

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 27 (1969)

**Heft:** 2

**Artikel:** Internationalisme européen et multinationalisme américain

**Autor:** Kaufmann, Othmar

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-136466>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 14.01.2026

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

# Internationalisme européen et multinationalisme américain \*

Othmar Kaufmann

Chargé de recherches, Centre d'Etudes Industrielles,  
Genève

## INTRODUCTION : ENTREPRISES INTERNATIONALES ET MULTINATIONALES<sup>1</sup>

Si lorsqu'elle a commencé à se manifester, l'expansion internationale — et particulièrement européenne — des entreprises américaines avait des proportions insignifiantes et présentait, par certains aspects, un caractère irrationnel en raison de son éparpillement, il n'en est plus de même, aujourd'hui, où sa logique est devenue apparente et où les pressions que fait peser son évolution sur nombre d'entreprises a naturellement ému les milieux économiques privés et publics.

En vue d'analyser l'expansion internationale des entreprises américaines et européennes, nous partirons non pas de statistiques mais d'une appréciation qualitative de la réalité, de portée très générale: une entreprise ne devient multinationale que parce qu'elle est contrainte ou parce qu'elle prévoit qu'elle y sera contrainte à plus ou moins brève échéance<sup>2</sup>. A notre avis, en effet, le recours à des statistiques n'est pas à même de refléter les raisons stratégiques profondes ayant présidé à l'expansion d'un ensemble d'entreprises, dont les activités sont plus ou moins intensives en capital.

Si une telle évolution peut être la conséquence d'une stratégie d'action ou d'anticipation de l'avenir — donc aggressive par nature — elle peut résulter aussi, bien entendu, à partir d'un certain moment, d'une stratégie de réaction, donc défensive, et déterminer

---

\* Les recherches qui ont permis la rédaction de cette étude ont bénéficié de l'appui financier du Rotary International. Que M. Richard P. Conlon, directeur de Business International Inc., soit également remercié des critiques constructives qu'il a apporté à une première version de ce travail.

<sup>1</sup> Nous utiliserons l'acception « multinationale » pour caractériser une entreprise qui procède à des investissements directs à l'étranger, en particulier dans des opérations de production. L'acception « internationale » est beaucoup plus générale, à notre sens, et englobe outre les entreprises multinationales, également celles qui procèdent à des investissements indirects à l'étranger ou qui satisfont ces marchés par le biais d'exportations. A nos yeux donc, Nestlé est une entreprise internationale multinationale tout comme les grandes entreprises chimiques bâloises alors que l'industrie horlogère suisse, qui est à quelques exceptions près, essentiellement exportatrice, est internationale sans être pour autant multinationale.

<sup>2</sup> Ceci est vrai sans réserve dans le cas d'entreprises ayant un processus de production très intensif en capital. Dans le cas d'autres industries, il faudra tenir compte de goûts locaux et de réglementations régionales.

l'expansion multinationale d'une entreprise. Il nous semble, en effet, naturel d'admettre que, sans contrainte — qu'il s'agisse de la concurrence locale, de protections tarifaires, pour prendre des contraintes négatives, ou de la possibilité de bénéficier d'avantages fiscaux, pour prendre l'exemple d'une contrainte positive — une entreprise envisagera d'abord de satisfaire sa demande internationale par la voie d'exportations, et cela, qu'elle soit américaine ou européenne. L'intérêt de cette approche, c'est qu'elle nous permet de constater qu'une entreprise, tout en étant internationale grâce à ses exportations souvent considérables, n'a pas forcément une *conception globale* de ses objectifs, de ses stratégies et de sa structure. Elle aura tendance, indépendamment de sa nationalité d'origine, à considérer son marché national comme son marché habituel et son marché extérieur comme étant distinct de sa sphère normale d'action. Une entreprise multinationale, en revanche, va envisager son domaine d'action comme étant le *monde* ou sur un plan plus restreint, l'hémisphère nord, ou plus localement encore, l'Europe, si l'on se place dans la situation d'une entreprise européenne. Sa direction prendra des décisions de politique générale incluant les principales fonctions de l'entreprise — marketing, production, recherche... — en fonction des possibilités qui existent, où que ce soit, dans cette région.

Cette globalisation, caractérisée par une intégration du marché traditionnel — national ou régional — dans son marché réel, sans égard à ses limites naturelles ou politiques est caractéristique des entreprises multinationales. Elle est à l'origine de cette étroite imbrication existant entre intérêts « étrangers » et domestiques. Les ressources en capital, en main d'œuvre, en matières premières, etc.<sup>1</sup>, sont mobilisées en considérant les avantages propres à chaque région en fonction de leur contribution à l'ensemble des opérations, sur le plan continental, hémisphérique ou universel selon la sphère d'action.

Une entreprise véritablement multinationale n'est plus une entreprise qui a des intérêts — même importants — à l'étranger et qui a conservé une sorte d'identité nationale d'autre part. Le vice-président de Texas Instruments, S. T. Harris, ne disait-il pas dans une interview accordée à *Business Week* : « Nous considérons un marché d'outre-mer comme nous considérerions un marché disons en Arizona, c'est-à-dire comme un marché de plus dans le monde. »

Ce que nous aimerais démontrer, c'est que le passage d'une optique nationale à une approche internationale pour arriver à une conception multinationale de l'entreprise, exige une évolution correspondante des institutions, ici des structures d'organisation, de ces entreprises.

Cette adaptation des structures est nécessaire et doit être au centre des préoccupations des chefs de ces entreprises pour deux raisons principales. Le fait d'être internationale et cas échéant, multinationale, est devenu pour nombre d'entreprises une condition même de leur survie, à tel point, qu'on peut voir certaines entreprises perdre leur identité nationale [1]<sup>2</sup> au profit d'une sorte de statut international. Notre seconde remarque a trait à la manière dont cette expansion se produit. On peut constater, d'une manière très générale, que l'expansion internationale d'une entreprise se produit sous l'effet de forces économiques (élasticité croisée, par exemple), politiques (tarifs prohibitifs) ou sociales (hausse du niveau de vie), qui échappent, pour l'essentiel, à la direction des entreprises. Cela nous amène à dire ceci: nous pensons qu'aucun président de société ne peut se prévaloir d'avoir réellement planifié l'expansion internationale des opérations de son entreprise, du moins

---

<sup>1</sup> Ce qu'en anglais on appelle « global sourcing » et qui vise l'ensemble des inputs.

<sup>2</sup> Les chiffres [] renvoient à des références citées en fin d'exposé.

à ses débuts. La voie normale étant, pour une entreprise, d'accepter pour commencer des commandes venant de l'étranger lorsqu'elles se présentent ! Cet état de fait illustre bien, à notre avis, la rapidité de réaction de la stratégie d'une entreprise à une évolution de ses objectifs.

L'approche multinationale, en revanche, qui se distingue de l'internationalisation proprement dite, fait quant à elle l'objet d'une planification très poussée dès le départ, planification qui inclut bien entendu une modification de la structure d'organisation. Nous ne disons pas, cependant, que cette adaptation des structures est plus facile dans ce dernier cas que dans le cas de l'internationalisation. Nous pensons simplement que dans le second cas, le besoin d'une adaptation des structures est reconnu alors que dans le premier cas, il est moins évident. Ajoutons que s'il est normal que le cadre institutionnel se transforme avec un certain décalage chronologique par rapport à la mutation des objectifs, il n'en est pas moins souhaitable que l'adaptation se fasse rapidement une fois le problème identifié, de manière à diminuer la portée de la crise qui inévitablement se produira [2].

