

L'entreprise multinationale et la division internationale du travail

Stephen Hymer

Volume 2, Number 1, 1971

Les relations économiques Québec-États-Unis

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/700077ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/700077ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Institut québécois des hautes études internationales

ISSN

0014-2123 (print)

1703-7891 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Hymer, S. (1971). L'entreprise multinationale et la division internationale du travail. *Études internationales*, 2(1), 58–80. <https://doi.org/10.7202/700077ar>

L'ENTREPRISE MULTINATIONALE

par Stephen HYMER *

I - LES PROTAGONISTES

Quel est donc ce « monstre » ? On lui donne bien des noms : investissement direct, entreprise internationale, firme internationale, corporation internationale, firme multinationale, entreprise multinationale, corporation multinationale, compagnie mondiale, société multinationale, entreprise mondiale, la grande entreprise plurinationale, la grande unité interterritoriale, la grande entreprise multinationale, la grande unité pluriterritoriale ; ou comme les appelait un ministre français des Affaires étrangères : « les monstrueuses corporations américaines ¹ ».

Peu importe le nom, on lui reconnaît deux caractéristiques majeures : le gigantisme et l'étendue de son action sur un vaste territoire.

Pourquoi est-ce un problème ? Parce qu'il s'agit surtout d'un problème de pouvoir. Qui a le pouvoir de décision et où décide-t-on ? Est-ce admissible que le conseil d'administration d'une grande société décide, à New York, de fermer un établissement à Londres, Toronto ou Bangkok ?

Au point de vue légal, la corporation est une personne qui jouit de droits accordés par un État souverain. En pratique, c'est une structure sociale et politique dont dépendent un grand nombre de personnes : employés, clients, fournisseurs, experts-conseil, courtiers, conseillers, etc. La grande corporation n'agit pas sous le contrôle de l'État, mais parallèlement et parfois au-dessus de lui.

Les sociétés soutiennent que leur liberté est limitée par les États qui essaient de contrôler les échanges internationaux par des moyens surannés. George Ball dit :

... the structure of the multinational corporation is a modern concept, designed to meet the requirements of a modern age ; the nation state is a very old-fashioned idea and badly adapted to serve the needs of our present complex world ?

* *Professeur de science économique au New School of Social Research de New York. Paul Semonin a collaboré à cette étude.*

¹ *Fortune*, August 1965, p. 126.

² George W. BALL, « The Promise of the Multinational Corporation », *Fortune*, June 1967, p. 80.

Les défenseurs de l'État-Nation allèguent que sa souveraineté se heurte au pouvoir qu'ont les sociétés d'échapper à son contrôle.

Pour nous, le problème en est d'abord un de conflit d'institutions. Les sociétés et les États en sont les protagonistes. La scène de cet affrontement est l'économie mondiale sans cesse en évolution. Une divergence surgit entre la corporation, dont le champ d'action s'étend au monde entier, et l'État, aux horizons plus restreints. La revue *Business Week* notait justement : « For a worldwide company, national boundaries are drawn in fading ink. »

Le conflit entre la corporation et l'État se situe au niveau des apparences. Si l'on y regarde de plus près, on découvre qu'il y a un conflit d'intérêts entre les divers groupes de la société. Les vrais acteurs sont les dirigeants des corporations et des États, qui se débattent autour des questions suivantes : qui obtient quoi et où ? qui décide, à Londres, à Toronto ou à Bangkok ? comment doit s'effectuer le partage des revenus et des autres bénéfices ? L'étude des entreprises multinationales devient alors une étude de la hiérarchie internationale du pouvoir de décision et des modes internationaux de consommation.

Les conflits naissent entre d'importants groupes d'intérêts, à la fois à l'intérieur d'un même pays et entre groupes de différents pays. Il y a, par exemple :

1) des conflits entre les grandes sociétés multinationales au sujet du partage du marché international ;

2) des conflits à l'intérieur d'un même pays entre les grosses compagnies qui peuvent relever le défi de l'économie internationale grâce à leurs investissements étrangers, et les petites compagnies qui le font uniquement par l'exportation ;

3) une rivalité entre les classes moyennes des divers pays, pour briguer les postes de commandes ou les postes de chercheurs (y compris l'emplacement de l'équipement scientifique de même que la question de la participation nationale à la direction) ;

4) une rivalité entre la main-d'œuvre qui commande des salaires élevés dans les pays évolués, et celle dont les salaires sont inférieurs dans les pays moins développés ;

5) des conflits à propos des taxes que paieront les entreprises au niveau mondial et de la part qu'en retirera chaque gouvernement ;

6) des conflits entre les groupes délaissés et les élites au sujet de l'orientation du développement.

Les pyramides du pouvoir

Pour bien comprendre ce qui est en jeu, on doit traiter du problème dans le contexte le plus large possible. Le monde est organisé en nations, dont les relations politiques sont ordonnées selon une hiérarchie pyramidale³. On peut décrire ces

³ L'essence de cette partie de notre étude sur le pouvoir pyramidal doit beaucoup à l'analyse de Harold D. Lasswell au sujet de la transformation des critères d'identification de l'individu lorsqu'il passe du milieu national à l'international et des implications que cette transformation comporte pour le réaligement des forces politiques mondiales. Pour mieux approfondir ce changement d'identité et les nombreuses forces conduisant à des

pyramides en termes de structures de classes, comme le font les Marxistes, ou en termes d'élites, comme le préfèrent les hommes de sciences des sociétés libérales. Ces pyramides fusionnent les pouvoirs économique, social et politique. À n'importe quel niveau, on peut rencontrer des individus fortunés mais sans aucun pouvoir politique, ou l'inverse, on s'est efforcé d'analyser les conflits entre les divers groupes d'un même niveau. Toutefois, si l'on analyse ces relations selon une ligne verticale plutôt qu'horizontale, on reste frappé que, dans notre société, seul le petit nombre atteint richesse, statut ou pouvoir politique (ou une combinaison de ces avantages) alors que nombreux sont ceux qui détiennent une parcelle de l'un ou l'autre de ces atouts.

Entre nations, les relations sont aussi inégales. La plus importante ligne de démarcation dans le partage des avantages (pouvoir, richesse, bien-être, dignité, etc.) se situe entre l'hémisphère nord et l'hémisphère sud. Jusqu'à la fin de la Deuxième Guerre mondiale, la plupart des pays de cette seconde zone dépendaient politiquement des puissances situées plus au nord. En obtenant leur indépendance nationale, ces pays ont acquis leur souveraineté, mais non l'égalité dans la définition et le partage des fruits du développement. D'un point de vue analytique, ils ne sont pas au même niveau que les grandes puissances, mais plutôt à un niveau inférieur dans la hiérarchie.

Les structures du pouvoir ne sont pas statiques, mais changent sans cesse et créent des tensions qui éclatent périodiquement en conflits ouverts — guerres mondiales, coloniales et civiles. À cause de l'accroissement des communications entre les pyramides et de la tendance vers le « globalisme », la fin des années soixante et le début des années soixante-dix semblent être une période d'incertitude et de réalignement — une période révolutionnaire en quelque sorte — durant laquelle tout se transforme et le rythme de l'histoire s'accélère.

Leur taille et un étroit contact avec les techniques nouvelles placent les grandes entreprises à l'avant-garde de cette révolution. Elles sont parmi les premières institutions à se doter d'une vision globale du monde. Ces vingt dernières années, elles ont organisé la production et la consommation au niveau international en formant des alliances avec des groupes étrangers et en restructurant leurs activités selon des perspectives d'ensemble.

Que sortira-t-il de cette période de transition ? les pyramides auront-elles tendance à s'affaïsser ou, au contraire, à devenir plus prononcées ? La plupart des gens espèrent que le nouvel ordre international représentera une certaine forme d'interdépendance démocratique — une sorte de village mondial — et les futuristes

alliances entre élites ou entre groupes sociaux moins sélectifs, voir Harold D. LASSWELL : *Future Systems of Identity in the World Economy*, texte miméographié préparé pour *The World Order Models Project, 1970*, (Conférence de Tokyo).

