

# Problèmes structurels de l'internationalisation des entreprises européennes et américaines

Othmar Kaufmann

Volume 45, Number 1, April–June 1969

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1003599ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1003599ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0001-771X (print)

1710-3991 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this note

Kaufmann, O. (1969). Problèmes structurels de l'internationalisation des entreprises européennes et américaines. *L'Actualité économique*, 45(1), 98–104. <https://doi.org/10.7202/1003599ar>

## Notes

### *Problèmes structurels de l'internationalisation des entreprises européennes et américaines*

Le phénomène d'expansion internationale que connaissent les entreprises américaines nous conduit à rappeler, tout d'abord, que les entreprises européennes (et c'est vrai, en particulier pour des petits pays comme la Suède, la Hollande ou la Suisse) ont eu recours aux ressources des marchés étrangers européens et d'outre-mer depuis des décennies, pour ne pas dire des siècles.

Il convient, cependant, de relever qu'elles ne l'ont pas fait par vocation — que l'on en prenne pour preuve la difficulté qu'ont eue les Six à accorder leur politique agricole ou qu'ils ont toujours à mettre au point un statut de société européenne — mais par nécessité, leur marché intérieur respectif étant incapable d'absorber une production réalisée dans des conditions économiques optimales.

Le handicap, pour les Européens, c'est donc qu'ils sont internationaux non pas par action, mais par réaction. C'est-à-dire que c'est sous la contrainte des circonstances, qu'ils ont dû s'établir à l'étranger, alors même que leur existence était en jeu.

Les entreprises nord-américaines, pour leur part, traversent donc une phase d'expansion internationale d'autant plus remarquable qu'elle répond à des impératifs différents de ceux des entreprises européennes. C'est, en effet, leur vocation qui a toujours été celle de saisir les occasions les plus profitables et les mieux à même de soutenir leur croissance, qui les a conduites à tirer le meilleur parti des marchés nouveaux et de productions inexploitées.

À l'appui de cet état de fait, nous pensons pouvoir mentionner les problèmes d'implantation que rencontrent ces entreprises à

l'étranger et, en particulier, les difficultés qu'elles rencontrent à structurer convenablement leurs opérations sur le plan international. L'accent qui est mis sur ces problèmes dans la littérature spécialisée en provenance des États-Unis nous semble être révélateur à cet égard.

Sur le plan quantitatif, d'autre part, il est reconnu que les investissements directs totaux nord-américains en Europe, ne représentent qu'un pourcentage minime de l'ensemble des investissements effectués sur le continent. Leur pénétration est, toutefois, caractéristique dans les segments les plus dynamiques de la technologie. Cela illustre bien, pensons-nous, le fait que cette pénétration étrangère se fait dans des domaines d'avant-garde le plus souvent délaissés, faute de moyens, par les producteurs européens.

Au lieu de se lamenter à propos de ce qu'il est convenu d'appeler une intrusion des producteurs américains dans ce que nous considérons à tort, en Europe, comme étant notre chasse gardée, il conviendrait plutôt de se poser la question de savoir comment il peut se faire que ces nouveaux arrivés savent mieux tirer parti de l'intégration européenne que les Européens eux-mêmes ?

À notre avis, le problème des entreprises européennes n'est pas tant celui de leur internationalisation qui est souvent une tradition séculaire, mais celui de leur « européanisation ». Elles se trouvent confrontées avec une brusque extension de leur marché intérieur et doivent adapter leur appareil de production à des dimensions nouvelles. Leur situation est comparable à celle d'une entreprise de Caroline du Nord au début de ce siècle prenant conscience que son marché va de la côte est à la côte ouest des États-Unis et n'est plus limité au cadre étatique qui marquait traditionnellement les frontières de sa zone d'influence et de celle de ses concurrents des états voisins.

C'est donc de leur « continentalisation » qu'il s'agit et cela signifie pour ces entreprises, une reformulation de toutes leurs stratégies en fonction d'un marché intérieur élargi, de même qu'une adaptation de la taille et de la structure de l'appareil de production en Europe même.