## **I. L'EXPANSION DES ENTREPRISES AMÉRICAINES**

### **1. L'expansion nationale des entreprises américaines**

On peut dire que jusqu'en 1940 approximativement (à l'exception peut-être des grandes compagnies pétrolières et de quelques autres), la majorité des chefs d'entreprise américains étaient concentrés sur leur marché intérieur, qui connaissait un essor extraordinaire. C'est la raison qui explique, à notre sens, que jusque vers cette période, les marchés non américains ne faisaient l'objet que d'une attention très relative de la part des chefs d'entreprises américaines. L'entreprise multinationale d'origine américaine est donc un phénomène très récent et remonte à une vingtaine d'année tout au plus.

Si l'on cherche à retracer l'histoire de la plupart des entreprises américaines qui se sont créées avant la Deuxième Guerre mondiale (et à fortiori avant la première), on constate une évolution qui est commune à la plupart d'entre elles, en se plaçant sur le plan de leur expansion géographique. Cette évolution est en parfaite opposition avec l'évolution qui a caractérisé la plupart des entreprises européennes que nous discuterons plus loin. Le périmètre d'action d'une entreprise américaine a été, à l'origine, très généralement l'Etat dans lequel elle a vu le jour et, comme les limites de ces Etats sont très théoriques, on peut dire pratiquement que le cadre géographique de la plupart de ces entreprises a été le cadre régional dans lequel elles sont apparues. D'entreprises régionales, ces entreprises sont devenues américaines, c'est-à-dire qu'elles se sont développées à l'échelle nationale de la côte Est à la côte Ouest des Etats-Unis. De cette manière, elles ont acquis une dimension véritablement *continentale*, à la mesure des dimensions de ce vaste pays.

### **2. L'expansion internationale des entreprises américaines**

Ce n'est, en règle générale, qu'après avoir atteint cette dimension continentale, que les entreprises américaines ont pu ou ont dû, selon les cas, envisager d'opérer en Europe, en Amérique latine ou en Extrême-Orient, et ce n'est qu'après s'être implantées dans une

de ces régions qu'elles se sont introduites dans une autre pour se trouver, en dernière analyse, localisées simultanément dans toutes à la fois. Il s'est donc produit une véritable progression dans cette évolution et nous aimerions citer un exemple précis, celui de la compagnie d'aviation Trans-World Airlines, Inc., (TWA) [3].

Cette société débute sous la raison sociale Western Air Express étant donné qu'elle assurait des vols essentiellement dans l'Ouest des Etats-Unis. Après une série de concentrations, la compagnie inaugure (juillet 1929) ses premiers vols transcontinentaux, au travers du pays de la côte Est à la côte Ouest, avec arrêt durant la nuit à Kansas City! D'une durée initiale de 36 heures, la traversée fut progressivement réduite et l'arrêt naturellement supprimé: la compagnie devenait la Transcontinental Airlines. Après la Seconde Guerre mondiale, la compagnie envisagea d'étendre ses vols autour de la terre et mit sur pied, à New York, une division internationale (1945), deux mois après la fin de la guerre. Depuis, la société a adopté la raison sociale Trans-World Airlines Inc. L'évolution de sa raison sociale donne une bonne illustration de la progression nationale puis internationale de cette compagnie.

Cette chronologie nous amène à faire plusieurs constatations:

- Tout d'abord, les entreprises américaines ont connu en premier lieu une période de *continentalisation* qui a précédé leur expansion proprement internationale, disons même universelle. Une évolution parallèle caractérise, par ailleurs, la diversification de leur production. Le potentiel de leur marché intérieur a toujours été tel, qu'elles ne se sont diversifiées sur une large échelle qu'après avoir atteint une dimension nationale. C'est, d'ailleurs, qu'elles ne pouvaient plus développer leur potentiel dans leur production de base au-delà d'un certain point, en raison d'une législation antitrust très sévère, qu'elles en sont souvent venues à se diversifier.
- Dès la fin de la Seconde Guerre mondiale, ces entreprises, qui avaient atteint un gabarit en rapport avec l'importance de leur marché intérieur, ont commencé à étudier une expansion internationale. Tout naturellement, elles débutèrent par l'exportation de leur production. Puis, sous la pression des problèmes liés inévitablement à une telle situation (protections tarifaires, prix de revient trop élevés par rapport à la concurrence locale, nationalisme...), elles se mirent à investir dans leurs marchés d'outre-mer à une cadence extraordinaire. Ainsi, la valeur comptable des investissements directs américains passait entre 1950 et 1962 de 12 milliards de dollars à 36 milliards de dollars<sup>1</sup>.
- C'est sous la pression de ces circonstances, notamment, que les hommes d'affaires américains furent amenés à se départir d'une conception purement internationale de leurs opérations et à considérer le monde ou l'hémisphère Nord comme leur champ naturel d'activité, et qu'ils sont devenus donc multinationaux.
- Cette extension géographique des opérations doit évidemment s'accompagner d'une globalisation de la perspective des organes dirigeants. Mais cet état d'esprit n'est pas une fonction automatique de l'extension des opérations; or, une entreprise n'est véritablement multinationale que lorsque ces deux facteurs existent simultanément.

---

<sup>1</sup> Elle était de l'ordre de 50 milliards de dollars en 1965 et atteignait 54,5 milliards en 1966 (*Survey of Current Business*, US Dept. of Commerce, sept. 1967.)

### **3. Forces et faiblesses de la phase d'expansion nationale des entreprises américaines**

Nous pensons trouver, pour notre part, dans ce cycle d'évolution une explication de la force mais aussi, paradoxalement, de la faiblesse des entreprises américaines dans leur expansion internationale.

C'est incontestablement une force, parce qu'un organe de direction qui a su s'imposer sur un marché aussi dynamique que le marché américain, aussi vaste géographiquement et aussi concurrentiel, a accompli un véritable apprentissage qui lui sera d'un secours indiscutable au moment où il portera ses efforts sur le plan international. Le moment où cette expérience acquise sur le marché intérieur sera particulièrement utile, sera à notre avis, justement celui où cette entreprise deviendra multinationale.

Considérons, dans cette perspective, la stratégie d'expansion d'une entreprise américaine aux Etats-Unis.

Elle procède du « global sourcing », et consiste à exploiter des ressources là où elles sont le meilleur marché, ou de meilleure qualité, à les transformer, et à distribuer le produit fini par l'intermédiaire de centres de distribution dont l'emplacement a été déterminé par des méthodes objectives. Les organes de direction de ces entreprises sont donc expérimentés dans la gestion d'unités de production disséminées sur la carte et ils ont construit une structure d'organisation qui leur permet de gérer, c'est-à-dire de communiquer, de contrôler et de coordonner, d'une manière efficace, l'activité de succursales situées à des milliers de kilomètres de distance, mais appartenant toujours au même espace économique.

