

**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:** Les sociétés multinationales

**Autor:** Eugster, Carl / Uytterelst, Louis E.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-137055>

### **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:** 15.01.2026

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

# Les sociétés multinationales

(Remarques sur le problème de leur politique d'entreprise et leurs principes d'organisation)

Carl Eugster  
Louis E. Uytterelst  
Bâle

## Le problème

Le thème des sociétés multinationales est à la mode. Depuis quelques années, la discussion politique s'échauffe sur les avantages et les désavantages de cette *institution maîtresse* de notre ordre économique et social. Et pourtant, nos connaissances sur le développement rapide de ces organismes complexes sont encore très peu solides et l'interprétation en est toujours très provisoire. Il faut les approfondir.

Les conceptions et les méthodes académiques évoluent lentement. Les phénomènes de la concentration industrielle et de la transformation structurelle du système global sont parmi les plus difficiles. Ils demandent une nouvelle perspective et une approche multidisciplinaire.

Dans ce travail, nous nous efforcerons d'abord de faire apparaître en grandes lignes quelques aspects fondamentaux de l'évolution industrielle. Nous tâcherons de définir les options caractéristiques qui s'offrent actuellement aux entreprises de pointe et en particulier aux sociétés multinationales. Le résultat de cette analyse nous permettra d'affirmer — nous l'espérons — que ces entreprises sont appelées à poursuivre leur expansion à la condition qu'elles arrivent à développer les politiques d'entreprise et les structures d'organisation nécessaires.

## Le tableau économique moderne

Depuis 1948, le monde a connu un essor économique et social sans pareil. Non seulement a-t-il été possible de reconstruire effectivement et rapidement l'appareil productif dans les pays ravagés par la guerre, mais leurs économies sont parmi les plus vigoureuses. La croissance intense soutenue durant toute la période a provoqué l'émergence d'un système mondial à la fois très complexe et très interdépendant. Si les sociétés multinationales ont contribué très largement à la constitution de cet ordre économique nouveau, c'est l'essor général et poursuivi de la vie industrielle qui a fourni les bases et le cadre nécessaires à leur développement. Cause et effets s'enchaînent étroitement. Dans le processus de croissance cumulative, les sociétés multinationales jouent un double rôle: elles en sont à la fois les promoteurs et l'expression la plus caractéristique. Leur taux d'expansion (environ 10 % par an) est à peu près le double de celui du produit brut mondial.

Quelles sont les *perspectives futures* du système économique mondial ? On peut estimer que pour la décennie 1970, le tableau des forces actives agissant sur le système se présente comme suit :

1971–1980	Taux moyens de croissance annuelle
Produit global brut ( = Gross World Product)	5.0 %
Commerce mondial	7.5 %
<b>Sociétés multinationales</b>	<b>10.0 %</b>
Investissements directs	10.0 %
Tourisme mondial	12.5 %

Ce petit tableau met en évidence le taux exceptionnel de croissance des SMN<sup>1</sup> et des investissements directs qui s'y rattachent.

Le pouvoir et l'influence dérivent aujourd'hui de la richesse et de la compétence scientifique et technologique d'une nation. Le développement interne, associé à une activité d'échanges internationaux, paraît mieux satisfaire les buts nationaux que l'agression et la domination impérialiste. Dans cette perspective, les SMN jouent un rôle prédominant.

Si le passage à un cadre universel de plus grande rationalité se réalise graduellement et successivement, la SMN devient alors un garant important de la paix. Car elle suppose la coopération efficace des ressources matérielles et humaines à une nouvelle échelle. Elle est, en effet, appelée à dépasser des frontières de toutes sortes: géographiques aussi bien que culturelles.

### Les éléments du système économique multinational

Autrefois, les échanges internationaux se basaient essentiellement sur *l'exportation et l'importation* de biens économiques. Le commerce interrégional est la première forme d'expansion du système. Les Vénitiens, et plus tard les Hollandais et les Anglais nous ont donné l'exemple d'une activité économique et sociale animée par une aristocratie capitaliste, c'est-à-dire non-féodale. La conquête de la dimension géopolitique était accompagnée par les formes de paiement, de crédit et de financement appropriées. Elle était conditionnée aussi par le développement des moyens de transports, les services d'assurance et de télécommunication. C'est un ensemble intégré de structures et d'infrastructures. Pour des raisons évidentes, les transports maritimes facilitaient considérablement ces échanges. Même de nos jours, la plupart des grandes villes américaines se trouvent au bord des océans et des voies d'eau importantes. La civilisation industrielle est basée littéralement sur un trafic de biens matériels.

