

**Zeitschrift:** Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse  
**Herausgeber:** Union syndicale suisse  
**Band:** 65 (1973)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Les sociétés multinationales  
**Autor:** Jucker, Waldemar  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-385694>

### **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:** 30.03.2025

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

## **Les sociétés multinationales**

*Par Waldemar Jucker*

Pendant l'entre-deux-guerres, seuls quelques groupes puissants affrontaient la critique: diverses sociétés américaines – pétrolières avant tout – ou allemandes (Stinnes, I.G. Farben, l'industrie lourde de la Ruhr) ou encore Unilever, Vickers, Schneider-Creuzot. Depuis lors, plusieurs de ces concentrations ont été en partie démantelées, soit en application de la législation anti-trust américaine, soit par les mesures prises par les Alliés en Allemagne occidentale.

A l'issue de la première phase de reconstruction qui a suivi la guerre, une activité économique devenue plus intense a donné une nouvelle impulsion aux concentrations. Cette évolution a provoqué un malaise croissant. Longtemps toutefois, on n'a pas pris au sérieux – parce qu'on les tenaient pour excessifs – les slogans de source marxiste qui dénonçaient le «capitalisme monopoliste de l'Occident». Aujourd'hui, en revanche, on ne rejette plus comme improbables les prévisions des économistes et futurologues qui donnent à entendre que, d'ici vingt ou trente ans, les marchés internationaux pourraient être contrôlés par quelque cent ou deux cents sociétés multinationales. Ces pronostics inquiètent dès maintenant les esprits. Ils stimulent la critique dont fait l'objet la politique commerciale de ces groupes. Cette critique prend même des accents apocalyptiques.

Quelles sont les raisons de l'essor des sociétés multinationales? On constate avec étonnement que les hypothèses avancées pour l'expliquer sont parfois diamétralement opposées. L'une des plus anciennes voit dans ce phénomène une conséquence des politiques protectionnistes des divers pays; trop élevées, les barrières seraient devenues infranchissables et ne permettraient plus l'exportation directe. En conséquence, murs douaniers – et en partie contrôles des devises – ne pouvaient être surmontés qu'en ouvrant des filiales à l'étranger. C'est ainsi qu'on explique la décision de l'industrie chimique suisse d'implanter des entreprises aux Etats-Unis ou

de fabricants étrangers de cigarettes d'ouvrir des centres de production en Suisse ou d'y acquérir des participations.

Selon une hypothèse plus récente, l'essor des sociétés multinationales serait plutôt lié aux démobilisations douanières (dans le cadre du GATT, de la CEE ou de l'AELE) et au démantèlement des restrictions quantitatives et des contrôles des changes. L'abolition des entraves instituées par les Etats aurait permis aux puissantes sociétés de transférer des productions dans les pays où les conditions d'exploitation sont les plus favorables et d'écarter ainsi des entreprises plus anciennes, mais dont des structures insuffisamment souples limitaient d'emblée la capacité de concurrence.

Il y a sans aucun doute un fond de vérité dans ces deux hypothèses. Selon les régions et les branches, une seule et même société multinationale peut appliquer ces deux stratégies simultanément. Cette constatation éclaire combien sont devenues étroites les limites de l'intervention de l'Etat dans le système de l'économie de marché – qui accuse d'ailleurs des variations d'un pays à l'autre. Dès qu'un marché apparaît relativement intéressant, les sociétés multinationales trouvent toujours un moyen de s'y implanter – que la politique nationale soit protectionniste ou libérale.

Ces groupes étant généralement novateurs et dynamiques – tant en matière de production, de développement que de marketing – même les pays dirigistes n'échappent pas à leur fascination. Ils concluent dans une mesure grandissante des accords avec des sociétés multinationales visant soit à alimenter le marché intérieur, soit à stimuler l'exportation; dans ce dernier cas, la diffusion des produits exportés est souvent assumée par le siège central du groupe. Cette évolution, qui peut paraître paradoxale, s'explique par le fait que certains pays communistes, soucieux de leur «image», se piquent d'apparaître comme réunissant des conditions optimales de production; en effet, les salaires sont relativement bas; les syndicats sont domestiqués, de sorte que les risques de grèves et de perturbations sont écartés.

C'est avant tout en matière de gestion que deux critiques fondamentales sont formulées à l'égard des sociétés multinationales; il y a entre elles interférences et cumul.