On constate donc qu'une entreprise à orientation purement nationale a développé une structure, des stratégies et des objectifs globaux sur une base géographique très vaste. De sorte que lorsque le moment sera venu, pour cette entreprise, de considérer son internationalisation, ses dirigeants auront vite franchi le seuil de la multinationalisation de ses activités. En effet, l'appareil structurel est en place, l'appareil de direction aussi, et ils n'ont qu'à déployer leur structure sur une base géographique encore plus large. De ce point de vue, ils disposent là d'un atout essentiel dans leur développement.

Relevons, en passant, que les entreprises qui ont cru pouvoir se contenter d'une approche purement régionale, alors qu'elles étaient situées dans des productions dont la demande s'est révélée être, avec le temps, soit très élastique (c'est-à-dire sensible aux variations des prix de vente) ou en rapide augmentation, sont restées marginales ou elles ont disparu, n'ayant pas pu résister aux assauts de la concurrence américaine ou étrangère. C'est là une leçon qui devrait servir d'exemple à plus d'un producteur européen!

Envisageons maintenant les faiblesses de cette expansion géographique progressive, caractérisée par un certain niveau de performance « at home » avant que ne soit achevée une véritable internationalisation ou même une multinationalisation des opérations de ces entreprises.

Nous pensons pouvoir relier, en effet, certains problèmes que ces entreprises doivent affronter en Europe et d'une manière plus générale hors des Etats-Unis, à des séquelles en rapport avec la phase de continentalisation que nous venons de décrire. Si l'on considère le poids du marché américain, sous l'angle du chiffre d'affaires et des bénéfices, on doit relever que les structures de ces entreprises sont en fait le reflet naturel de cette place prépondérante qu'occupe le marché traditionnel. Elles reflètent la place réservée à ce marché par rapport à l'ensemble des objectifs d'expansion. En d'autres termes, les structures de ces entreprises ont donc, elles aussi, un caractère essentiellement axé sur le continent américain d'où provient l'essentiel des ressources alimentant leur croissance à long terme.

Elles ne jouent, par conséquent, que très accessoirement et donc très imparfaitement le rôle qui leur est dévolu désormais sur le plan international. De là viennent sans doute certains problèmes d'adaptation et les récentes mutations structurelles qui se sont produites à la tête d'un grand nombre d'entreprises américaines viennent à point illustrer ce besoin de restructuration. Après avoir été « transétatiques » aux Etats-Unis, les structures d'organisation de ces entreprises sont mises à l'épreuve lorsqu'elles doivent devenir « transnationales » ou « transcontinentales ».

Cela tient au fait que les structures présentent la caractéristique très compréhensible de cristalliser une situation même si les objectifs et les stratégies se modifient. Mis à part certains principes et certaines traditions souvent très ancrés, il faut admettre que les structures mettent en jeu des hommes, des positions acquises et donc des carrières. Si l'évolution est porteuse d'opportunités, elle est aussi périlleuse. La stabilité et, à la limite, la sclérose présentent toutes les garanties d'une sécurité personnelle. Il est naturel que l'évolution provoque une réaction de défense de la part de ceux qui y sont exposés. D'où ce retard des structures sur l'évolution des objectifs.

#### **4. Les éléments spécifiques de la stratégie d'expansion internationale des entreprises américaines**

Nous avons vu que l'expansion internationale des entreprises américaines a pris son vrai départ dès la fin de la Deuxième Guerre mondiale. Elle a atteint des sommets jamais égalés dans la période 1952-1963. A cette date, des changements importants furent introduits dans la législation fiscale américaine (imposition des bénéfices là où ils étaient perçus sans égard au fait qu'ils étaient ou non rapatriés)<sup>1</sup>. C'était la période où un dollar gagné à l'étranger rapportait jusqu'à 90 cents par rapport aux 48 cents qui restaient sur un dollar gagné « at home » après le prélèvement opéré par le fisc américain<sup>2</sup>. Cette période fut marquée également par l'entrée en vigueur du Traité de Rome (1954). S'il a commencé par effrayer les Américains, ceux-ci ont su rapidement dominer ce sentiment et ont su rechercher les possibilités qu'il pouvait contenir. De sorte que c'est devenu un lieu commun que de constater que les Américains ont su tirer un meilleur parti de la création de ce marché unique que les membres de la Communauté eux-mêmes.

Dès 1963, le taux d'expansion à l'étranger s'est mis à décliner pour reprendre à nouveau en 1966, lorsque les entreprises américaines se sont mises à emprunter systématiquement sur les marchés financiers étrangers.

Analysons un peu plus longuement la période florissante des années 1950.

L'expansion internationale, notamment en Europe, s'explique, entre autres, pour ces entreprises par les possibilités énormes offertes par un marché européen en pleine explosion et par la mise à profit d'une législation fiscale très avantageuse. Tous les observateurs sont d'accord sur ce point. Que cela signifie-t-il dans notre perspective ? Contrairement à ce qui a caractérisé l'expansion internationale des entreprises européennes (nous verrons cet aspect de la question plus loin), c'est moins en raison de l'étroitesse de leur marché intérieur, qu'en vue d'exploiter un marché international en rapide croissance et très profitable que les entreprises américaines sont devenues internationales. C'est donc une approche

---

<sup>1</sup> 1962 *US International Revenue Act*.

<sup>2</sup> On se réfère à cet âge d'or parfois comme étant « The 90 cents a dollar period ».

très pragmatique — qui a d'ailleurs fait ses preuves sur le plan de leur expansion strictement locale — qui a présidé à leur installation en Europe, en vue d'exploiter sur place, donc de la meilleure manière possible, les possibilités extraordinaires qu'elles y avaient décelées.

Ce pragmatisme a été un élément caractéristique de leur stratégie d'action qui a consisté:

- à saisir les possibilités existantes qui ne demandaient qu'à être exploitées;
- à contourner les obstacles légaux ou fiscaux avec une clairvoyance qui n'était pas altérée par des considérations subjectives.

Cette pénétration, si elle s'est faite dans des secteurs technologiques de pointe, où les producteurs américains possédaient une solide avance, elle a aussi été très nette, on l'oublie parfois, dans des domaines à forte intensité commerciale (caractérisés par un effort promotionnel important), qu'il s'agisse des cosmétiques, des produits chimiques ou pharmaceutiques, ou de l'industrie alimentaire.

Coïncidence ou simple hasard, à un moment où les bénéfices à l'étranger étaient fortement ascendants, les marges sur le marché intérieur américain avaient tendance à s'effriter. Les prix de revient augmentaient plus vite que les prix de vente, la concurrence se durcissait, à un moment où le marché manifestait certains signes de lassitude et de saturation. C'est d'ailleurs à ce moment que les producteurs européens se sont mis à viser systématiquement le marché américain et que leurs exportations sont venues intensifier la concurrence. C'est donc sous la pression combinée des transformations qui ont marqué le marché américain et des potentiels offerts par les marchés étrangers que l'internationalisation des entreprises américaines s'est produite. Cette ambivalence tend à corriger une image par trop schématique de l'agressivité des entreprises américaines. Si celle-ci a été caractéristique des années 1950, par la suite elle s'explique aussi par le ralentissement de la conjoncture américaine et par le besoin de protéger des marchés acquis par la voie d'exportations. Ce qu'il nous semble néanmoins important de retenir de cette évolution, c'est que les motivations étaient — ne serait-ce qu'à l'origine — différentes de celles des entreprises européennes, ainsi que nous le verrons plus loin.