En clair, nous pensons que les entreprises européennes doivent cesser de considérer les autres pays d'Europe comme des marchés vers lesquels elles exportent. Autrement dit encore, elles devront

modifier la structure même de leurs opérations « internationales », ce qui revient à dire en général qu'elles devront intégrer les filiales qu'elles ont en Europe.

Si l'on prend l'exemple des entreprises américaines aux États-Unis, celles-ci n'ont pas de filiales aux États-Unis même où elles constituent, bien au contraire, des blocs monolithiques complètement intégrés et composés de divisions. Ces entreprises représentent des concentrations de ressources humaines, matérielles et financières souvent considérables qui sont indispensables à l'exploitation d'un marché intérieur très vaste et surtout très dynamique. À l'étranger, en revanche, ces mêmes entreprises se manifesteront par des filiales.

Si, en Europe, l'expansion internationale et en particulier européenne se fait par création de filiales, aux États-Unis, au contraire, l'entreprise constitue un bloc unique comparable à un arbre unique qui se développe par ses branches et ses racines. En Europe, au contraire, on procède par repiquage et l'ensemble est plus un maquis de buissons fragiles qui se gênent réciproquement qu'un ensemble qui se développe harmonieusement. Cette autonomie souvent farouchement défendue dont bénéficient les filiales doit, malheureusement, être considérée comme une donnée admise mais désuète des principes de gestion en vigueur en Europe.

Un grand groupe articulé en des divisions plus ou moins autonomes, en revanche, présente une cohérence très importante sur le plan de ses objectifs et des stratégies mises en œuvre pour les atteindre. Les résultats consolidés obtenus de cette manière, sont certainement supérieurs à la somme des bénéfices que chaque unité pourrait réaliser si elle était indépendante. On peut donc avancer que la tâche sur laquelle les experts en matière de gestion en Europe devraient concentrer leurs efforts, est celle du problème du regroupement des actifs des entreprises et les problèmes liés à une redistribution de leurs activités en fonction d'un marché unique de 200 millions de consommateurs<sup>1</sup>.

Cette étape de continentalisation, les entreprises américaines l'ont connue chronologiquement avant qu'il n'ait été question pour elles d'être proprement internationales et même universelles. Il en

1. Voir : Jacques Baron, « Filiales ou départements ? Où en est l'avenir ? », *Entreprise*, no 657, et aussi Antoine Riboud, « US Business », pourquoi est-ce différent ? », *Entreprise*, no 602, 23 mai 1967, p. 58 et s.

a été de même, en matière de diversification de leurs productions. Le potentiel de leur marché intérieur a toujours été tel qu'elles ne se sont diversifiées sur une large échelle qu'après avoir atteint une dimension nationale que nous appellerons « continentale » en Amérique même. Car il ne faut pas oublier qu'un marché intérieur de cette dimension pose des problèmes d'une telle envergure aux organes de gestion que l'apprentissage auquel ces derniers sont ainsi soumis leur sera d'un grand secours au moment où ils porteront leur effort de pénétration sur le plan international.

Toutes les entreprises qui se sont, d'ailleurs, restreintes à une vue purement régionale alors qu'elles étaient situées dans des productions dont la demande s'est révélée, avec le temps, très élastique au prix, ou bien sont restées marginales, ou bien ont disparu.

Il nous paraît intéressant de relever que les problèmes auxquels doivent faire face les entreprises américaines en Europe et, d'une manière générale, hors des États-Unis, sont en quelque sorte des séquelles de cette période de continentalisation des entreprises que nous venons de relever.

En effet, vu le poids du marché intérieur américain, que ce soit sous l'angle du chiffre d'affaires et, surtout, celui des bénéfices, les structures de ces entreprises sont en fait le reflet de cette place prépondérante qu'occupe le marché traditionnel. Elles reflètent, à proprement parler, la place réservée à ce marché par rapport à l'ensemble des objectifs d'expansion. Les structures de ces entreprises ont donc, elles aussi, un caractère essentiellement continental, braquées qu'elles sont sur le marché américain dont elles tirent l'essentiel de leurs ressources et ne jouent que très accessoirement le rôle qui leur est dévolu sur le plan international. D'où les problèmes d'adaptation auxquels nous faisons allusion en tête de cet exposé.