La première de ces critiques dénonce des méthodes de direction trop rigides («Management by objectives»). En simplifiant les choses – la réalité est plus complexe – cette stratégie peut être définie comme suit: le siège central fixe l'ensemble des objectifs qui doivent être atteints aux divers échelons. Ces objectifs peuvent porter sur l'accroissement des chiffres d'affaires et des participations au marché, le «rendement» qui doit être assuré par les chiffres d'affaires et les capitaux investis, le cash flow, la productivité, etc. Pour que le siège central puisse contrôler facilement l'application de sa stratégie, ces objectifs doivent être quantifiés d'avance – ce qui permet de disposer d'étalons de mesure.

A l'instar des plans établis dans les économies dirigées, les objectifs de ceux qu'élaborent les sociétés multinationales sont plutôt fixés à un niveau surélevé, ce qui permet d'exercer une pression constante sur les entreprises et le personnel du groupe. Les cadres surtout, qui vivent constamment dans la crainte d'être licenciés, sont perpétuellement sur le qui-vive. Ils ont naturellement tendance à soumettre leur subalternes à la même contrainte.

La plupart des pays européens connaissant le plein emploi, il est devenu relativement difficile d'y implanter de nouvelles filiales. Pour accroître néanmoins leur puissance, les sociétés multinationales rachètent des entreprises. Cette méthode est tout ensemble plus facile et plus rapide. Il arrive cependant souvent que les affaires ainsi reprises ne répondent que très imparfaitement aux buts fixés.

En conséquence, plus la méthode du «Management by objectives» est appliquée rigidement, plus les «modalités d'intégration» qui sont imposées sont dures. Il peut d'ailleurs arriver que l'opération échoue: il suffit que l'on ait mal évalué les possibilités d'adaptation, que le prix de rachat ait été trop élevé, etc.

Les managers des sièges principaux donnent souvent l'impression de pratiquer avec une étonnante maîtrise la méthode du «Management by objectives». Ils font penser aux prestidigitateurs qui, dans les économies dirigées s'entendent avec un art consommé à faire cascader vers l'échelon inférieur les responsabilités de leurs erreurs. Par exemple, si un manager du siège central a racheté une entreprise à des conditions défavorables, ou une affaire ne répondant pas aux besoins, il tentera, pour le masquer, d'imposer des objectifs peu réalistes, soit en matière de production ou bénéfices. S'ils ne sont pas atteints, il s'empresse de proposer la fermeture ou la revente pour prévenir des pertes plus considérables; il motive évidemment sa démarche par l'incapacité du management local.

Le lecteur aura peut-être l'impression que nous exagérons. Cependant, le sort de diverses affaires récemment rachetées par des sociétés étrangères correspond à cette analyse. Certaines fusions opérées entre entreprises suisses ont fini de même manière.

Il est évident qu'une entreprise indépendante n'agirait pas de la sorte. Dès que sa direction réalise que ses objectifs sont irréalistes, son premier souci est de les modifier de manière appropriée. Elle peut agir avec plus de souplesse qu'une grande affaire. Pour une entreprise indépendante, la sauvegarde de son existence même a une tout autre importance que le maintien d'une filiale dans l'optique d'un groupe.

La méthode de programmation interne d'un groupe choque cependant moins, dans nombre de cas, que la «dictature» de l'optimisation pratiquée sur le plan multinational, qui contraint les diverses filiales à se faire une concurrence rigoureuse. Phases de compétition et phases de programmation peuvent alterner.

Quand les méthodes de contrôle des coûts et rendements sont efficacement développées, les écarts entre les coûts des diverses filiales sont plus faciles à déceler que les différences avec d'autres entreprises. Des regroupements de la production opérés systématiquement au sein du groupe permettent d'atteindre plus rationnellement, plus rapidement – mais plus brutalement aussi – un certain degré d'optimisation que si l'on attend qu'ils soient imposés par les mécanismes du marché, dont le fonctionnement est d'ailleurs relativement lent.

Cependant, il y a des branches et des productions qui ne se prêtent pas toutes à cette méthode. Ce sont les industries dites légères qui s'y plient le mieux parce qu'elles ont poussé très loin la division du travail et occupent pour l'essentiel un personnel semi-qualifié et non-qualifié. L'exemple-type est fourni par la fabrication en grandes séries d'appareils et instruments électriques, électroniques et optiques, certains secteurs des industries du textile, de la chaussure et de l'habillement. Des fabrications de ce genre s'implantent en nombre croissant dans les grands ports du tiers-monde: de l'Afrique du Nord, à Singapour et Hongkong. Encore importe-t-il de choisir les méthodes de production les mieux appropriées à une main-d'œuvre non qualifiée («travail en miettes») c'est-à-dire celles mêmes que les travailleurs des pays occidentaux jugent abrutissantes et incompatibles avec la dignité de l'homme.