## 5. La structure des entreprises américaines internationales

Nous procéderons à une distinction entre:

- la structure de l'activité de ces entreprises aux Etats-Unis;
- la structure de ces entreprises sur le plan international.

(Nous discuterons de la structure des entreprises américaines aux Etats-Unis en la comparant à celle des entreprises européennes, en Europe.)

Sur le plan des structures, la première marque du caractère international d'une entreprise apparaît, dans l'organigramme, par la mise en place *d'une division internationale* (voir annexe n° 1). Sans vouloir minimiser la qualité de ses efforts, on peut dire qu'une telle entreprise a une orientation essentiellement domestique, en raison, notamment, de l'importance des ressources qu'elle retire de son marché intérieur, alors qu'elle n'obtient encore que des ressources marginales de ses activités internationales, grâce principalement à ses exportations. Cette structure, outre le fait qu'elle cristallise ce caractère accessoire des activités internationales, présente un autre inconvénient majeur: les ressources qui

sont nécessaires à la division internationale lui sont attribuées en fonction de sa contribution à la profitabilité générale.

Si cette contribution est faible, les ressources qui lui seront consacrées seront faibles et son essor sera freiné, sinon impossible. Il s'agit non seulement des ressources purement financières ou matérielles, mais également humaines. Ainsi, on peut remarquer dans cette situation, que la direction générale ne consacre aux problèmes de cette division qu'une attention épisodique.

Dans le cas où la performance de la division internationale — en dépit de ces inconvénients — connaît une expansion rapide, cette forme d'organisation pose également des problèmes. Ceux-ci viennent du fait que le chef de la division internationale prend une importance beaucoup trop grande par rapport à ses pairs. Le point critique à partir duquel une adaptation de la structure est introduite est atteint, en général, dans les entreprises américaines, lorsque 25 % du chiffre d'affaire est réalisé à l'étranger<sup>1</sup>.

L'importance du coût des opérations manquées d'une part et la rapidité de l'évolution d'autre part amènent progressivement ces entreprises à changer la manière dont elles dirigent leurs activités internationales. L'évolution présente deux caractéristiques essentielles :

- en gros, on peut dire que la division internationale tend à disparaître;
- la direction générale tend à prendre toujours plus des responsabilités directes dans la gestion des opérations internationales.

La raison principale de cette évolution est facile à saisir : les immobilisations fixes deviennent tellement importantes, le volume des ventes et des bénéfices effectués à l'étranger tellement essentiel à la croissance de l'entreprise, que la direction générale ne peut s'offrir le luxe de ne pas consacrer *en permanence* son attention à ces problèmes.

Un adage disait que si l'Amérique éternuait, l'Europe tombait malade. L'interdépendance internationale est telle, à l'heure actuelle, que l'on peut renverser la proposition et avancer que si l'Europe éternue, il est fort probable que les Etats-Unis attraperont une bronchite !

Les structures que les entreprises ont substituées à la division internationale ne sont pas, ou ne sont pas encore des stéréotypes. Elles illustrent une compréhension nouvelle de la fonction des structures de l'entreprise et, tout comme les objectifs et les stratégies, elles connaissent des innovations qu'il est encore difficile d'analyser en raison du manque de recul.

Si donc l'expansion internationale, à son stade initial, présente une solution structurelle relativement uniforme — la division internationale — à un stade ultérieur, lorsque cette structure d'organisation ne répond plus aux exigences nouvelles, la variété des situations qui se présentent a suscité l'apparition d'une floraison de réponses structurelles aux problèmes d'ordre divers qui se sont manifestés.

Ainsi, le transfert des Etats-Unis vers d'autres régions d'une ou plusieurs chaînes de fabrication entraîne la création de divisions de produits intégrées sur le plan mondial (*world-wide product divisions*) (voir annexe n° 2). Dans la mesure où, au contraire, la production n'est pas diversifiée (industrie pétrolière, par exemple) on peut constater que la division internationale est remplacée par une organisation régionale (voir annexe n° 3), lorsque celle-ci atteint une importance à peu près égale sur le plan du volume des opérations traitées, à celui réalisé aux Etats-Unis.

---

<sup>1</sup> ITT a réalisé jusqu'à 80 % de son chiffre d'affaire hors des Etats-Unis, mais actuellement cette proportion a été ramenée aux alentours de 50 % par un développement des activités aux Etats-Unis.

Entre ces deux extrêmes, prend place une multiplicité de combinaisons de ces deux formes, introduisant, par exemple, des divisions régionales pour certains produits et des divisions par produits intégrées sur le plan mondial, pour d'autres.

Parmi les tendances les plus récentes, il semblerait que ces formes d'organisation ne seraient que transitoires. A plus longue échéance, elles pourraient se voir substituer une structure en forme de grille (*Grid Structure*) caractérisée par une superposition ou une simultanéité de l'autorité fonctionnelle, régionale et du produit (voir annexe n° 4).

Si l'ampleur des opérations internationales peut jouer un certain rôle dans la mise en question de la division internationale, il apparaîtrait, en revanche, que dans les phases ultérieures, le volume des opérations internationales ne joue plus qu'un rôle secondaire et que le facteur déterminant de l'évolution des structures réside dans la diversification de la production hors des Etats-Unis.

Si l'on considère maintenant la manière dont les opérations sont conduites hors des Etats-Unis et en Europe en particulier, on constate que les Américains établissent des filiales avec une participation financière assurant le contrôle, le plus souvent à 100 %.

Mais là également une évolution se manifeste. L'établissement de filiales relativement autonomes, ayant chacune un fief déterminé, en général de l'étendue d'un pays, présente des problèmes divers, que les Européens ont eux-mêmes de la peine à maîtriser. Le remède auquel on a recours le plus souvent est le suivant: on tend de plus en plus à intégrer les filiales et à les faire dépendre d'une autorité régionale, le quartier général régional [4].

## II. L'EXPANSION INTERNATIONALE DES ENTREPRISES EUROPÉENNES

L'acuité du phénomène d'expansion internationale des entreprises américaines tend à rejeter dans l'ombre une vérité qui peut paraître étonnante: ce sont les Européens qui ont été les pionniers de l'expansion internationale des entreprises, non seulement en Europe mais également outre-mer. Cette réalité ne remonte pas seulement à quelques décennies, mais parfois à un et même à plusieurs siècles. Que l'on pense à Nestlé, ICI, Ericsson Telephone, Unilever, Royal Dutch Shell, etc. Pratiquement jusqu'à la Deuxième Guerre mondiale, l'entreprise internationale « type » et multinationale au sens de notre définition était, à quelques exceptions près, européenne. Nous avons vu que depuis, la situation a considérablement changé en raison de l'augmentation considérable du nombre des entreprises multinationales extra-européennes, notamment américaines.

Parlant des entreprises internationales d'origine européenne, on peut dire que leur expansion internationale — et c'est vrai surtout pour des petits pays comme la Suède, la Hollande ou la Suisse — n'a pas été le résultat d'une vocation ou d'un pragmatisme de type américain, mais le produit d'une nécessité absolument vitale au départ.