Les éléments de la production économique ne sont pas répartis dans le monde d'une façon homogène. Les matières premières et beaucoup de produits « naturels » sont extraits ou exploités loin des grands centres de consommation. Même les nations qui ont à leur

<sup>1</sup> SMN = Société(s) multinationale(s)

disposition pratiquement les ressources d'un continent, commencent à éprouver certaines insuffisances dans l'approvisionnement. Il en résultera un degré plus fort d'*interdépendance* entre les diverses économies nationales.

Le tableau suivant donne un aperçu comparatif de la situation actuelle pour quelques pays importants:

## Orientation extérieure de l'économie (Marchandises et prestations de services en 1969)

	Importation % PSB	Exportation % PSB	Degré d'Inter- dépendance
Suisse	35	38	73
Royaume-Uni	25	26	51
RFA	22	24	46
France	16	15	31
Japon	10	11	21
EUA	6	6	12

PSB = Produit social brut.

Il est évident que les petites nations hautement industrialisées ont éprouvé très tôt le besoin d'orienter leurs économies fortement vers l'extérieur. Face à un marché intérieur restreint et à des ressources très limitées, la volonté de croissance économique devait nécessairement engager le concours de l'étranger. Ces nations sont aussi devenues un cadre propice à la formation d'un nombre important de SMN. Ce phénomène tient à diverses raisons:

- un climat libéral d'investissements et de transferts financiers;
- un esprit d'initiative et d'innovation scientifique, technique, commerciale et administrative;
- la formation de cadres cosmopolites compétents et souples;
- un don de mettre en place des organisations et des instruments de direction à échelons multiples et fédératifs;
- un sens aigu de la gestion indirecte par l'application de politiques concrètes qui permettent une large autonomie locale.

La concurrence internationale et nationale obligent les SMN, comme les petites nations, à faire preuve en permanence de progrès économiques. Sans ce moteur, il n'y aurait pas moyen de franchir les frontières naturelles et sociales. Cet effet est très bien illustré par un tableau que nous tirons du rapport Peterson:

# Indices des prix à la consommation et à l'exportation

Indices 1970  
(1960 = 100)

	Consommation	Exportation
RFA	130	115
Etats-Unis	131	122
France	151	114
Italie	147	108
Japon	176	105
UK	148	117

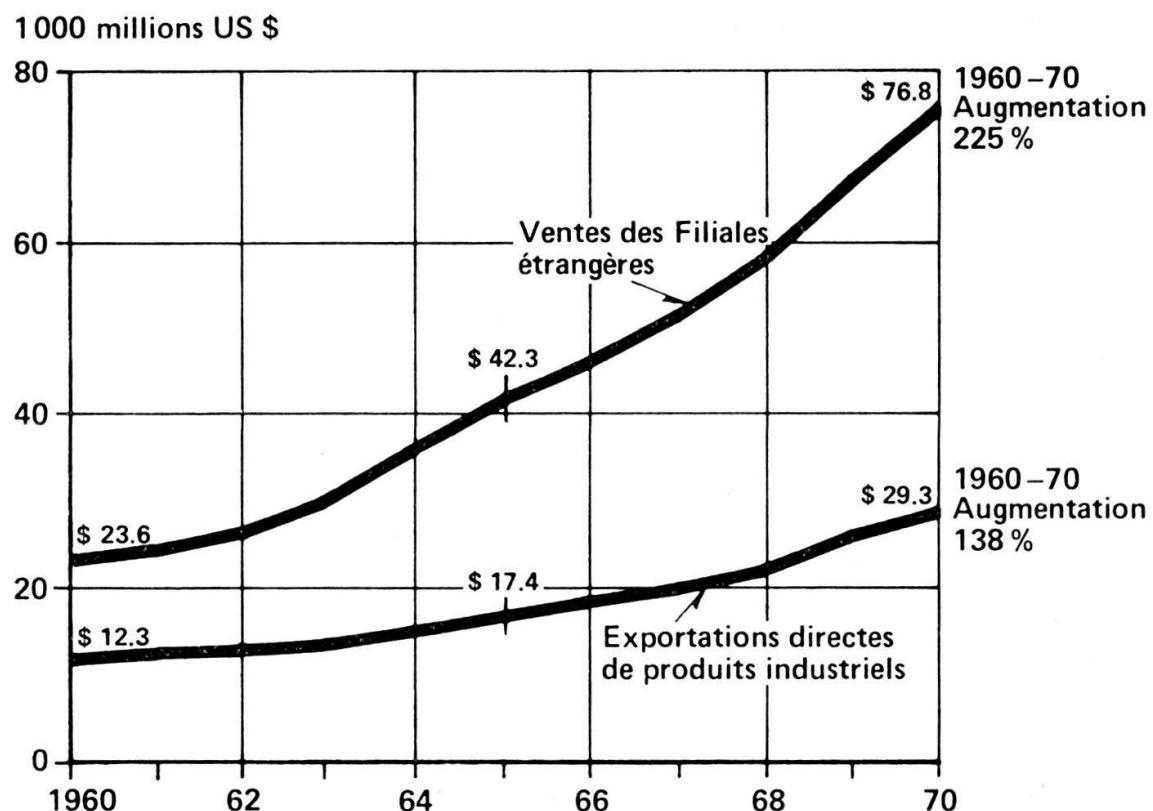
Source:  
Peter G. Peterson  
The US in the Changing World Economy  
December 27, 1971, Vol. II, Chart 70