⁴ Au sujet des pyramides de pouvoirs et de la possibilité qu'elles s'atténuent voir Harold D. LASSWELL et Abraham KAPLAN : *Power and Society*, Yale University Press, New Haven, 1950. Aussi L. R. M. McIVER, *The Modern State*, Londres et Oxford, The Clarendon Press, 1926. Nous ne partageons pas nécessairement le point de vue de McIver quant à la question de savoir à quel point le pouvoir s'est diffusé dans les démocraties de libre entreprise, mais cet ouvrage nous apparaît fort utile à l'étude du pouvoir pyramidal.

l'entrevoient ainsi très souvent. Cependant, d'autres tendances nous permettent d'entretenir un certain doute. Les élites actuelles redoutent particulièrement les forces nouvelles, et pourraient se regrouper pour établir dans le monde une hiérarchie qui reproduirait à l'échelle universelle la pyramide du pouvoir — selon un schéma échafaudé, par exemple, par Harold Lasswell, dans ce qu'il appelle *The Unspeakable Revolution*⁵. D'ici quelques années, l'homme découvrira les grands secrets du contrôle génétique. Ces découvertes scientifiques ouvrent la voie toute grande à l'étude de l'évolution de la vie humaine, mais nous glaçant d'effroi à la pensée qu'on pourrait les utiliser *to police the world medically*, selon l'expression de Harold Lasswell.

Certains considèrent le capital international comme une force de nivellement et d'intégration dans le monde ; il devrait rendre plus facile la participation à l'économie moderne. D'autres estiment que cette force maintiendra les inégalités actuelles et même les renforcera à l'échelle mondiale. Le problème soulevé dans cette étude reste le suivant : une nouvelle économie mondiale fondée sur les entreprises multinationales reproduirait en réalité une division hiérarchique de la main-d'œuvre entre les régions géographiques correspondant à la division verticale de la main-d'œuvre à l'intérieur des entreprises.

Les relations sociales seront verticales et asymétriques plutôt qu'horizontales et égalitaires. Frantz Fanon a brossé pour nous un tableau pittoresque représentant ce monde :

The settlers' town is a strongly-built town, all made of stone and steel. It is a brightly-lit-town ; the streets are covered with asphalt, and the garbage-cans swallow all the leavings, unseen, unknown and hardly thought about. The settler's feet are never visible, except perhaps in the sea ; but there you're never close enough to see them. His feet are protected by strong shoes although the streets of his town are clean and even, with no holes or stones. The settler's town is a well-fed town, an easy-going town,

⁵ On trouvera les réflexions de H. D. Lasswell sur *The Unspeakable Revolution* aux chapitres 1, 2 et 3 de *World Revolutionary Elites* (Cambridge, M. I. T. Press, 1966), qui contiennent une étude brève des principales révolutions mondiales de notre temps et des réflexions sur les possibilités et les dangers que présente l'avenir. Voir son article « Must Science Serve Power » (*American Psychologist*, vol. 25, N° 2 - 25 février 1970), qui traite précisément du sujet de notre étude, à savoir ce problème de la pérennité du monopole des connaissances des élites. Notre étude sur les entreprises multinationales étudie essentiellement la façon dont les sociétés utilisent l'information pour modeler nos valeurs propres et nos façons de vivre. Comme Lasswell, nous avons du pouvoir la même conception que Machiavel :

I come now to the last branch of my charge : that I teach princes villainy, and how to enslave. If any man will read over my book . . . with impartiality and ordinary charity, he will easily perceive that it is not my intention to recommend that government or those men there described to the world, much less to teach men how to trample upon good men, and all that is sacred and venerable upon earth, laws, religion, honesty, and what not. If I have been a little too punctual in describing these monsters in all their lineaments and colours, I hope mankind will know them, the better to avoid them, my treatise being both a *satire* against them, and a true character of them . . . Niccolo Machiavelli, from a *Letter to a Friend*, cited by James BURNHAM, *The Managerial Revolution*, (Bloomington : Indiana University Press, 1941).

its belly is always full of good things. The settler's town is a town of white people, of foreigners.

The town belonging to the colonized people, or at least the native town, the Negro village, the medina, the reservation, is a place of ill fame peopled by men of evil repute. They are born there, it matters little where or how ; they die there, it matters not where nor how. It is a world without spaciousness : men live on top of each other, and their huts are built one on top of the other. The native town is a hungry town, starved of bread, of meat, of shoes, of coal, of light. The native town is a crouching village, a town on its knees, a town wallowing in the mire. It is a town of niggers and dirty Arabs. The look that the native turns on the settler's town is a look of lust, a look of envy . . . ⁶

II - L'ARÈNE DE L'ÉCONOMIE MONDIALE

Les hommes d'affaires veulent investir à l'étranger pour se réserver une part du marché mondial, en plus d'obtenir des matières premières. Ils reconnaissent qu'il vaut mieux investir que d'avoir à compter sur les exportations parce que, agir autrement leur ferait perdre leur pouvoir concurrentiel. Ils doivent également investir dans des pays étrangers pour protéger leur part du marché américain lorsqu'ils sont menacés par les produits importés.

Les investissements étrangers sont donc tributaires de trois choses : l'importance de la demande sur le marché étranger, la disponibilité de la main-d'œuvre et des autres facteurs nécessaires à la production manufacturière, et l'existence de concurrents qui peuvent joindre l'industrie si l'entreprise multinationale n'agit pas. La croissance rapide d'un pays étranger attire les investissements extérieurs, à la fois à cause de l'expansion du marché et de l'apparition de capitalistes rivaux — que les capitaux soient fournis sur place, qu'ils soient étrangers ou qu'ils proviennent de l'État.

Les entreprises américaines se sont tournées vers les pays étrangers presque aussitôt après avoir achevé leur intégration à l'échelle nord-américaine. Quelques-unes ont même commencé bien avant. Leur nouvelle structure administrative et leur grande puissance financière leur ont permis de s'étendre bien au-delà des frontières. En devenant des entreprises nationales, les entreprises américaines ont en même temps appris à devenir internationales. Leur taille imposante et leurs pouvoirs d'oligopoles les ont poussées à s'implanter ailleurs. Les investissements directs devinrent une nouvelle arme pour lutter. Au lieu de former un cartel (ce qu'interdisent les lois américaines), elles ont investi chez des clients, des fournisseurs ou des concurrents étrangers. Par exemple, certaines d'entre elles se sont aperçues qu'elles étaient des acheteurs de matières premières fournies par l'étranger dans une structure d'oligopole et elles ont eu peur que d'autres monopolisent leurs sources d'approvisionnement. En investissant directement dans des industries

⁶ Frantz FANON, *The Wretched of the Earth*, New York, Grove Press, 1966.

productrices étrangères, elles s'assuraient le contrôle sur la source de ces matières. D'autres sociétés ont investi à l'étranger pour obtenir le contrôle de la mise en marché et augmenter ainsi au maximum les quasi-rentes qu'elles tirent de leurs découvertes scientifiques et de la différenciation de leurs produits. Enfin, quelques-unes se sont implantées ailleurs pour prévenir la concurrence.

La première vague d'investissement direct de capitaux américains à l'étranger a déferlé au tournant du siècle, suivie d'une autre vague dans les années vingt. Un ralentissement se produisit durant la Crise, mais les investissements à l'étranger recommencèrent après la Seconde Guerre mondiale, et bientôt prirent un rythme accéléré. Le principal facteur d'implantation de capitaux américains à l'extérieur fut la croissance économique rapide de l'Europe et du Japon. Celle-ci, et le ralentissement de celle des États-Unis dans les années cinquante, constituèrent une menace à la suprématie des entreprises américaines. Les entreprises limitées au marché américain se virent devancées dans la course et perdirent même du terrain au profit des entreprises européennes et japonaises, qui se développaient davantage grâce à l'expansion de leurs marchés. À la fin des années cinquante, les sociétés américaines affrontèrent donc un sérieux défi « non américain ». Pour le relever, elles passèrent à l'offensive et établirent des bases commerciales en territoires étrangers. Cette stratégie ne rencontra pas d'obstacle en Europe où les gouvernements ouvraient la porte toute grande aux investissements américains, mais elle se heurta à la politique restrictive du gouvernement japonais. En grande partie, les entreprises américaines réussirent à compenser le déséquilibre causé par le Marché commun, mais le Japon demeure une source de préoccupation pour les oligopoles à la recherche d'un nouvel équilibre.