Si ces entreprises sont internationales et qu'elles sont devenues même parfois multinationales, c'est parce que leur marché intérieur respectif n'était pas capable d'absorber une production réalisée dans des conditions économiques optimales. Le handicap des Européens, c'est donc qu'ils sont internationaux non pas par action, mais par réaction. En d'autres termes encore, nous pensons que c'est essentiellement sous la contrainte des circonstances, qu'ils se sont établis à l'étranger, en vue de sauvegarder leur existence.

Cet internationalisme de circonstance, si l'on peut dire, est parfois très développé. Dans le cas de l'industrie horlogère suisse, il est très marqué puisque plus de 90 % de la production est exporté. Ce secteur n'est pas le seul à être fortement exportateur et la Suisse n'est pas la seule non plus à pouvoir nous servir d'illustration.

La question que nous aimerais poser, à ce stade, est celle de savoir comment il se fait que les Américains, avec une expérience internationale aussi récente, obtiennent des résultats si ce n'est supérieurs du moins comparables à ceux obtenus par les entreprises européennes.

## 1. Européanisation et internationalisation

De notre point de vue, le problème des entreprises européennes n'est pas tant celui de leur internationalisation que celui de leur « européanisation ». Ces entreprises se trouvent de nos jours confrontées avec une extension géographique de leur marché intérieur et doivent, par conséquent, adapter leur appareil de production à ses dimensions nouvelles. Leur situation est comparable à celle d'une entreprise de Caroline du Nord aux Etats-Unis, dans les années 1900, prenant conscience de ce que son marché va de la côte Est à la côte Ouest du pays et que son action n'est plus limitée au cadre étatique qui marquait traditionnellement et artificiellement les frontières de sa zone d'influence et de celle de ses concurrents des Etats voisins.

C'est donc bien de la « continentalisation » des entreprises européennes dont il s'agit, non seulement au sein d'une communauté économique européenne plus ou moins étendue, mais de l'Atlantique à l'Oural, inclusion faite, bien entendu, de la Grande-Bretagne. Il s'agit d'aller au-delà des conceptions politiques surannées, ancrées par des siècles d'histoire et de rétablir l'Europe dans ses frontières naturelles. Pourquoi vouloir chercher à être international quand on n'a même pas exploité toutes les ressources offertes par son marché traditionnel, l'Europe ?

Quelle est la signification de cette continentalisation sur le plan de la stratégie européenne de ces entreprises ? Elle implique une reformulation de toutes leurs stratégies en fonction d'un marché intérieur élargi, de même, et c'est là une conséquence logique de ce qui précède, qu'une adaptation de la taille et de la structure de l'appareil de production aux dimensions européennes.

Cette approche suppose la réponse à des questions du type suivant:

à qui et à quel endroit en Europe une firme doit-elle acheter les matériaux, fournitures et équipements nécessaires à ses opérations, non seulement en Europe mais dans le monde ?

Si une entreprise n'est pas parvenue à se poser des questions de type objectif de ce genre sur le plan européen, il est douteux qu'elle y parviendra jamais sur le plan mondial. Or, c'est sur ce plan que se battent ses concurrents et c'est dorénavant sur ce terrain qu'elle doit lutter si elle veut rester dans la lutte.

Cela revient à dire, au premier chef, que les Européens doivent cesser de considérer les autres pays d'Europe comme des marchés vers lesquels ils exportent ! Cette approche nouvelle implique une profonde modification de la structure de leurs opérations « internationales » en Europe et sous-entend, dans la majeure partie des cas, qu'elles devront intégrer les filiales qu'elles ont dans cette région.

## 2. La structure des entreprises européennes en Europe

Nous aimions comparer la structure des entreprises américaines opérant aux Etats-Unis et celle des entreprises européennes opérant en Europe.

Aux Etats-Unis, les entreprises américaines n'exercent pas leurs activités par l'intermédiaire de filiales pas plus qu'une entreprise française ne fait appel à des filiales pour couvrir le marché français. Sur leur marché intérieur — nous pensons aux entreprises américaines — elles constituent donc des blocs monolithiques, complètement intégrés et constitués en divisions. Elles forment des concentrations de ressources humaines, matérielles et financières souvent très considérables et qui sont absolument indispensables à la mise en valeur d'un marché intérieur très vaste (200 millions de consommateurs), très compétitif et très dynamique. A l'étranger et en Europe, en revanche, elles se manifestent, comme nous l'avons vu, par des filiales.

En ce qui concerne les entreprises européennes, non seulement l'expansion internationale (ici extra-européenne), mais également l'expansion européenne a lieu par la création de filiales. Si, aux Etats-Unis, une entreprise se développe sur un marché intérieur de l'importance de celui de l'Europe de l'Ouest, comme un bloc unique, comparable à un arbre qui se développe par ses branches et ses racines, en Europe au contraire, l'implantation sur un marché intérieur de taille comparable se fait, si l'on peut dire, par repiquage, et l'ensemble est davantage un maquis de buissons fragiles qui se gênent réciproquement et qui recherchent chacun une certaine forme d'indépendance, qu'un ensemble qui se développe harmonieusement. Cette autonomie, souvent farouchement défendue dont bénéficient les filiales, est malheureusement devenue une donnée admise mais désuète et incompatible avec des principes de gestion modernes.

Il faut peut-être attribuer cette approche au contexte européen puisque certaines entreprises américaines ont été conduites à mettre fin à l'activité de certaines de leurs filiales en Europe parce que celles-ci tendaient à se considérer « comme des petits royaumes indépendants » ; il a fallu les regrouper sous un QG régional [5].

Il est indéniable qu'un groupe, articulé en des divisions plus ou moins autonomes, présente une cohérence très importante sur le plan de ses objectifs et des stratégies mises en œuvre pour les atteindre. Les résultats consolidés, obtenus de cette manière, sont certainement supérieurs à la somme des bénéfices que chaque unité aurait pu réaliser si elle était restée indépendante. Le fait de cette cohérence accrue mérite une explication supplémentaire.

Dans un marché présentant une certaine homogénéité comme le marché américain ou le marché européen, il est certain que si une entreprise recourt à des filiales, ses réseaux de communication seront essentiellement *bilatéraux*, reliant la maison mère à chaque filiale. Dans la mesure, en revanche, où une conception globale fait place à l'approche traditionnelle, très décentralisée, on aboutit à des rapports *multilatéraux* notamment entre filiales, donc à des communications supérieures en nombre et en qualité. Cette totalité des rapports est essentielle au développement d'un esprit de corps qui tend à disparaître dans une grande organisation. Selon le principe des vases communicants, nul doute enfin qu'elle doive permettre de mieux faire face aux difficultés à court terme qui peuvent se présenter dans un secteur et parallèlement à mieux tirer parti, dans l'ensemble de l'organisation, d'une innovation introduite par une unité décentralisée.

Certaines entreprises européennes ont su procéder à ces mutations structurelles. Ainsi, pour citer quelques exemples, des entreprises comme Pirelli, Fiat, Air-Liquide, ICI, Badische

Anilin (BASF), considèrent que le Marché commun est devenu leur marché intérieur, alors que, pour une firme comme Bayer, le marché intérieur est encore le marché allemand !