Après avoir été, aux États-Unis même, trans-étatiques, ces structures d'organisation sont mises une nouvelle fois à l'épreuve puisqu'elles doivent devenir transnationales et que, dorénavant, elles devront être transcontinentales.

En ce qui concerne les entreprises européennes, en revanche, il nous semble que si du point de vue de leur internationalisation (notamment par des prises de position dans des marchés d'outre-mer) elles ont été souvent à l'avant-garde, elles ont encore beau-

coup à faire pour se continentaliser, à l'échelle européenne. Cette prise de conscience continentale, donc de l'Europe comme un bloc, si à court terme elle ne semble réserver que des avantages comparativement faibles, elle sera à plus long terme un élément déterminant de la croissance et de la survie des entreprises européennes.

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

À cet égard, nous relèverons qu'au niveau des entreprises de taille moyenne en Europe, le climat général se caractérise par la persistance d'un esprit très conservateur et de méfiance, peu favorable à l'éclosion de rapports entre des entreprises de nationalité identique !

C'est que toute concentration implique non seulement le regroupement des divers organes de décision, mais surtout une identification d'objectifs communs qui rendent la stratégie de la concentration véritablement efficace. Or, il faut bien constater que si d'aventure des entreprises parvenaient à un accord de ce genre en dépit des obstacles juridiques et fiscaux considérables, l'opinion publique, les organes syndicaux et, dans les entreprises concernées, aussi bien l'encadrement que le personnel subalterne, sans oublier les pouvoirs publics et en particulier les autorités fiscales, personne n'est prêt à accepter pleinement les suites logiques de tels regroupements.

L'ensemble des affaires dans ces conditions se traite donc encore de manière très fragmentée, sans une vision globale du marché tel qu'il est pourtant entré dans les faits, et partant, laisse un vide qui fait le jeu de nos concurrents qui ont fait la preuve, chez eux, de l'importance de cette « approche » continentale. À cet égard, la concurrence des pays d'Europe de l'Est qui ne tardera plus longtemps à se révéler, risquera d'être également très dangereuse.

Nous mentionnerons, à titre d'illustration de ce qui précède, le fait que la plupart des entreprises européennes ont une struc-

ture de type fonctionnel, c'est-à-dire avec une direction générale coiffant des départements fonctionnels et opérationnels et que très peu d'entre elles ont une organisation intégrée à base géographique ou par produit, quoique le plus souvent elles soient diversifiées sur ces deux plans.

Une telle situation démontre à nos yeux, que les industriels en Europe tendent à penser en termes de marchés individuels plutôt qu'en termes de blocs régionaux comme c'est très généralement le cas des entreprises américaines comparables.

On peut remarquer de surcroît que parmi les entreprises européennes ayant su identifier le besoin d'une organisation régionale, l'organe chargé du planning ou de la rationalisation des opérations de production, par exemple, n'a qu'une autorité purement fonctionnelle alors que dans les cas des entreprises américaines comparables, l'organe chargé de ces fonctions dispose d'une autorité opérationnelle dont le type même est un vice-président responsable pour un bloc régional étendu (Europe de l'Ouest, Afrique du Nord, Moyen-Orient, etc.).

Les concentrations européennes resteront des compromis partiels, tant qu'elles laisseront subsister sur le plan structurel interne, des subdivisions administratives limitées aux barrières artificielles que sont les limites nationales d'un pays.

Tout porte à croire, dans ces conditions, que le mouvement de concentration qui se produit va se circonscrire aux divers plans nationaux et sera très fragmentaire, alors qu'il devrait plutôt s'ouvrir sur le plan international. Nous pensons pour cette raison que ce mouvement sera essentiellement centripète et très exceptionnellement centrifuge.

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

La contribution européenne à l'économie de gestion se placerait, en revanche, sur le plan des opérations internationales et celle-ci

mériterait également d'être mieux connue et mieux diffusée. La discrétion des milieux industriels européens est telle, malheureusement, que non seulement une appréciation valable de l'apport des entreprises européennes à la science du *management* est difficile à établir, mais que l'on est presque porté à douter de son existence.

Othmar KAUFMANN,  
Centre d'Études industrielles  
(Genève)