Que nous réserve l'avenir ? la tendance actuelle indique que toutes les grandes entreprises, tant européennes qu'américaines, deviennent de plus en plus multinationales. Tout d'abord, les sociétés européennes, d'une part, en réaction à la pénétration de leurs marchés par les États-Unis et, d'autre part, à cause de leur croissance naturelle, ont commencé à investir à l'étranger et à se développer de plus en plus, elles continueront probablement dans la même voie. Pour beaucoup d'entre elles, les autres pays européens constituent le premier champ d'opération, mais quelques-unes émigrent vers d'autres continents et pénètrent même le marché américain. Ce développement est en bonne voie de réalisation et ira sans doute en s'accéléralant. Le monde des affaires américain répondra probablement à ces investissements propres à l'étranger. Il s'efforcera donc par tous les moyens de se tailler des marchés dans les pays sous-développés et même de s'approprier une plus grande part du marché européen, en réaction à la pénétration des États-Unis par les investissements européens. À cause de leur taille et de leur puissance, les États-Unis réussiront assurément à maintenir leur position relative dans le monde, leurs pertes sur certains marchés se trouvant compensées par des gains sur d'autres.

Peut-être une période de forte concurrence s'écoulera-t-elle jusqu'à ce que les géants industriels, américains ou non, aient envahi les territoires les uns des autres, et se soient partagés les pays restants en vue de répartir de façon à peu près uniforme leurs opérations dans le monde. L'économie mondiale finira par ressembler de plus en plus à l'économie américaine, où les grandes sociétés sont

présentes partout dans l'économie et même dans les coins les plus reculés. Cette solution assure une certaine stabilité. Actuellement, la croissance économique inégale des différents continents rompt l'équilibre recherché par les oligopoles, parce que les principales entreprises ont des réseaux géographiques de production et de vente différents. Ainsi lorsque le taux de croissance de l'économie européenne est plus élevé que celui des États-Unis, les sociétés européennes ont tendance à se développer plus rapidement que les sociétés américaines, à moins que celles-ci ne fassent des investissements importants à l'étranger. De la même façon, si le développement est plus rapide aux États-Unis qu'en Europe, les sociétés américaines se développent plus rapidement que les sociétés européennes, étant donné que ces dernières ont moins d'intérêts sur le marché américain. Toutefois, lorsque les sociétés se répartissent uniformément sur tous les marchés, elles subissent en même temps les fluctuations des divers sous-marchés et l'équilibre des oligopoles n'est pas rompu par la croissance inégale des différents pays. Le sort d'une entreprise multinationale n'est plus aussi étroitement lié aux économies nationales.

Les pays sous-développés joueront probablement à l'avenir un rôle-clé dans la concurrence des oligopoles. En premier lieu, ils offrent un vaste marché en pleine expansion qui réclame des produits dont les entreprises américaines, européennes et japonaises ont fait leur spécialité. Les statistiques *per capita* sur le revenu masquent le marché potentiel de ces pays. En réalité, le revenu est réparti de façon très inégale : 10% de la population touche entre 30 et 40% du revenu total. Par conséquent, il y a dans chaque pays un groupe dont la consommation est à peu près semblable à celle des pays développés. La croissance de ce groupe est relativement rapide et il constitue un marché de taille moyenne. Toute grande société mondiale doit s'implanter sur ce marché, c'est-à-dire établir des services de mise en marché et promouvoir une certaine fabrication sur place dans les régions des pays sous-développés où le revenu est élevé.

La question se pose de savoir pourquoi accorder à ces marchés une importance disproportionnée à leur taille. Dans une certaine mesure, c'est à cause des barrières à l'entrée découlant du comportement des oligopoles. Si une société ne s'implante pas aussitôt que possible (c'est-à-dire ne crée pas des débouchés pour ses produits), elle risque de perdre à jamais sa part du marché lorsque ses concurrents — nationaux ou étrangers — s'en seront emparés. Ces régions sous-développées sont des marchés d'avenir et les grandes sociétés y investissent pour occuper le terrain, ce qui leur garantit le maintien d'une position favorable sur le marché.

Une autre raison explique l'importance de ces marchés sous-développés : c'est le fonctionnement même du marketing. Habituellement, on offre les produits nouveaux à un groupe choisi à cause de son revenu et de son désir de nouveauté en matière de consommation. Une fois adopté par ce groupe, le nouveau produit se répand, pénètre dans les autres groupes par « l'effet de démonstration ». Il y a donc deux manières de procéder à la mise en marché : la première s'adresse à la classe aisée, et la seconde cherche à conquérir le reste de la population désireuse de rivaliser avec l'élite. Les pays pauvres ne constituent pas encore des marchés de masses mais le marché même restreint des consommateurs est assez important pour justifier un effort particulier, étant donné surtout que le coût de développe-

ment d'un nouveau produit est fixe et les coûts variables de production sont d'ordinaire très inférieurs à son prix.

À toutes ces raisons, ajoutons que, grâce à la publicité faite à la télévision, on atteindra bientôt d'un seul coup tout un continent. Nous pouvons donc avoir la ferme conviction que, dans une prochaine étape, les entreprises multinationales porteront leur principal effort expansionniste vers les deux milliards de population des pays sous-développés, ou plutôt vers les deux cent millions qui en constituent l'élite. Mais, bien sûr, on ne pourra tirer parti de ce potentiel de marché à moins de réaliser certaines réformes économiques et politiques qui assureront la croissance constante des secteurs avancés. Les pays sous-développés doivent payer les investissements de l'extérieur en devises étrangères ; ils doivent trouver une solution à leurs problèmes agricoles en vue d'une meilleure organisation, ils doivent parer aux besoins d'infrastructure et d'éducation que nécessitent leurs secteurs modernes, ils doivent adopter des programmes de contrôle de la population ; ils doivent enfin maintenir la stabilité politique parmi les groupes exclus.

Par le passé, le monde des affaires ne se souciait guère de tels problèmes à l'échelle mondiale. Mais à présent, quelques entreprises multinationales sont assez importantes et possèdent une vue d'ensemble assez vaste pour saisir les divers problèmes liés à la création de marchés en croissance dans le monde entier. Les pays sous-développés n'offrent pas seulement un marché pour écouler les produits américains, mais fournissent à des coûts très bas les produits exigés par le marché américain.

LE JAPON ET LE COMMERCE EST-OUEST

Les Japonais voient le monde d'un œil très différent. De leur position avantageuse, les Japonais estiment avoir non seulement rattrapé leur retard, mais encore que les autres sont en perte de vitesse. L'économiste célèbre, Nobutane Kiuchi, écrivait dans *President's Directory* : « Les États-Unis avaient pris avec compétence la direction du Monde libre pendant les décennies de l'après-guerre — mais il n'est plus aussi certain qu'ils soient en tête depuis peu. Incidemment, l'U.R.S.S. a vu se relâcher son emprise à l'intérieur du monde communiste. Ces deux indices annoncent l'avènement d'un monde entièrement différent de celui que nous avons connu pendant les deux dernières décennies ⁷ ».

Quatre raisons principales fondent la force du Japon en face des nations développées : 1) la main-d'œuvre bon marché, 2) la souplesse de leur système d'entreprises à participation japonaise et étrangère, 3) les changements technologiques, 4) leur commerce florissant avec l'Ouest.

Il ne fait pas de doute que les produits japonais exercent une pression sur le marché américain, la main-d'œuvre bon marché et le *joint ventures* ont joué un rôle important dans la production des textiles et de l'acier, pour ne citer que ces deux exemples.

⁷ Nobutane KIUCHI, « Japan at the Threshold of a New Era », *The President's Directory*, Tokyo, 1969, p. 3.