La plus vive des critiques que l'on adresse aux sociétés multinationales, c'est précisément de transférer autant que possible leurs productions dans les pays à bas salaires, tout en recourant à la technologie, aux méthodes de financement et de marketing les plus poussées.

Ce que nous venons d'esquisser, ce sont en somme les étapes d'une expansion qui évoque l'image des cercles concentriques qui vont s'étalant sur l'eau. Tout d'abord, des entreprises ont été transférées des villes vers les campagnes, où l'industrialisation a causé des dégradations régionales – physiques et humaines – en partie irréversibles. Puis est venue, pour ces grands «Konzern», la phase dite japonaise, en partie dépassée. Nombre d'entre eux sont maintenant implantés à Taïwan et à Singapour. C'est maintenant au tour de l'Afrique du Nord d'être prise dans les filets de leur stratégie.

Le commerce international est devenu en partie un «commerce interne» des sociétés multinationales. L'organisation syndicale américaine AFL/CIO estime que, dans une proportion d'un quart à un tiers, le commerce extérieur américain n'est plus constitué par des échanges entre partenaires autonomes, mais par des «transactions internes» entre sociétés internationales contrôlées par des capitaux américains. Les tendances protectionnistes affirmées depuis quelque temps et que le gouvernement américain a fait siennes en partie (elles sont exprimées par la notion de: «orderly

marketing») ne sont pas dirigées uniquement contre une «authentique» concurrence étrangère, mais aussi, et pas incidemment seulement, contre des sociétés multinationales sous contrôle américain.

Le «cash-flow» extrêmement élevé des sociétés multinationales confronte presque tous les pays industriels de l'Occident avec un problème nouveau et inquiétant. Selon l'évolution de la conjoncture, ces sociétés augmentent ou réduisent leurs investissements et leurs stocks, placent leurs liquidités à court terme ou les retirent, les transfèrent d'une monnaie à l'autre.

Cette tactique a donné une très forte impulsion à l'activité bancaire internationale. Simultanément, elle a réduit les pouvoirs réels d'intervention des banques nationales d'émission. Les transactions financières assurant souvent des bénéfices plus substantiels que la production et le commerce, nombre de sociétés multinationales s'y vouent sur une large échelle, contractent des crédits libellés en monnaies précaires et les transfèrent, les «métamorphosent» en monnaies dures. Elles mettent sans scrupule à profit la faiblesse et l'indécision des banques centrales et des gouvernements, de sorte que nombre d'entre elles se sont acquises une indépendance qui n'est pas sans rappeler celle de maintes banques privées ou compagnies de la fin du Moyen-Age ou de la Renaissance (Jacques Cœur, Fugger, Compagnie des Indes, etc.). Le large faisceau de leurs activités, tout ensemble industrielles, commerciales et financières, leur permet de se soustraire aux contrôles nationaux des changes et du crédit.

Comment les syndicats réagissent-ils face à ces réalités? Il n'y a pas si longtemps encore, ils étaient contraints aux affrontements les plus durs avec les sièges centraux des sociétés multinationales pour être reconnus comme partenaires. Liées par des attaches souvent étroites avec les milieux parlementaires et gouvernementaux, ces sociétés parvenaient souvent à mobiliser les pouvoirs de l'Etat pour faire échec à l'action syndicale; certains trusts disposaient même d'armées privées (pour lesquelles on recourait à l'euphémisme de «police d'entreprise»); il n'était même pas rares qu'elles collaborassent avec des organisations de gangsters.

La reconnaissance des syndicats en qualité de partenaires est intervenue relativement tard – aux Etats-Unis au cours des années trente seulement, à la suite de la constitution de la C.I.O. En Allemagne occidentale, cette reconnaissance n'a été généralisée qu'au lendemain de la dernière guerre, sous la pression des occupants.

Pendant la phase d'expansion qui a suivi le second conflit mondial, la coexistence entre sociétés multinationales et syndicats est devenue moins problématique, du moins jusque vers le milieu des années soixante. Bien que l'expansion de ces sociétés se fût poursuivie de manière constante, les fermetures d'entreprises étaient

relativement rares. Les confrontations portaient, pour l'essentiel, sur le partage du gâteau. Les syndicats étaient parvenus à imposer dans maints cas aux filiales nationales des groupes internationaux – dont la productivité était élevée – des salaires supérieurs aux normes contractuelles, à les contraindre aussi à accorder des prestations sociales ou des vacances allant au-delà de ces normes, ou encore des durées du travail moins longues. Cette tactique avait pour effet de stimuler le progrès social général. C'est à cette époque environ que se sont amorcés les premiers pourparlers visant à modifier l'organisation et les méthodes de travail, à freiner les cadences, à éliminer les fluctuations saisonnières dont les travailleurs étaient les victimes, à mettre fin à la discrimination des ouvriers par rapport aux employés, etc.

