaux et inédits sur Léon Walras. L'un des prix est destiné à un ouvrage réalisé par un auteur suisse, l'autre prix à un ouvrage réalisé par un auteur étranger. Le délai dans lequel ces travaux devront être présentés est de 5 ans; deux jurys ont été constitués l'un à Lausanne, l'autre à Paris, pour décider de l'attribution des prix.

La réalisation de ce Congrès et la fondation des prix ont été possibles en raison de l'aide financière apportée par des entreprises suisses intéressées par les travaux économiques en général et par ceux de Léon Walras en particulier.

Le règlement des prix peut être consulté à la Faculté de droit, à l'Ecole des sciences sociales et politiques, à l'Ecole des hautes études commerciales de l'Université de Lausanne et à la Société d'études économiques et sociales, 5, place de la Cathédrale, 1005 Lausanne (Suisse).