On réalise moins que l'industrie japonaise non seulement concurrence les produits et les marchés déjà établis, mais réussit à lancer de nouveaux produits et de nouvelles techniques. « Comparé à Dupont, comme dit Hideo Shinojima, président des *Industries chimiques Mitsubishi*, les firmes japonaises font apparemment peu de recherches. Nous avons mis en pratique le *sukima* ou la théorie des écarts à combler. Nous nous attachons à combler les lacunes techniques qui échappent parfois aux sociétés américaines et européennes. En appliquant nos énergies et nos ressources à quelques domaines spécifiques, nous sommes en mesure de développer une technologie unique ⁸ ».

En outre, le commerce japonais encourage de nouveaux projets industriels de la plus haute importance, de l'Oregon à l'Alaska. Ces projets s'échelonnent de l'industrie pétrolière sur le versant nord de l'Alaska à l'immense réseau d'énergie électrique s'étalant sur 1,500 milles, de la Colombie-Britannique à Los Angeles. Ceci présente un intérêt particulier, étant donné que les Japonais investissent principalement sur la côte Pacifique, mais plus au sud, en Amérique latine.

L'extension au Nord-Ouest reflète celle qui se produit de l'autre côté sur la côte nord du Pacifique, en Sibérie. La Russie s'efforce de vaincre le bloc États-Unis-Canada pour détourner à son profit le commerce et les investissements japonais. Ceux-ci savent faire preuve d'initiative et d'audace et pénétrer dans des régions interdites aux États-Unis pour des raisons politiques. Ils profitent alors des ouvertures et saisissent toutes les occasions d'établir des relations commerciales avec la Chine, la Corée du Nord et le Nord-Viet-nam.

Les hommes d'affaires américains ont diverses opinions au sujet des échanges commerciaux entre l'Est et l'Ouest, mais semble-t-il, on tente de plus en plus à faire diminuer les restrictions qui leur sont imposées. L'une des raisons est la pénétration sur ces marchés de sociétés européennes et japonaises. Jusqu'ici, le commerce entre l'Est et l'Ouest s'est fait par ces sociétés à cause des restrictions du gouvernement américain qui interdisait l'exportation de fournitures « stratégiques » ou de technologie vers les pays communistes. Des \$2.5 milliards dépensés par la Russie, en 1969, en Europe de l'Ouest, au Canada, au Japon et dans les autres pays industriels, \$103 millions seulement le furent aux États-Unis. La décision prise par l'Administration Nixon de permettre aux filiales américaines établies au Japon de nouer des relations commerciales avec la Chine continentale laisse supposer que, dorénavant, les États-Unis essaieront de rattraper leurs concurrents européens et japonais en écartant certains problèmes d'exterritorialité qui gênent le commerce des compagnies internationales.

Nos prévisions pour l'avenir se résument à deux tendances principales. La première est la création d'un nouvel équilibre entre les grandes sociétés américaines et européennes. Jusqu'à présent, les relations ont été asymétriques, dans la mesure où les compagnies européennes investissaient peu directement à l'étranger alors que les compagnies américaines s'étendaient de façon caractéristique à l'échelle mondiale. Cet état de choses a fait naître des tensions qui ont poussé les sociétés des deux côtés de l'Atlantique à devenir de plus en plus multinationales. Bien que

⁸ « Japan : Now the Imitator Shows the Way », *Business Week*, 16 mai 1970.

la direction du changement effectué par ces sociétés apparaisse clairement, il faudra un certain temps avant de parvenir à un nouvel équilibre.

Donc, pour les dix ou quinze prochaines années, une certaine souplesse régnera jusqu'à l'établissement de cet équilibre, qui apportera une stabilité beaucoup plus durable. La seconde tendance, étroitement liée à la première vise à accroître de façon substantielle les investissements dans les pays sous-développés pour y prendre des positions et y développer le marché de la consommation.

III – DIMENSION HORIZONTALE, VERTICALE ET SPATIALE DES ENTREPRISES

1. la dimension horizontale

Depuis le début de la Révolution industrielle, la taille des entreprises n'a cessé de croître : d'atelier, elle est devenue usine, puis société nationale, ensuite entreprise à divisions multiples, et maintenant entreprise multinationale. C'est une tendance si persistante qu'on peut la considérer comme une loi générale de l'accumulation du capital. Cette croissance de la taille des entreprises s'est accompagnée de changements importants dans les structures de leur organisation quant à la répartition ou différenciation des tâches, et à la création de nouveaux organes de contrôle.

2. la dimension verticale : hiérarchie du contrôle

Chandler et Redlich ont contribué de façon très substantielle à l'analyse des principaux niveaux d'activités dans les entreprises à divisions multiples⁹. Ils distinguent « trois niveaux d'administration, trois niveaux de tâches, trois niveaux de prise de décision... et trois niveaux de détermination des politiques ».

Le troisième niveau, le dernier, dirige les opérations quotidiennes de l'entreprise, c'est-à-dire s'occupe de la faire fonctionner dans les structures du système établi. Le deuxième niveau, créé après la séparation du siège social des opérations locales coordonne l'action des administrateurs du troisième niveau. Le premier niveau — celui de la direction — détermine les objectifs et s'emploie à la planification. Il établit les structures d'opération des niveaux inférieurs. Dans l'entreprise conçue par Marshall, l'entrepreneur réunit en sa personne les trois niveaux. Dans l'entreprise nationale, une certaine différenciation sépare les deux niveaux supérieurs du dernier. Dans celle à succursales multiples, la différenciation est beaucoup plus complète. Le premier niveau est tout à fait séparé du deuxième et groupé dans un bureau général dont la tâche spécifique est de planifier la stratégie plutôt que de déterminer les tactiques. C'est à ce niveau que l'on trouve les hommes-

⁹ Alfred D. CHANDLER, JR., et Fritz REDLICH, « Recent Developments in American Business Administration and their Conceptualization », *Business History Review*, printemps 1961, p. 89.

clés qui répartissent effectivement les ressources disponibles de l'entreprise (leur action ne dépend pas des budgets qu'ils reçoivent, comme c'est le cas des directeurs de niveaux inférieurs). Leur pouvoir provient de ce qu'ils contrôlent en définitive le personnel et les capitaux. Il ne faut ni surestimer ni sous-estimer leur pouvoir de contrôle sur un vaste empire.

3. la dimension spatiale

Supposons que de gigantesques entreprises multinationales (disons 300 sociétés américaines et 200 européennes et japonaises) réussissent à s'imposer comme étant les modèles de l'entreprise internationale et en viennent à contrôler, dans chaque pays, une partie importante de l'industrie (surtout l'industrie moderne). L'économie mondiale ressemblera de plus en plus à celle des États-Unis, (ou peut-être plus exactement à celle du complexe États-Unis-Canada), où chaque grande société s'étend à la grandeur du continent et s'implante dans tous les recoins. Quelle influence une telle organisation industrielle mondiale aurait-elle sur la spécialisation internationale, les échanges et la distribution du revenu ? Dans cette partie de notre étude, nous analyserons la dimension géographique (ou spatiale) de la hiérarchie dans les entreprises.

Quels sont les rapports entre la structure du microcosme et celle du macrocosme, c'est-à-dire entre les dimensions verticale et spatiale de l'entreprise ? L'application de la théorie de la localisation au schéma de Chandler et Redlich suggère un étroit rapport entre la centralisation du contrôle au sein de l'entreprise et dans l'économie internationale.

Cette théorie de la localisation propose que les fonctions de troisième niveau s'étendent à l'échelle mondiale selon la disponibilité de la main-d'œuvre, des marchés et des matières premières. L'entreprise multinationale qui dispose de capitaux et de techniques, et peut rationaliser leur emploi mondialement répartira sans doute plus uniformément la production à la même échelle. Cela peut se révéler un moyen efficace pour industrialiser les pays sous-développés et y créer de nouveaux centres de production. (Nous discuterons plus loin le fait que la localisation dépend des facilités de transport, lesquelles dépendent du gouvernement qui, à son tour, est influencé par la structure de l'entreprise commerciale.)