Cette offensive syndicale a confronté les sociétés multinationales avec nombre de problèmes nouveaux. Leurs réactions ont à leur tour placés les syndicats en face de situations nouvelles. Ce processus dialectique se poursuit.

Le développement rapide de l'automatisation a été l'une des réponses des sociétés. Aux Etats-Unis tout particulièrement, où les administrations républicaines se souciaient assez peu de réaliser le plein emploi, ce développement a gravement perturbé le marché du travail et fait grandir l'insécurité. Les travailleurs intégrés dans les entreprises sentaient leur situation menacée. Le chômage a augmenté fortement dans les couches marginales de la société, parmi les noirs et les jeunes notamment. Les réactions ont été à l'envi.

Vers le milieu des années soixante, les sociétés ont procédé systématiquement à des transferts de la production, non seulement du Nord au Sud des Etats-Unis, mais vers l'Europe et les régions de l'Est et du Sud-Est de l'Asie. Cette stratégie a provoqué une vive indignation. Dans l'optique du rendement, elle présentait des avantages certains: elle les mettait en mesure de bénéficier des recherches financées par le gouvernement américain et de produire à l'étranger en jouissant des privilèges fiscaux consentis par les pays en voie de développement et, en partie, de l'aide financière américaine que les Etats-Unis accordaient à ces pays. C'était la politique «du beurre et de l'argent du beurre». On comprend qu'elle ait déclenché une hostilité grandissante dans les Etats où ces sociétés avaient leur siège principal.

Divers syndicats, qui avaient prévu cette évolution, en ont conclu à la nécessité d'intensifier leur assistance aux travailleurs des pays en voie de développement. Peut-être se sont-ils fixés, en partie, des objectifs trop ambitieux. Ils avaient cédé à l'illusion – généreuse – de croire que le degré d'organisation atteindrait dans des délais assez brefs les mêmes taux que dans les pays industriels. Ce but n'a été atteint qu'au Japon – encore que les structures syndicales y soient très différentes des nôtres.

Les transferts de production opérés par certaines sociétés multinationales se sont succédé à un rythme tel qu'ils ont contraint les syndicats à réviser leur stratégie. Aujourd'hui, ils visent avant tout à concentrer leur action sur les filiales nationales des sociétés, à leur opposer, sur le plan national, un groupement syndical cohérent, puis à « multinationaliser » les interventions de manière coordonnée.

La réalisation de cette conception se heurte à maints obstacles. Les dictatures interdisent les syndicats ou, quand elles les tolèrent, les assujettissent au parti unique et prohibent les grèves. Dans les pays démocratiques, on constate aussi que des fédérations d'industrie hésitent à accorder une autonomie suffisante aux groupements du personnel des sociétés multinationales. Les affrontements entre syndicats de diverses obédiences jouent également un rôle. Il faut cependant relever qu'à la suite des initiatives prises par la Fédération internationale des ouvriers sur métaux (FIOM), des fédérations de travailleurs de cette industrie ont fusionné ou conclu des accords de coordination au Japon, en Italie et en France. On constate que les centrales syndicales nationales ne voient pas toutes d'un œil favorable cette évolution. Pour prévenir un enflamment excessif des appareils syndicaux, diverses fonctions de coordination ont été confiées aux organisations qui traitent directement avec les sièges centraux; quant à l'activité des fédérations syndicales internationales, elle porte davantage sur l'étude des problèmes que sur l'intervention.

Les sièges centraux des sociétés multinationales hésitent encore à reconnaître la légitimité de leurs partenaires syndicaux « multinationaux ». Ils souhaitent poursuivre aussi longtemps que possible la politique du « diviser pour régner ». Dans les circonstances présentes, cette tactique peut encore avoir une certaine efficacité. Plusieurs sociétés cherchent à éviter les affrontements brutaux avec les syndicats. Elles ont reconnu qu'une affaire, quelle que soit sa forme juridique et son extension, a besoin d'un certain « Goodwill » pour vivre. Les producteurs de matières premières et les industries de transformation ressentent déjà les effets des réactions négatives provoquées par leur politique. Une généralisation de la technologie dite de pointe est de nature à rendre possible à relativement court terme les nationalisations que l'on tient encore pour exclues. Dès que les cadres indigènes seront assez solidement structurés, ils n'accepteront plus la tactique des sociétés multinationales qui consiste à déplacer les entreprises comme des pions sur l'échiquier. De surcroît, même dans les pays en voie de développement l'expansion démographique des régions littorales a des limites. Dès qu'un certain degré de sursaturation est atteint, tout afflux de main-d'œuvre prend fin, même si le sous-emploi règne dans l'hinterland. Les expériences faites par les trusts japonais qui ont transféré des productions à l'étranger éclairent la rapidité avec laquelle une telle évolution peut intervenir. En outre, dans la mesure où le degré d'em-