Aux Etats-Unis, les SMN se sont multipliées rapidement et ont pris un essor considérable. Les «divisions internationales» se sont transformées en centres stratégiques appelés à prendre des décisions d'ensemble. La réalité multinationale impose ses contraintes. Il est souvent fort difficile de créer une communauté d'intérêts compatible avec les égoïsmes nationaux. Ceci exige trois ingrédients: de la bonne volonté, beaucoup de patience et une parité d'information.

Ces aspects qualificatifs ne doivent pas faire perdre de vue l'importance des besoins financiers. Les Etats-Unis disposent de l'épargne la plus importante en valeur absolue. L'investissement à l'étranger d'une partie de ces fonds a créé des mouvements généralement plus «dynamiques» que l'activité industrielle locale. Le marché économique le plus riche et le plus varié sert de tremplin à une expansion extra-territoriale. Les sociétés nord-américaines qui ont su atteindre la dimension continentale sont condamnées comme celles de nations moins bien nanties, à la conquête d'une dimension universelle. Le tableau suivant illustre ce phénomène.

En résumé, la SMN est l'expression par excellence de la vitalité et de l'élasticité d'économies hautement industrialisées. Elle prolonge les activités d'exportation et crée de nouvelles formes d'organisation et de gestion intégrée. Elle est à la base d'une constitution économique «postindustrielle».

## Exportations directes des EU opposées aux Ventes des Sociétés filiales américaines implantées à l'Etranger (produits industriels)



### Autres conditions de succès

Seuls les avantages réels offerts aux clients de tous pays permettent aux SMN d'accéder au potentiel d'une série de marchés disséminés dans le monde et de l'exploiter comme un tout homogène.

La spécialité hautement développée requiert aujourd'hui une masse critique industrielle considérable.

L'évolution rapide des sciences et des méthodes technologiques rend ce seuil sans cesse plus difficile à franchir. La consolidation de positions acquises dans différents marchés nécessite des services postexportation, la fabrication sous licence et l'implantation directe dans les marchés les plus intéressants du monde.

La mise en œuvre de moyens très importants soulève nécessairement le problème de leur allocation. Il est impératif que les structures d'organisation s'accommodent de ces contingences. Elles doivent être de plus en plus différencierées.

### Politique d'entreprise des SMN

La SMN n'est pas fondamentalement différente de la grande société nationale. Elle est simplement caractérisée par une répétition de phénomènes à un degré d'intensité variable selon son implantation dans des marchés différents.