Les fonctions de deuxième niveau, qui nécessitent des cols-blancs, des moyens de communication et d'information, tendent à se concentrer dans les grandes villes. Puisque leurs exigences sont les mêmes, les entreprises d'industries différentes installent leurs bureaux de coordination dans la même ville, ce qui centralise géographiquement beaucoup plus les activités de deuxième niveau que celles du troisième.

Les activités, du premier niveau, les bureaux généraux, tendent vers une centralisation encore plus complète que les fonctions de deuxième niveau, car elles doivent être à proximité du marché des capitaux, des mass-média et du gouvernement. Aux États-Unis, presque toutes les grandes sociétés, par exemple, doivent avoir leur siège social (ou un personnel nombreux affecté à de hautes fonctions)

à New York ou dans les environs, parce que le contact personnel direct est nécessaire aux échelons les plus élevés du pouvoir de décision.

On mesure l'importance de ce phénomène par la facilité de circulation des communications ou de l'information, facteurs-clés du contrôle. (« Dans une théorie complète de l'organisation, la communication occuperait la place centrale, parce que la structure, l'étendue et la portée de l'organisation sont presque entièrement déterminées par les moyens techniques de communication ¹⁰ ».)

En fonction de la structure pyramidale du pouvoir dans les sociétés, nous pouvons dire que, pour assurer la cohésion et le contrôle, il importe :

1. d'avoir un système efficace de communication verticale pour que l'information circule facilement et rapidement de bas en haut, au niveau exécutif et, de haut en bas, afin de transmettre les ordres aux divers bureaux ;
2. de consolider la communication latérale aux échelons supérieurs de l'organisation afin que ceux qui décident ne poursuivent pas de buts contraires, mais aient l'occasion d'échanger des informations et de se mettre d'accord ;
3. d'empêcher la communication latérale aux niveaux inférieurs afin de contre-carrer les alliances et les échanges qui peuvent conduire à des initiatives allant à l'encontre de celles prises par la haute direction.

Dans la hiérarchie verticale, le point exact où la communication latérale est empêchée au lieu d'être favorisée (c'est-à-dire le niveau intermédiaire) dépend de la nature de l'organisation. Dans l'armée, par exemple, selon Karl Deutsch, les colonels formeraient le « niveau intermédiaire » stratégique, parce que :

It is that level of communication and command that is 'vertically' close enough to the large mass of consumers, citizens, or common soldiers to forestall any continuing and effective direct communication between them and the 'highest echelons' ; and it must be far enough above the level of the large numbers of the rank and file to permit effective 'horizontal' communication and organization among a sufficiently large portion of the men or units on its own level. From this point of view, there are usually too few generals to receive direct information from, or give direct orders to, the large mass of private soldiers ; and there are too many sergeants and lieutenants in most armies to permit their effective organization for political purposes ¹¹.

La consolidation de la communication latérale aux échelons supérieurs afin d'assumer le plus possible la compréhension et la confiance mutuelles exige le contact direct et les échanges verbaux plutôt qu'écrits. Dans son analyse classique du rôle décisif de la Ville de New York, R. M. Haig a reconnu l'importance de la communication orale comparativement à la communication écrite au niveau de l'architecture du centre de la ville :

¹⁰ Chester L. BARNARD, *The Functions of Executives*, Cambridge, Harvard University Press, 1938, p. 91.

¹¹ Karl W. DEUTSCH, *The Nerves of Government*, New York, The Free Press of Glencoe, 1963.

The exercise of this managerial function of coordination and control is at first glance singularly independent of transportation. It does require the transfer of huge quantities of materials, it deals almost exclusively with information. What is all-important is transportation of intelligence. The mail, the cable, the telegraph, and the telephone bring in its raw material and carry out its finished product. Internally easy contact of man with man is essential. The telephone is prodigally used, of course, but the personal conference remains, after all, the method by which most of the important work is done. Conferences with corporation officers, with bankers, with lawyers and accountants, with partners, with fellow directors, fill the day¹².

Comme dit un homme d'affaires que cite Haig : « Le gratte-ciel facilite les contacts personnels comme jamais auparavant. Dans mon bureau situé au vingt-huitième étage d'un édifice de Times Square, je peux pratiquement rejoindre en 15 minutes tous les hommes importants du monde des affaires ou de l'architecture¹³ ».

« Physical propinquity may be a very real factor in determining the frequency of real communication », writes Simon, 'and hence, the layout of offices is one of the important formal determinants of the communication system'. (H. A. SIMON, *Administrative Behaviour*, p. 158.) This observation was verified all through our study. It was most obvious, of course, in the case of those firms which had works or offices in different localities, but it was also true with regard to the home plant or the head office. A different part of the building or even a different floor from that where the chief executive's office was situated meant in most cases a definite contact barrier¹⁴.

Cette analyse nous fournit l'explication de la centralisation de la haute finance et des services bancaires autour de plusieurs ou même d'un seul marché de capitaux. Le capital constitue la variable clé du système, et l'accès à l'information comme la confiance dans les hommes et dans les institutions sont d'une extrême importance. Bien entendu, en matière financière, il faut distinguer les petits prêts accordés par les banques locales à des sociétés locales ou à des succursales de grandes compagnies sur garantie collatérale des sommes plus considérables prêtées à long terme ; pour celles-ci, la décision appartient à l'échelon supérieur dans un milieu centralisé. Il y a également une structure hiérarchique dans les services de mise en marché. À l'échelon inférieur, l'intégration des marchés assez homogène s'effectue. Mais la stratégie globale, qui inclut la plus grande facilité possible de contact avec les spécialistes des sciences sociales, les éditeurs, les moyens de communication, les concepteurs et les concurrents se trouve centralisée.

La fonction de recherche offre certaines caractéristiques uniques. À la base, elle est faite à l'atelier, presque comme un sous-produit des opérations manufac-

¹² R. M. HAIG, « Toward an Understanding of the Metropolis », *The Quarterly Journal of Economics*, février 1926, p. 427.

¹³ *Ibid.*, p. 427.

¹⁴ Sune CARLSON, *Executive Behavior*, Stockholm, Stromberg, 1951, p. 96.

turières. Au niveau plus élevé, elle tend à être concentrée dans des centres spécialisés de recherche, mais éloignés d'ordinaire du siège social ou d'une grande ville. En effet, les hommes de science remplissent généralement le double rôle de professionnels et de membres de l'organisation. Ils n'aiment pas se sentir prisonniers de l'autorité et tiennent généralement beaucoup à leur autonomie professionnelle fondée sur la connaissance ; ils veulent avoir qualité pour exercer leur jugement. De plus, pour les sciences de base surtout, il est très important qu'ils aient des contacts avec d'autres hommes de science, qu'ils soient des « cellules ouvertes » qui reçoivent et absorbent les connaissances issues des progrès les plus récents de la science. D'autre part, il importe grandement qu'on canalise vers les échelons les plus élevés les résultats de leurs recherches pour les conjuguer avec les services de mise en marché en vue du développement d'un produit. Donc, même si les services de recherches sont éloignés des grands centres commerciaux, les chercheurs communiquent davantage avec ces centres qu'avec les collectivités locales : ils forment une enclave et ne s'intègrent pas à l'économie locale.

Enfin, les fournisseurs de divers services aux entreprises se comportent différemment selon les niveaux où ils se situent. Chaque succursale d'une grande entreprise est entourée de sociétés locales, qui lui fournissent certains éléments, matériaux ou services, et qui sont aussi des concurrents locaux ou régionaux et les distributeurs des produits de l'entreprise (par exemple, dans l'industrie automobile : les fournisseurs de pièces sont à Détroit, proches des chaînes de montage, des vendeurs d'automobiles, des ateliers de réparations, des stations d'essence, des vendeurs de voitures usagées, etc.).

Dans les centres, nous trouvons les principaux hommes de loi de chaque entreprise, ses experts-conseil, ses concepteurs, ses artistes, ses spécialistes, ses grossistes, ses courtiers, etc., bref tous ceux qui excellent dans des domaines spécialisés et sont capables d'embrasser un large horizon.

En résumé, la division spatiale de la main-d'œuvre n'est pas seulement une division horizontale entre différentes industries, mais une division verticale entre différents niveaux d'activités.