ploi et la formation s'améliorent, grandit la résistance opposée à une conception inhumaine du travail.

Il est intéressant de relever que les syndicats, confrontés avec la tactique extrêmement mobile des sociétés, ne donnent plus automatiquement, lors des pourparlers, la priorité absolue aux salaires et autres conditions de travail. Ils se préoccupent autant, sinon davantage, des problèmes d'investissements, d'implantation, d'expansion, de formation, des méthodes de production etc. Si les hommes acceptent encore à la rigueur de mauvaises conditions de travail pendant un certain temps, ils ne tolèrent plus l'incertitude que la tactique des sociétés multinationales fait peser sur l'emploi, ni certaines méthodes de travail dans lesquelles ils voient un asservissement incompatible avec leur dignité et un facteur de dégradation physique et psychique.

Il se peut que la stratégie défensive pratiquée par les sociétés face aux offensives syndicales leur ait permis de remporter certains succès, mais passagers. Pour l'essentiel, cette politique a donné un nouveau regain à l'aspiration à la participation. Dans la phase de leur développement que l'on peut qualifier de post-idéologique, les syndicats s'étaient assez peu intéressés aux problèmes de gestion proprement dits. L'affirmation de leur indépendance leur apparaissant prioritaire, ils n'étaient pas disposés à assumer des responsabilités en matière de gestion.

Les concentrations de pouvoir résultant de la stratégie des sociétés multinationales – d'un pouvoir qui dépasse la sphère économique – ont créé une nouvelle situation. Cette évolution met les syndicats en demeure de dépasser, en affirmant l'exigence de la participation, la politique contractuelle traditionnelle. Dans cette évolution, ce n'est pas l'idéologie qui joue le rôle prépondérant, mais la volonté qui anime les syndicats de répondre à des aspirations plus immédiates des travailleurs: la sécurité, une participation créatrice au travail, le respect de la dignité de la personne.

Les syndicats suisses n'ont guère été confronté jusqu'à maintenant avec les conséquences de la stratégie des sociétés multinationales étrangères. Les restrictions à l'immigration, le plein emploi et un approvisionnement abondant du pays en capitaux n'étaient pas favorables à une forte implantation de ces sociétés. Cependant, la nouvelle tactique des groupes syndicaux «multinationaux» est probablement de nature à engager les organisations suisses – confrontées avec des sociétés multinationales à direction suisse – à se préoccuper de ces problèmes. Ces sociétés sont d'ailleurs partiellement concernées par l'initiative syndicale pour la participation.

Jusqu'à maintenant, la majeure partie du patronat suisse a réagi nerveusement. Mais, à long terme, la participation n'est-elle pas le régime le plus avantageux pour le management? Il a le choix entre un système de participation permettant de résoudre les conflits internes et

des réactions nationales (gouvernementales ou politiques) contre les concentrations et le grandissement de la puissance des sociétés multinationales. L'Etat pourrait, certes, démanteler ces Konzern, mais il affronterait ultérieurement un fléchissement du dynamisme économique et de la productivité.

Il serait préférable, dans mon optique, que les sociétés multinationales s'engagent dans une politique de coexistence plus ou moins pacifique avec leur personnel et les syndicats qui en défendent les intérêts. La stratégie des sociétés multinationales que nous avons esquissée ci-dessus a déclenché de telles réactions que leur existence même sera mise un jour ou l'autre en question si rien ne change. Elles ont donc un intérêt fondamental à écarter cette éventualité et à discuter avec les syndicats les aménagements nouveaux que requièrent la sécurité et la dignité des travailleurs. Sécurité et dignité sont des existences inéluctables. Je pense, quant à moi, que ce serait un recul si on laissait aux seuls gouvernements le soin de prendre les mesures qu'appellent ces exigences. La participation offre le moyen de mettre fin aux abus des sociétés multinationales, mais sans écarter leur contribution au progrès technologique et économique.