La formation d'*unités divisionnelles et fonctionnelles*, caractéristique des grandes entreprises, se manifeste dans la SMN aussitôt que le développement d'un débouché atteint une certaine importance. La décentralisation d'activités suit alors un modèle qui peut être synthétisé comme suit:

## Les diversifications par secteur et par fonctions

Activités primaires	Activités secondaires
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Distribution</li> <li>● Marketing</li> <li>● Conditionnement</li> <li>● Production</li> <li>● Développement des Produits (Recherche appliquée)</li> <li>● Recherche           <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 10px;"> <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; border-left: 1px solid black; padding-left: 10px; margin-right: 10px;">           Produits            Procédés            Systèmes         </div> </div> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informatique et Planification</li> <li>Logistique</li> <li>Services administratifs (Comptabilités, Calculs des Prix, Achats, etc)</li> <li>Personnel</li> <li>Finance, etc.<sup>1)</sup></li> </ul>

<sup>1)</sup> Une partie des services spécialisés sera toujours fournie par des cabinets d'experts professionnels indépendants.

Pour beaucoup de SMN, les *unités divisionnelles* sont de véritables entreprises dans l'entreprise qui sont responsables et comptables de leurs actions dans le cadre de tâches bien définies. Elles assurent la planification et le contrôle de leur performance courante, tant à l'échelle du centre de direction qu'à celle de leurs activités dans les différents pays.

La « profondeur » d'une organisation locale est évidemment fonction de sa mission et de sa compétence. L'organisation centrale, par contre, s'oriente de plus en plus vers la coordination et vers la formulation de conceptions et de politiques. La tendance à la décentralisation des activités opérationnelles est réelle. Elle ne peut se concevoir sans un renforcement du contrôle.

En général, le degré d'autonomie accordé aux filiales est régi par des considérations d'efficacité et de droit public. Il n'y a guère de règles absolues en ce domaine.

Les *unités fonctionnelles* assurent des services spécialisés qui du centre s'étendent, suivant les besoins, aux filiales les plus importantes. Cette tendance est coûteuse et demande à être surveillée de très près.

Les *unités régionales* constituent la charpente de la SMN. Elles reflètent essentiellement ses facultés d'adaptation et de renouvellement. Si la SMN est une confédération, les unités régionales en sont les cantons.

## Prise de décision dans les SMN

Le schéma général de la préparation des décisions et de la prise de décisions peut être représenté comme suit:

### Direction Multinationale Eventail des Niveaux d'Autorité

Décision		Direction Locale	Direction du Siège (D. F. R. DC)*
Locale	I	Décision	—
	CI	Décision	Consultation
	APD	Décision	Approbation
Siège	CC	Consultation	Décision
	WCC	—	Décision

**I** Autorité complètement indépendante

**CI** Autorité coordonnée  
(Décision prise après consultation de la direction supérieure mais qui n'engage pas la direction locale)

**APD** Décision soumise à l'approbation préalable

**CC** Décision du siège après consultation avec la direction locale

**WCC** Décision du siège sans consultation locale

\* D Division  
F Fonction  
R Région  
DC Direction Centrale

Ce tableau ne peut pas refléter la difficulté de prendre des décisions valables à tout moment, à tout endroit et en toute circonstance.

## Principes d'organisation multimarchés

Une entreprise industrielle est une institution sociale. Elle ne reste vitale que dans la mesure où les dirigeants tiennent structures et procédures ouvertes au changement. La flexibilité dans les opérations, la faculté d'adaptation et de renouvellement du cadre matériel et immatériel de l'organisme forment donc une aspiration principale et permanente de sa direction.

Pour assurer la flexibilité dans tout le système croissant de l'entreprise, les SMN appliquent avec conviction la *règle de la délégation des pouvoirs*. Dans le domaine de l'exploitation, les décisions sont orientées fortement vers l'action et vers les impératifs immédiats

de la situation du marché. La plupart du temps elles sont prises par ceux-là mêmes qui les exécutent. Il est important de faire participer activement le dernier échelon hiérarchique capable d'assimiler et de résoudre un problème concret. La notion de la responsabilité personnelle et celle d'être tenu comptable des résultats sont des concepts fondamentaux dans ce contexte. Leur application mène à la création de domaines d'autorité qui restent à la taille de l'homme. La délégation a pour objectif principal de créer et de maintenir des états d'ordre organiques.

La *deuxième règle* est le corollaire de la première: *l'autonomie se mérite*; plus elle est élargie, plus elle demande comme complément un flux d'information bien structurée (feed back). L'information efficace témoigne de la vitalité d'une entreprise. Elle distingue clairement entre instruction et orientation.