When one begins to seek the reasons for growth and decline in the center, he is immediately impressed by the inadequacy of the terminology ordinarily used in discussing the problem. Broad terms such as « industry », « manufacture », « commerce », and « trade », are not well adapted to the task in hand. If, for example, a silk mill, formerly located on Manhattan, moves to Pennsylvania but keeps its head office and salesroom in New York, it is not accurate to say that this « industry » has left New York. What has actually happened is that there has been a territorial subdivision of functions which were formerly united in the same place, certain activities being sent to Pennsylvania and certain others kept in the metropolis. Fabrication and certain other functions have gone, but selling and many of the other functions remain. Fourth Avenue is full of establishments bearing the names of manufacturing plants, but no fabrication is in evidence. Tho it is the center of the silk industry, not a loom is to be found

there. Nor is the situation changed fundamentally if the establishment, instead of retaining its New York office, delegates its selling to a jobber or agent operating in New York UNDER its own name. The significant thing is the amount and the character of the activity which leaves and the amount and character of the activity which remains ¹⁵.

Un régime d'entreprises multinationales aurait tendance à établir une répartition hiérarchique de la main-d'œuvre entre les régions géographiques qui correspondrait à la division verticale de la main-d'œuvre à l'intérieur de chaque société. Tous ceux qui occupent des fonctions supérieures et qui participent aux décisions d'importance se trouveraient groupés dans quelques villes-clés des pays développés, entourées de sous-capitales régionales. Le reste du monde se verrait doté des niveaux inférieurs d'activité et de revenu, c'est-à-dire serait relégué au rang de villes et de villages dans un nouveau système impérial. Le revenu, la situation sociale, l'autorité, le type de consommation, tout rayonnerait à partir de ces centres suivant une courbe descendante, et perpétuerait les inégalités et les dépendances actuelles. Ce serait un système aussi complexe que la structure de l'entreprise, mais les rapports fondamentaux entre les différents pays seraient des rapports de supérieur à inférieur, de siège social (maison mère) à succursale.

IV - LES VILLES DOMINANTES ET LES AUTRES

1. la ville

Selon ce que remarque R. D. McKenzie :

The city has ever been the symbol of civilization ; which, even in its crudest form, represents a spatial pattern of a fixed center of dominance with tributary subordinate districts ¹⁶.

Qui dit civilisation, dit ville, et les anciens empires s'organisaient autour des villes. Leurs frontières marquaient la limite où le pouvoir central atteignait les couches vraiment inférieures. Souvent entre la capitale et l'arrière-pays, les relations étaient parasitaires et non symbiotiques ; on soutirait un tribut plutôt que d'établir une structure économique intégrée. « Rome n'est jamais devenue plus qu'une cité » disait Marx ¹⁷, ou comme remarquait précédemment McKenzie au sujet des anciens empires : « Le paiement du tribut et non le commerce déterminait les rapports des régions subordonnées aux centres dominants ¹⁸ ».

L'Europe médiévale a pris naissance à la campagne et ce n'est que peu à

¹⁵ R. M. HAIG, *op. cit.*, p. 515.

¹⁶ R. D. MCKENZIE, « The Concept of Dominance and World Organization », *The American Journal of Sociology*, vol. 33, juillet 1927, p. 32.

¹⁷ Karl MARX, *Pre-capitalist Economic Formations*, E. J. Hobsbawm (éd.), Londres, Lawrence & Wishart, 1964, p. 124.

¹⁸ R. D. MCKENZIE, *op. cit.*, p. 33.

peu que les entreprises manufacturières se sont séparées des entreprises agricoles pour se grouper et former des villes. Comme le pouvoir politique était entre les mains des seigneurs féodaux, les villes n'avaient pas plein pouvoir sur les campagnes et la dissension régnait. Néanmoins, les corporations (les guildes) et autres règlements des villes maintenaient les monopoles manufacturiers et les échanges commerciaux se faisaient dans des termes défavorables aux campagnes.

Une ville ne pouvait contrôler le commerce entre les villes. Pirenne le note, une ville ne pouvait réglementer les prix exigés par les marchands étrangers comme elle le faisait pour les artisans et les marchands locaux, puisqu'elle ignorait leurs coûts. La seule chose qu'elle pouvait faire était d'exiger que les marchandises soient vendues par l'intermédiaire des marchands locaux, essayant ainsi de s'approprier une part de l'excédent pour le bénéfice de ses citoyens.

L'émergence des Nations-États créa, autour des villes, un rempart qui les protégeait de la concurrence des autres pays, mais permettait le jeu de la libre concurrence à l'intérieur de ses limites. Cela contribua à la naissance de « la ville reine » qui groupait la population, les fonctions les plus importantes (telles que le commerce de gros, la finance, etc.) la richesse et le pouvoir. Ce phénomène s'explique en partie par les tendances économiques ou techniques (voir la théorie des *central places* de Cristaller). Mais la centralisation économique appelle la centralisation politique, étant donné que, par diverses lois et règlements et par l'établissement de moyens de communication et de transport le gouvernement influe de façon vitale sur les courants des forces économiques.

À l'ère coloniale, le pouvoir des villes métropolitaines dépassa les frontières nationales et s'étendit à quelques postes avancés qui coordonnaient la collecte et le transport des principaux produits d'exportation de même que l'administration politique de la région avoisinante. McKenzie fait une description pittoresque du double rôle de la ville coloniale parasitaire :

Whatever the nature of the modern frontier, it is usually more intimately connected with its distant centers of dominance than with its local *hinterland*. The Western world has established its outposts along the water rims of the backward continents and islands of the sea. Lines of transportation and communication connect the frontier with the foreign centers of control. Docks, go-downs, banks, office buildings are constructed as the essential mechanisms of control. The coast cities of China, Malaya, and India wear these European masks which give the visitor the impression that he is traveling along the shores of Europe or America. A short distance from the waterfront, however, he discovers the 'native' city with its pristine organization and form, apparently unaffected, although not actually so, by the foreign invasion¹⁹.

Pour l'arrière-pays, ceci implique l'absence d'une ville dominante. Jefferson le constatait : le modèle de la « ville reine » ne s'est pas implanté dans les pays récemment unifiés comme l'Italie, ni dans les dominions et colonies de l'Empire

¹⁹ R. D. MCKENZIE, *op. cit.*, p. 87.

britannique²⁰. L'Inde, l'Australie, le Canada, par exemple, avaient plusieurs grands centres et non un seul, chacun desservant une région particulière, étant lié à un produit d'exportation et ayant davantage de rapports avec Londres qu'avec les autres centres (au Canada, peut-être pourrait-on considérer Toronto mieux intégrée au système américain qu'au système britannique).

Les États-Unis n'ont pas de ville dominante que l'on pourrait comparer à Londres ou à Paris, en partie à cause de leur passé colonial et parce que le pays s'étend sur tout un continent. Il y a cependant une hiérarchie dans laquelle New York et les mégalo-poles de l'Est occupent une position de premier plan.

Nous avons précédemment décrit comment la croissance de la firme nationale allait de pair avec l'expression urbaine au XIX^e siècle et au début du XX^e siècle, et la naissance d'un marché national, ou plus exactement d'un marché composé d'un nombre considérable de villes. La centralisation du contrôle des entreprises et la dispersion des opérations telles furent les réponses au défi posé par des opérations à l'échelon continental. La création d'une structure composée de « villes-clés nationales » reflète ce processus. La description qu'en fait McKenzie vaut la peine d'être citée en entier ; bien d'autres livres en confirment le caractère encore très actuel :

While the forces of competition tend to set cities and regions apart as separate economic and social entities, other forces at the same time are drawing them together in an ever finer web of functional interrelationship. The trend toward closer integration of settlement is represented in the expansion of communications — in the highways, airways, pipe lines, and particularly in the modern agencies for the dissemination of intelligence. The thickening of the web of routes, the increasing speed of travel and transport, the development of the metropolitan press, of toll telephone service, the mails, and the radio, all are objective indices of the trend toward more intimate relations among the various units of settlement.