On peut donc suggérer que la tâche sur laquelle les experts en matière de gestion devront se concentrer en Europe sera celle du problème du regroupement des actifs des entreprises, de même que de la redistribution de leurs activités en fonction d'un marché unique de 200 millions de consommateurs.

### **3. Le problème du sens de la chronologie**

Nous avons vu qu'en règle générale les entreprises américaines avaient traversé une phase de continentalisation avant de passer à une phase d'internationalisation et, cas échéant, de multinationalisation de leurs opérations. Elles ont donc acquis une dimension continentale avant d'être internationales et même universelles. De même sur le plan de leur production, elles ont commencé par se spécialiser dans un type de production avant de se diversifier.

L'activité d'une entreprise européenne, en revanche, se caractérise, dès les premiers temps de son existence, par son caractère international (qu'il s'agisse d'exportation dans les pays limitrophes ou outre-mer). D'une manière générale on peut donc dire que ces entreprises ont été très souvent à l'avant-garde sur le plan de l'internationalisation de leurs opérations, et cela par la force des choses... Mais celle-ci s'est faite sans avoir été précédée par une période de continentalisation. Souvent, il leur reste tout à faire sur ce plan. La prise de conscience de l'Europe comme formant un bloc, si elle ne semble à court terme réservée que des avantages comparativement réduits, sera, à plus long terme, un élément déterminant de la croissance et de la survie des entreprises européennes.

Les exemples de Unilever et de Royal Dutch-Shell, qui datent d'avant la Deuxième Guerre mondiale, apportent en somme, la démonstration que ni l'intégration européenne, ni même le Marché commun (puisque il s'agit de regroupements de sociétés anglaises et néerlandaises) ne constituent un cadre indispensable à une collaboration très étroite entre entreprises d'origines différentes dans la mesure où les intéressés sont décidés à opérer les rapprochements que leur dictent leurs objectifs.

Malheureusement, il nous faut relever qu'en Europe, au niveau des entreprises de taille moyenne plus particulièrement, le climat général se caractérise par la persistance d'un esprit très conservateur et de méfiance, peu favorable à l'éclosion de rapports, ne serait-ce qu'entre des entreprises de nationalité identique !

C'est que toute concentration implique non seulement le regroupement des divers organes de décision, mais surtout un choix d'objectifs communs qui rendent la stratégie de la concentration véritablement efficace. Or, il faut bien constater que si d'aventure des entreprises parvenaient à un accord de ce genre, en dépit des obstacles juridiques et fiscaux encore considérables, l'opinion publique, les organes syndicaux et, dans les entreprises concernées, aussi bien l'encadrement que le personnel subalterne, sans oublier les pouvoirs publics et en particulier les autorités fiscales, ne sont pas prêts à accepter pleinement les suites logiques de tels regroupements. L'ensemble des affaires se traite dans ces conditions d'une manière très fragmentée, sans une vision globale du marché tel qu'elle est pourtant entrée dans les faits, et, partant, laisse un vide; cela fait le jeu des concurrents américains qui ont fait, chez eux, la preuve de l'importance de cette approche continentale.

A cet égard, la concurrence des pays de l'Europe de l'Est, qui ne tardera plus longtemps à se révéler, risquera d'être également très dangereuse. En effet, les nationalisations qui se sont produites dans ces pays ont contribué à l'apparition de très gros complexes industriels qui ne manqueront pas, tôt ou tard, de concurrencer avec succès des unités de production situées à l'Ouest, trop petites pour être compétitives. L'Europe de l'Atlantique à l'Oural ne signifie nullement que les Occidentaux doivent vendre à l'Est: ce serait trop simple, car ils doivent faire beaucoup plus ! Ils doivent mettre en œuvre et étendre leur approche globale à ces régions et tirer parti des ressources immenses — qu'elles soient humaines (main-d'œuvre qualifiée), naturelles (notamment minérales et énergétiques) et financières — qui s'y trouvent, en vue d'améliorer leur performance totale.

#### **4. Structures et tendances structurelles des entreprises européennes**

La structure type d'un très grand nombre de sociétés européennes est une structure fonctionnelle de type centralisé (voir annexe n° 5), c'est-à-dire ayant une direction générale coiffant des départements fonctionnels et opérationnels; très peu d'entre elles ont une organisation intégrée à base géographique ou par produit, alors même qu'elles sont très souvent diversifiées sur les deux plans. Le recours généralisé à ce mode de structuration démontre que les industriels, en Europe, tendent à penser « marchés individuels » plutôt que « blocs régionaux », comme c'est généralement le cas des entreprises américaines comparables.

On peut remarquer, de surcroît, que parmi les entreprises européennes ayant su reconnaître le besoin d'une organisation régionale, l'organe chargé de la planification ou de la rationalisation des opérations de production, par exemple, n'a en Europe qu'une responsabilité fonctionnelle (c'est-à-dire de coordination et de conseil), alors que son homologue américain dispose d'une autorité opérationnelle dont le type même est un vice-président responsable pour un bloc régional étendu (Europe de l'Ouest, Afrique du Nord, Moyen-Orient, etc.).

Le manque de dynamisme, qui se reflète sur le plan des structures, n'est probablement que le reflet du manque de dynamisme de l'expansion des entreprises en Europe même.

Et pourtant, le trait caractéristique de notre époque est une aisance des communications, manifeste en particulier sur le plan de la science et de la technique. Une conception restreinte, disons insulaire, sur le plan géographique du rôle de l'entreprise, s'oppose à cette fluidité de l'information qui préside à une généralisation de la demande et de la concurrence. Le décalage qui peut exister risque d'être fatal aux entreprises qui ne sauront pas s'adapter. L'expansion des grandes entreprises est caractéristique à cet égard: leur environnement les a forcées à des avances techniques et à une expansion géographique qui leur aurait paru impensables il y a dix ans.

Ce que l'on doit malheureusement constater, en Europe, c'est que l'expansion des structures d'organisation est à tendance nettement centripète (donc orientée vers l'intérieur et enserrée dans un formalisme étroit et rigide), alors que la technologie fait preuve d'un dynamisme de tendance absolument contraire à celle caractérisant le cadre structurel, et exige justement une flexibilité, une facilité d'adaptation et une approche innovatrice.

Il est à souhaiter que cette dualité dans les évolutions s'atténue à moyen terme et qu'elle disparaîtra lorsque les entreprises européennes auront adopté des structures d'organisation plus réalistes et plus dynamiques.

## **CONCLUSION**

En conclusion, on peut dire que ce seront les problèmes de réorganisation et d'adaptation des entreprises sur un plan national et, le cas échéant, sur un plan continental, qui vont avoir une place prépondérante en Europe et qui devraient, par conséquent, retenir l'attention des milieux académiques et professionnels. A cet égard, l'évolution américaine fourmille d'exemples et d'enseignements qui seraient très utiles aux organes dirigeants européens si une plus large publicité leur était réservée de ce côté-ci de l'Atlantique.

La contribution européenne à l'économie de gestion se placerait, en revanche, sur le plan des opérations internationales et elle mériterait également d'être mieux connue et mieux diffusée. La discréption des milieux industriels européens est telle, malheureusement, que non seulement une appréciation valable de l'apport des entreprises européennes à la science du « management » est difficile à établir, mais que l'on est aussi presque porté à douter de son existence.

## RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE

- [1] M. GLOOR: « Nestlé's Multi-National Mode », *Management Today*, oct. 1968.
- [2] J. WOODWARD: *Industrial Organization, Theory and Practice*, Oxford Univ. Press, 1965.
- [3] NEWS FROM TWA: *With 33-year history of service, TWA prepares for Jet age travel*, document ronéotypé, non daté.  
*Story of an Airline*, document multicopié, non daté.
- [4] N. F. PARKS: « Survival of the European Headquarters », *Harvard Business Review*, mars-avril 1969.
- [5] *Ibid.*, p. 80.

### Autres références

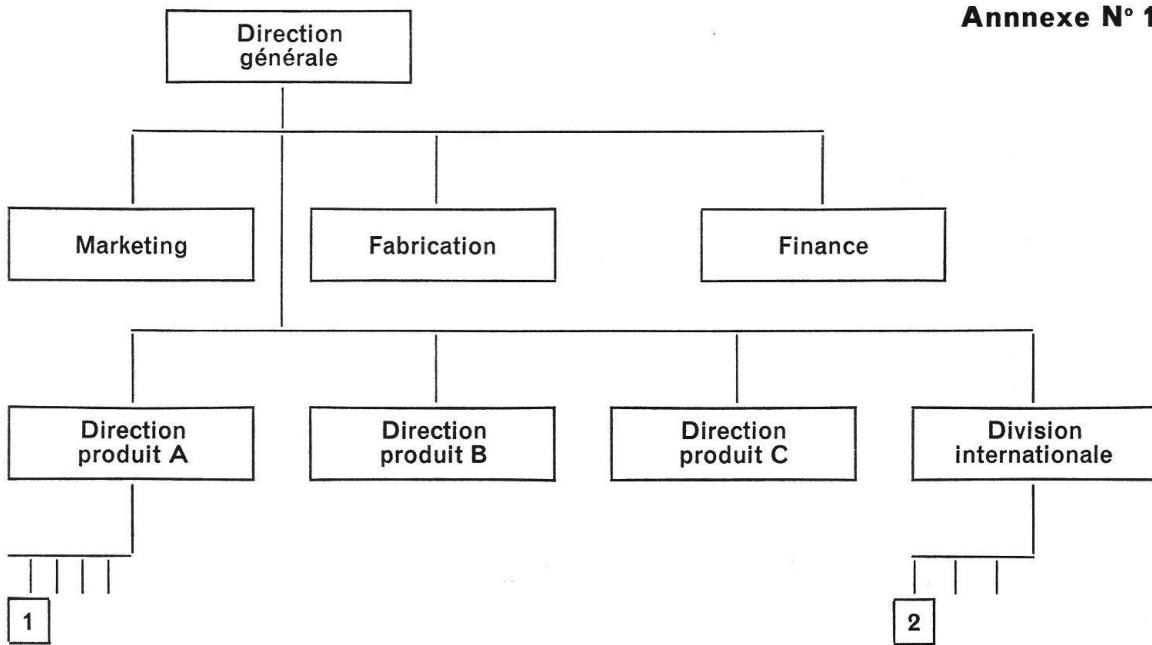
- J. BARON: « Filiales ou départements ? Où est l'avenir ? », *Entreprise*, n° 657.
  - J. C. McDONALD: « New Organizational Concept of the World Enterprise », *Management International*, 1961, vol. 1, n° 5/6.
  - A. RIBOUD: « US Business », pourquoi est-ce différent ? *Entreprise*, n° 602, 23 mai 1967.
  - J. L. ROCOUR: « La gestion des succursales européennes aux Etats-Unis », *Management International*, 1966, n° 1.
  - E. WENTWORTH: « Nationalism Poses Problems for Pan-European Mergers », *New York Herald Tribune*, 13 janvier 1969.
  - International Management: *Multinational Fact and Fiction*, mars 1967, pp. 40-42.
- La Revue du Marché Commun, n° 109, janv.-février 1968: *Coopération, concentrations, fusions d'entreprises dans la CEE*, numéro spécial édité à l'occasion du colloque organisé par le Centre universitaire d'études des communautés européennes de la Faculté de droit et des sciences économiques de Paris, 26-28 octobre 1967.

### Articles sur l'entreprise internationale parus dans la Revue économique et sociale

- E.-J. KOLDE: « Les fonctions des sociétés affiliées domiciliées à l'étranger dans la structure administrative d'une entreprise commerciale internationale », n° spécial, décembre 1962.
- H.-V. PERLMUTTER: « L'entreprise internationale — Trois conceptions », mai 1965.
- J.-R. BUGNION: « Politique de financement et d'investissement des entreprises internationales », juillet 1965.
- S.-P. JACOT: « La mondialisation des entreprises », février 1966.
- H.-V. PERLMUTTER: « Problèmes d'architecture sociale des entreprises multinationales », avril 1967.
- K. CASSERINI: « L'internationalisation de la production et les syndicats », juillet 1967.
- V. UMBRICHT: « Problèmes liés aux investissements étrangers en Inde », n° spécial, septembre 1967.
- R. KÜNZLI: « La politique de rémunération du personnel dans les entreprises internationales opérant en Europe », août 1968.
- M. GLOOR: « Le multinationalisme d'une entreprise suisse », février, 1969.

**Structure divisionnaire, avec une division internationale, à orientation essentiellement domestique**

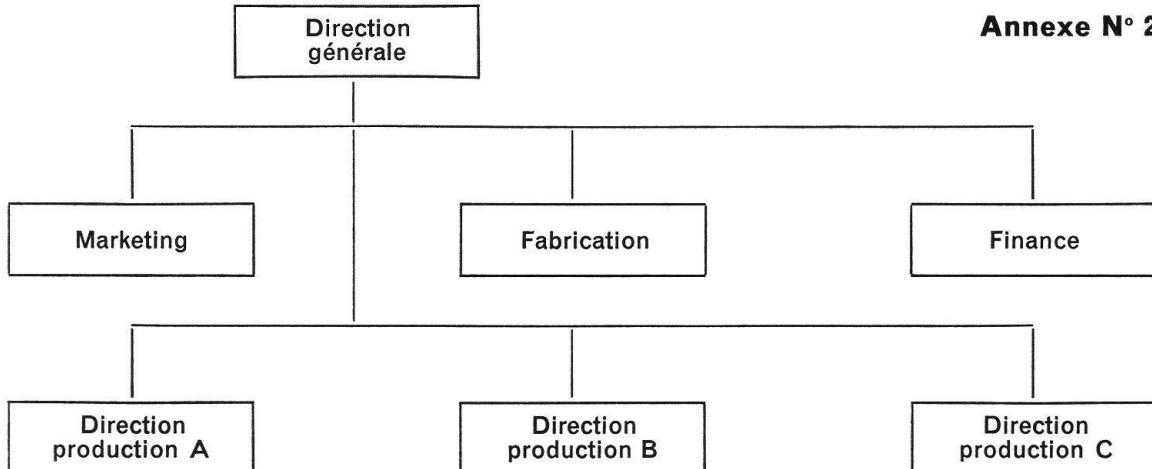
**Annexe N° 1**



- 1 Dirigeants opérationnels avec responsabilités sur le marché intérieur.
- 2 Dirigeant d'une filiale située à l'étranger dont les responsabilités sont limitées, mais pas forcément, aux frontières d'un pays.  
Les départements fonctionnels ont des responsabilités axées essentiellement sur le marché intérieur.