La *troisième règle* établit que les *rapports périodiques* « interservices » doivent être faits par écrit et rendus systématiquement comparables. Un caractère essentiel de l'administration moderne est qu'elle est factuelle, documentée et formalisée. En grande partie, elle est chiffrée (de nature statistique) afin de permettre l'analyse rapide ainsi que l'agrégation simultanée à l'aide d'ordinateurs. Le développement de manuels et de procédures « maison », dans une proportion raisonnable, est donc une bonne chose. Beaucoup dépend de leur application nuancée. La gestion formelle est un moyen puissant d'intégration et de création d'une unité de doctrine.

Les trois règles qui précèdent ne sont pas exclusivement de portée multinationale. Elles sont d'application courante dans les entreprises nationales importantes et dans d'autres organisations de grande envergure. Elles constituent néanmoins une plate-forme nécessaire pour toute entreprise qui s'engage dans une voie multimarchés ou multinationale. Il convient donc de les considérer comme des conditions nécessaires, mais pas suffisantes.

La croissance véritable d'une organisation s'exprime par le fait qu'elle augmente le volume et le poids des moyens à sa disposition. Il est hors de doute que la compétence d'initier et de valoriser une série d'investissements continuels repose sur l'activité créatrice et le rayonnement de personnalités de premier plan.

*Règle numéro quatre*: confier à des professionnels la préparation méthodique des *capacités futures*, tant en hommes qu'en machines. Le choix de ces hommes-clé est un grand art. Etant à la base de la performance future, ils doivent être en consonance intime avec la politique de l'entreprise. Un degré de centralisation relative est indiqué: soit par *un service spécialisé à l'échelle du groupe*, soit par l'application de normes et de priorités dans le cadre d'un programme préétabli.

*Règle numéro cinq*: cultiver patiemment la *compétence* requise par la formation systématique des cadres supérieurs et par la planification suivie de leur carrière. Le succès d'une politique d'investissement repose essentiellement sur l'allocation judicieuse de moyens industriels dans quelques champs d'activité profitables. Il repose également — et peut-être plus fondamentalement — sur la participation.

*Règle numéro six*: créer un climat de développement interne où le potentiel humain peut pleinement se réaliser.

Les dirigeants d'entreprises multinationales sont les premiers à reconnaître que l'organisation parfaite n'existe pas. Ils considèrent qu'un état d'équilibre final serait même néfaste, puisqu'il signifierait l'absence de toute recherche de progrès.

A cet égard, les SMN sont plus préoccupées de valoriser leurs forces que d'obvier à leurs faiblesses. Elles agissent par développement cumulatif.

*Règle numéro sept: l'innovation* doit influencer profondément le calcul entrepreneurial. Les entreprises de pointe créent et maintiennent des organismes spécialisés dans la préparation du potentiel industriel futur. Sans cette fenêtre ouverte sur la prospective une entreprise perdrat sa tension consciente vers un avenir voulu. Les SMN ont besoin de liberté pour innover. Des efforts vers l'avant s'opèrent plus facilement et avec plus d'enthousiasme que ceux qui tendent vers un repli (principe de l'action positive).

*Règle numéro huit: la responsabilité solidaire des cadres* est indispensable à la prépondérance durable d'une SMN. Leur parité d'information et d'expérience est le résultat d'une éducation permanente. Une philosophie des cadres devrait tendre à la formation d'une *aristocratie industrielle*, caractérisée par:

- un sens de la perspective industrielle,
- une volonté de réalisation,
- un esprit de persévérance.

*Règle numéro neuf: la responsabilité sociale* de l'entreprise requiert la création de nouveaux services et la mise au point d'un code de bonne conduite. Souvent, les contraintes imposées par les autorités et le public en vue de préserver « la qualité de la vie » offrent des chances positives aux SMN. Si leur mission n'en est pas pour autant rendue plus facile, elle est assurément plus valable.

## **Conclusion**

Si la SMN est une manifestation de la croissance économique, il lui appartient d'en tirer les conséquences. Sa politique d'entreprise se doit d'être pragmatique et largement ouverte au changement. Ses structures doivent rester souples.

Il est indéniable que la SMN peut mobiliser un talent international et des ressources considérables. La diversité et l'ampleur de ses moyens est à la fois sa force et sa faiblesse.

Sa pérennité est fonction de sa mission sociale. Pour l'assumer elle requiert un climat de compréhension. Son succès durable sera conditionné par sa faculté de contribuer utilement au relèvement du niveau de vie.