A national system of « key » cities, each dominating a more or less definable trade area, is arising in response to the growth of large-scale organization, based in turn upon recent developments in communication. The creation of the Federal Reserve Banking System in 1913, with its 12 regional cities, each with a tributary territory, mapped so as to cover the entire nation, gave official recognition to the key-center pattern of organization.

The subsequent rapid growth of chain stores and manufactures' branch establishments has served to emphasize this pattern. The usual practice of sectional or national organizations of this type is to divide the country into market areas for the distribution of their particular wares and to select the most important regional center as district headquarters for the buying and warehousing of merchandise to be distributed throughout surrounding territory.

²⁰ Mark JEFFERSON, « The Law of the Primate City », *Geographical Review*, avril 1939.

Of course the number of key centers employed by a given concern in order to reach the national market depends upon the nature of the service to be performed. There is a tendency, however, for national organizations to operate through fewer centers.

Once a city becomes established as a regional distributing center ; its banking, transportation, and other facilities compel new concerns entering the region to select it as their point of operation. This cumulative process is one of the chief factors in explaining the recent rapid growth of many of the more isolated cities of the nation, particularly those in the South and Middle West where state rates of population increase have been relatively low. This tendency toward concentration of business ties pertaining to the recent construction of office space. While increase in office space has been one of the conspicuous developments in the construction field in postwar years, it has been much more pronounced in the larger than in the smaller cities.

Although the construction of office space since the World War has been relatively greater in the larger group of cities, there have been wide differences in the amount of space constructed in cities of approximately the same size. In short, location as well as size is an important factor in the selection of a city as an office center. In Table VIII of the Appendix the number of square feet of new office space constructed during the 11-year period 1919 to 1929 is given for individual cities, grouped by Federal Reserve Districts. Certain cities in each district stand out much more prominently than others with respect to office construction. In the Boston Federal Reserve District, Hartford, with a population of 164,000, is credited with over 3,000,000 square feet of new office space, while Providence, with a population of 253,000, records only 1,650,000 square feet of new office space. Obviously the proximity of Providence to Boston diverts much of its business function to that larger metropolis. The proportion of new office construction to population increase is three times as great in Boston as in Providence. Equally striking disproportionate developments in new office construction appear among the cities in other Federal Reserve districts. In general, industrial cities and centers located relatively close to a larger commercial city show smaller proportions of new office space to population ²¹.

2. la hiérarchie des villes dans le monde

Avec l'expansion des investissements directs et la poussée américaine vers l'extérieur, New York est devenue une capitale du monde. Les projets conçus pour New York paraissent refléter son rang nouveau et impliquent un renforcement de sa situation. La *First National City Bank* de New York fait l'observation suivante à propos du *Plan directeur* de cette ville, récemment publié dans le but

²¹ R. D. MCKENZIE, *op. cit.*, pp. 162-165.

de solliciter une aide fédérale et de favoriser la planification par les autorités locales :

The report wisely perceives the strengthening of New York's assets as a major ingredient in the package of solutions for the city's problems. It would foster the concentrations of national center activities, ranging from corporate head offices, mass media and Wall Street to Broadway theaters and Seventh Avenue fashions, within proper planning and design guidelines.

In this regard, it departs from the planning philosophy prevalent in a number of the world's capital cities. There, planners are opting for dispersal rather than further concentration of national center activities ²².

Cependant, New York ne sera pas la seule grande capitale du monde et sa position a été quelque peu affaiblie ces derniers temps par les conflits intérieurs aux États-Unis et par la guerre au Viet-nam. Tokyo, Londres, Paris et Francfort demeurent des centres importants de capitaux. Et plus tard, avec Moscou et peut-être Pékin, ces villes formeront un cercle étroit de grands centres stratégiques de planification. Les villes de moindre importance partout dans le monde dirigeront les opérations quotidiennes et régleront les problèmes particuliers selon une hiérarchie définie : les plus grandes et les plus importantes abriteront les sièges sociaux régionaux des entreprises et regrouperont la moyenne bourgeoisie, tandis que les petites villes s'en tiendront aux activités de niveau inférieur. Puisque le quartier des affaires se trouve généralement au centre de la ville, la spécialisation géographique s'effectue selon le modèle hiérarchique d'autorité dans les entreprises, et la répartition de la main-d'œuvre entre les divers emplois dans une ville ou dans une région dépend de la fonction de celle-ci au sein du système économique international. Les grands administrateurs les mieux rémunérés, les médecins, les hommes de loi, les hommes de sciences, les enseignants, les fonctionnaires, les artistes, les travailleurs des services et les coiffeurs se retrouvent dans les grands centres ou à proximité.

HIÉRARCHIE INTERNATIONALE DE LA MAIN-D'ŒUVRE

On peut mettre en parallèle avec la structure des statuts sociaux et des niveaux d'autorité celle des revenus et de la consommation. Les citoyens des grandes villes ont les meilleurs emplois — ils répartissent la main-d'œuvre et les fonds à l'échelon le plus élevé, planifient la croissance et le développement et reçoivent les rémunérations les plus élevées. (Les traitements des administrateurs dépendent souvent de la dimension de la masse salariale versée au personnel subalterne. Plus les entreprises multinationales sont étendues, plus la rémunération des administrateurs-clés est importante, indépendamment bien souvent de leur rendement personnel. Ainsi la croissance des filiales signifie un accroissement de revenu dans les grandes villes mais l'inverse ne se produit pas.)

²² First National City Bank, « Plan for New York City — A Review », *Monthly Economic Letter*, janvier 1970, p. 7.

Ceci se reflète dans la structure interne des entreprises. Les entreprises multinationales sont tiraillées entre deux tendances. D'une part, elles doivent s'adapter aux circonstances particulières de chaque pays, ce qui demande une décentralisation de l'autorité. D'autre part, elles doivent coordonner leurs activités dans les différentes parties du monde et stimuler les échanges d'idées à l'intérieur de leur empire, ce qui exige la centralisation de la direction. Par conséquent, elles doivent s'organiser pour trouver le juste milieu entre la coordination et l'adaptation à la diversité des langues, des lois et des coutumes. Une des solutions à ce problème est la division du travail d'après la nationalité. Dans chaque pays, la direction quotidienne est laissée aux autochtones qui connaissent bien les conditions et les usages locaux, et qui peuvent s'occuper des problèmes qui surgissent et traiter avec le gouvernement local. Ces ressortissants restent sur place, tandis qu'au-dessus d'eux une classe de gens, comme les abeilles au milieu des fleurs, voyagent d'un pays à l'autre, pour transmettre « l'information » d'une filiale à l'autre, et des échelons inférieurs au bureau central situé au sommet de l'entreprise. La plupart d'entre eux — les maillons de la chaîne — sont citoyens du pays où se trouve la compagnie mère (et issus d'un petit groupe culturellement homogène au sein du monde développé), car ils doivent avoir la confiance de leurs supérieurs et être capables d'évoluer avec aisance dans les hautes sphères de l'administration. Les Latino-Américains, les Asiatiques et les Africains peuvent tout au plus espérer obtenir un poste de gérance dans les centres intermédiaires de coordination au niveau de leur continent. Un très petit nombre peut compter être promu à un poste plus élevé, car plus on se rapproche de la haute direction, plus il est essentiel de posséder un « héritage culturel commun ».

Étant donné que les filiales des entreprises multinationales sont bien souvent parmi les plus grandes sociétés du pays où elles sont implantées, leurs principaux administrateurs y jouent un rôle influent sur la vie politique, sociale et culturelle. Cependant, quel que soit leur titre, ils occupent tout au plus une place moyenne dans les échelons de l'entreprise ; leur autorité et leurs horizons sont limités au niveau inférieur des prises de décisions. Lorsque l'économie d'un pays est dominée par les investissements étrangers, celui-ci peut facilement faire siens les points de vue propres aux succursales, non seulement en matière économique, mais dans tous les domaines des décisions gouvernementales et des décisions qui concernent l'enseignement.