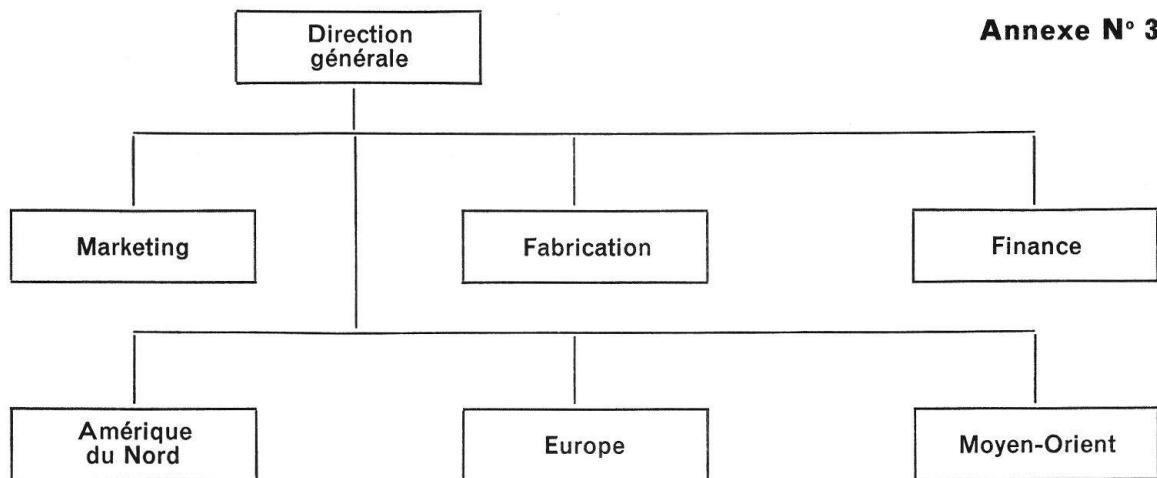
**Organisation internationale à base de produit, à orientation multinationale**

**Annexe N° 2**



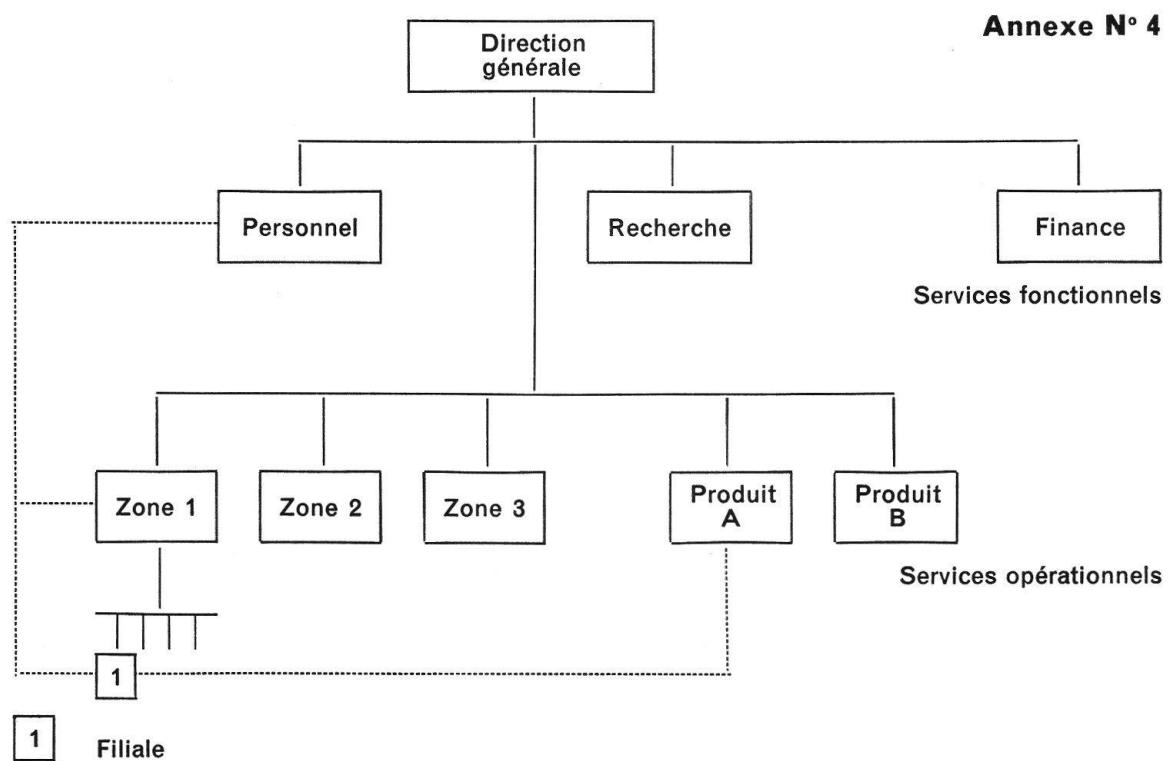
Les chefs de production (opérationnels) de même que les chefs des services fonctionnels ont des responsabilités internationales, les premiers sur le plan de leur produit, les seconds sur le plan de leur fonction. Opérations domestiques et internationales sont complètement intégrées.

## Organisation internationale à base régionale et à orientation multinationale



Les services fonctionnels assurent des fonctions en rapport avec tous les secteurs d'opération, alors que les chefs opérationnels sont responsables de leur secteur. Formule possible s'il existe une homogénéité de la production.

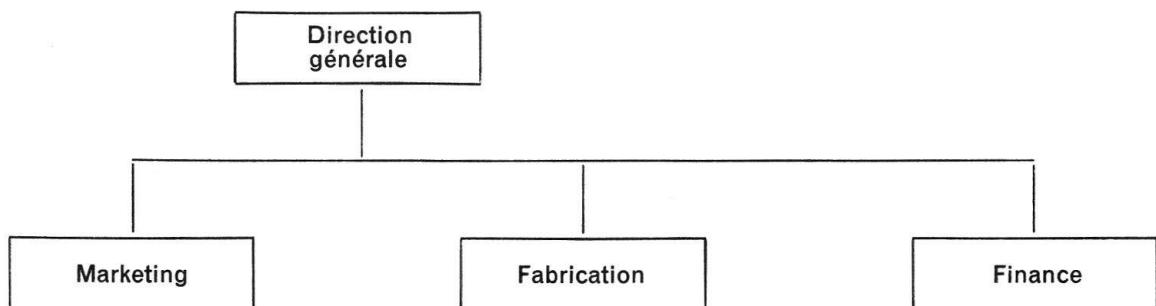
## Structure en grille ou évolutive (Grid Structure)



Structure combinée où l'autorité fonctionnelle s'intègre où se superpose à l'autorité régionale et, cas échéant, également à celle des chefs de production.

## La structure fonctionnelle centralisée

### Annexe N° 5



Les directions fonctionnelles et opérationnelles sont subordonnées directement à la direction générale, et les directions régionales ou de production sont subordonnées aux directions fonctionnelles et opérationnelles.