3. les modes internationaux de consommation

Les citoyens des grandes villes seront également en tête en matière de consommation et cette dernière fera tache d'huile à partir de leur comportement. Généralement, on offre d'abord un nouveau produit à un groupe choisi qui dispose d'un revenu confortable et qui désire de la nouveauté. Une fois accepté par ce groupe, le produit se répand dans les autres couches de population grâce à « l'effet de démonstration ». Ainsi les riches et les puissants ont plus de voix au chapitre que les autres, premièrement, parce qu'ils ont plus d'argent à dépenser, deuxièmement, parce qu'ils ont plus d'aptitudes pour faire des expériences et troisièmement,

mement, à cause de leur situation en vue, il y a des chances pour qu'on suive leur exemple. Ce groupe particulier a la possibilité de choisir à peu près son mode de consommation ; les autres ont seulement le choix entre se conformer ou rester à l'écart.

Le mécanisme de propagation des modes de consommation a encore l'avantage — si l'on se place du point de vue des grandes villes — de renforcer leur autorité et leur pouvoir de contrôle. Selon Fallers, il aide les travailleurs à maintenir leur rythme de production en leur donnant l'illusion de gravir un échelon même si leur situation relative reste la même²³. Périodiquement, des subalternes atteignent (du moins en partie) le niveau de consommation de leurs supérieurs, caractéristique de la période précédente, et se trouvent alors tiraillés entre deux tendances : s'ils regardent en arrière pour comparer leur niveau de vie passé, ils constatent une certaine amélioration ; s'ils regardent en avant, ils s'aperçoivent que leur situation relative n'a pas changé. Ils reçoivent un prix de consolation, pour ainsi dire, qui leur permet de poursuivre leur travail et d'accepter cette réalité qui veut qu'en régime concurrentiel un petit nombre réussissent et beaucoup échouent. Il n'est pas étonnant alors que les grands patrons mettent l'accent sur la croissance plutôt que sur l'égalité comme critère de définition du bien-être en ce qui touche les relations entre les hommes.

Dans l'économie internationale, la mise en marché par étapes prend la forme d'un « effet de démonstration » international qui se propage à l'étranger, en partant de la métropole jusque dans l'arrière-pays. Lee S. Bickmore, président de la *National Biscuit Co.*, entrevoit un marché à croissance rapide pour les produits alimentaires de luxe dans le monde entier, à mesure qu'augmente le revenu familial et que les habitudes alimentaires des consommateurs les font délaissier le pain au bénéfice des biscuits sucrés et salés. « Les biscuits sucrés et salés sont les seuls produits de luxe qui se vendent presque aussi bon marché que les denrées de première nécessité », souligne-t-il. Bickmore, dit-on, entrevoit le jour où « Arabes, Africains, Latins et Scandinaves croqueront des *Biscuits Ritz* aussi allègrement qu'ils boivent déjà du *Coke* ou se brossent les dents avec du dentifrice *Colgate*...²⁴ »

Les entreprises multinationales accélèrent ce processus parce qu'elles ont la haute main sur les canaux de mise en marché et les moyens de communication. Le coût de la mise au point d'un nouveau produit est fixe ; une fois payés les frais d'invention ou d'innovation, c'est fini. Le véritable coût de production est donc d'ordinaire bien au-dessous du prix de vente, et la limite de production n'est pas l'augmentation des coûts mais la diminution de la demande par suite de la saturation des marchés. C'est pourquoi les compagnies sont très intéressées à couper l'herbe sous le pied aux nouveaux innovateurs et à conserver un système de distribution pour leurs produits. D'où l'intérêt que montrent les entreprises multinationales pour les pays sous-développés et qui est plus grand que ne le laisserait supposer la taille de leur marché.

²³ Lloyd A. FALLER, « A Note on the Trickle Effect », dans *Marketing and the Behavioral Sciences*, Perry Blyss (éd.), New York, 1963, pp. 208-216.

²⁴ « One World », *Forbes*, 15 novembre 1968, p. 90.

4. les communications

L'organisation des entreprises dans l'espace est étroitement liée aux moyens de communications. R. D. McKenzie montre comment les communications, en devenant indépendantes des modes de transport, ont rendu possible la direction à distance des opérations des entreprises et ont donné naissance à un vaste réseau industriel intégré :

Prior to the middle of the nineteenth century, communications and transportation were practically synonymous terms. Intelligence was transmitted by the same agency as commodities and people ; but the introduction of the telegraph, the telephone, and wireless forms of communication has completely changed this situation and produced revolutionary results in spatial organization. The first effect of this divergence is the rate of speed in the transmission of ideas and objects was to make for centralization of control and decentralization of operation. The function of management and direction is tending to become spatially removed from that of operations or application. Under the new order of communication, planning and direction of business or government can be more efficiently executed at the radial points of communication than the levels of actions itself ²⁵.

De nombreux partisans de l'entreprise multinationale nous invitent à croire que c'est là une nécessité imposée par les communications modernes. Sidney Rolfe, par exemple, soutient que « le conflit de notre époque se situe entre le nationalisme centré sur l'ethnie et la technologie se déployant à l'échelle universelle... et que l'histoire n'est pas ce qui importe ici, c'est plutôt l'évolution... et que le monde fait face à un *défi international* plutôt qu'au *défi américain* ²⁶ ».

Cette perspective veut donc prouver qu'il s'agit davantage d'un problème d'intégration horizontale qu'un de subordination verticale. On ne saurait admettre ce déterminisme technique. La technologie nouvelle, qui augmente les interactions, implique une plus grande interdépendance mais pas nécessairement une structure hiérarchique. On pourrait aménager des réseaux de communications qui formeraient une grille où chaque point serait relié directement à de nombreux autres, à l'horizontale comme à la verticale ; les messages seraient transmis directement d'un point à un autre sans passer par la centrale ; chaque point deviendrait une centrale en lui-même et la distinction entre le centre et la périphérie disparaîtrait.

On peut constituer plus facilement un tel réseau grâce aux progrès de l'aéronautique et de l'électronique, qui réduisent énormément les coûts des communications. Ce n'est pas la technique qui crée l'inégalité ; plutôt, c'est l'organisation qui, juridiquement, impose une asymétrie presque « rituelle » dans l'usage de moyens de communication intrinsèquement symétriques ; elle crée, de façon arbitraire, des chances inégales d'entamer des échanges et d'y mettre fin, d'accumuler et de récupérer des informations, et d'établir l'importance de l'échange et les conditions de la discussion. De la même façon qu'autrefois les puissances coloniales

²⁵ R. D. MCKENZIE, *op. cit.*, p. 34.

²⁶ Sidney ROLFE, « Updating Adam Smith », *Interplay*, novembre 1968.

reliaient chaque point de l'arrière-pays à la métropole et empêchaient les communications latérales, évitant ainsi la croissance de centres indépendants créateurs et capables de prendre des décisions, les entreprises multinationales (soutenues par l'État) centralisent l'autorité en imposant un système hiérarchique.

C'est sous cet aspect qu'il faudrait envisager le contrôle et l'organisation des communications internationales. Par exemple, on pourrait concevoir une organisation fondée sur la planification nationale. Les entreprises multinationales sont des institutions privées qui aménagent une ou plusieurs industries au sein d'une même région. En même temps, les moyens de communications modernes assureraient la libre circulation des connaissances scientifiques et de la technologie entre les nations, et neutraliseraient le danger d'isolement. La régionalisation remplacerait l'internationalisation. La portée du contrôle ne dépasserait pas les limites d'une seule entité politique et sociale et ne s'étendrait pas à de nombreux pays. L'avantage de l'entreprise multinationale réside dans sa perspective globale. La planification nationale a l'avantage de pouvoir supprimer les pertes inhérentes au développement anarchique des oligopoles, c'est-à-dire la différenciation insensée des produits et un déséquilibre entre les différentes industries à l'intérieur d'une même région. Elle réunit toutes les prises de décisions en un seul lieu et peut offrir ainsi à chaque région toutes les compétences et tous les emplois voulus. Ceci ouvre de nouvelles possibilités de développement local en permettant le contrôle social et politique du pouvoir de décision en matière économique. Au contraire, les entreprises multinationales affaiblissent les rapports politiques à cause de leur implantation dans de nombreux pays et parce qu'elles peuvent échapper aux réglementations nationales.