

Les avantages de la firme plurinationale

David P. Rutenberg

Volume 46, Number 4, January–March 1971

La firme plurinationale

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1003988ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1003988ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0001-771X (print)

1710-3991 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Rutenberg, D. P. (1971). Les avantages de la firme plurinationale. *L'Actualité économique*, 46(4), 697–706. <https://doi.org/10.7202/1003988ar>

Tous droits réservés © HEC Montréal,

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

Érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

Les avantages de la firme plurinationale

Au cours de la prochaine décennie, les firmes plurinationales auront à justifier sérieusement leur raison d'être. Elles le devront dans la mesure où elles menacent la souveraineté des pays où elles s'établissent. Ces firmes apportent du capital nécessaire mais à un coût plus élevé que les gouvernements pourraient payer. L'apport technologique dont elles sont cause se réaliserait tout aussi bien par des accords de sous-traitance et par la construction d'installations ultra-modernes par des firmes spécialisées dans ce secteur. Les techniques administratives qu'elles apportent ne savent pas toujours bien s'intégrer au contexte local. Donc, la justification de la raison d'être de ces firmes ne saurait être superficielle.

Jusqu'où va la nécessité de la direction par un siège social unique ? Comparons leur fonctionnement à celui d'une économie de marché¹. Si les filiales d'une firme plurinationale étaient autonomes sur le plan administratif, ne pourraient-elles pas procéder ensemble à des échanges de capitaux, de technologie et ainsi de suite ? Je crois que l'existence de firmes plurinationales peut se justifier à partir de la loi des avantages comparatifs et que les conditions nécessaires à l'application de cette loi se réalisent assez bien dans le cadre d'une telle firme. Les communications à l'intérieur d'une même firme sont plus faciles qu'entre firmes étrangères. De même, l'adaptation au changement de l'environnement est plus rapide parce que les rapports entre filiales se résument souvent à un coup de fil, sans la nécessité de longues et tortueuses négociations.

1. Thomas A. Marschak, « Economic Theories of Organization », dans *Handbook of Organizations*, J.C. March, éditeur, chapitre 10, Rand McNally, Chicago, 1965.

En présence d'économies d'échelle relativement à la production, l'accès à des marchés internationaux captifs diminue les risques inhérents aux investissements; un établissement national doit initialement compter sur des tarifs pour accéder ensuite aux marchés internationaux. De même, la réalisation d'économies d'échelle dans la recherche peut justifier l'établissement de marchés plus vastes plutôt que l'utilisation de sous-traitants.

Notre point de référence sera celui d'un ensemble de filiales nationales autonomes dont les avoirs sont détenus par une société de financement non impliquée dans l'administration des filiales. Pour les actionnaires d'une telle société, cet ensemble est analogue à un portefeuille diversifié à l'échelon international. Les problèmes de communications et de contrôles sont éliminés. De plus, ce *modus vivendi* s'accommode assez bien aux poussées nationalistes. Si la société de financement désire devenir plus qu'un bénéficiaire de dividendes, elle doit participer aux activités des filiales en y planifiant les échanges de produits, d'idées, de capitaux et d'hommes, justifiant ainsi cette intervention par la réalisation de profits supérieurs aux coûts des problèmes humains créés par de telles interventions. Ces profits peuvent être évalués à l'aide de la recherche opérationnelle; ils pourront ensuite être comparés aux coûts des problèmes humains suscités par l'intervention. Essayons maintenant de déterminer les ressources auxquelles une société mère peut contribuer en termes de marketing, de production et de financement pour justifier son intervention auprès de ses filiales.

Le marketing à l'échelle plurinationale

Supposons qu'une firme est sur le point de lancer un nouveau produit qui nécessite de nouvelles installations. La taille de l'unité de production constitue un facteur critique dans la mesure où existent des économies d'échelle dans la construction. La surcapacité envisagée augmente avec la variance dans les projections de la demande², ce qui amène une firme nationale à étudier des marchés pilotes avant de lancer le produit à l'échelon national afin de diminuer la variance dans les projections de la demande. Une firme plurinationale est avantagée relativement à un ensemble

2. En analyse statique, ce n'est rien d'autre que le problème classique de l'arbre de Noël ou du camelot que l'on rencontre en recherche opérationnelle.

d'unités nationales car elle peut utiliser un pays entier comme marché pilote³. Le nouveau produit pourrait être lancé simultanément dans tous les pays où la firme est représentée, mais il peut paraître avantageux d'introduire le produit d'une façon séquentielle en établissant un échancier pour la construction de nouvelles installations et le lancement du produit dans différents pays en fonction de la demande révélée. Planifier la production sur une base mondiale et ordonner de façon optimale la construction d'usines seront avantageux dans le cas où des économies d'échelle apparaissent dans la construction, où la surcapacité, advenant une chute des ventes, ne peut être employée à d'autres fins, et où l'expérience acquise dans l'érection d'une usine est susceptible de permettre des améliorations dans la conception des prochaines usines. Il y aura avantage à échelonner les pays si on s'attend à une corrélation entre les goûts des consommateurs (les rythmes d'adoption) dans différents pays de sorte qu'une évaluation rapide, à faible variance, de la demande mondiale puisse être faite à partir du lancement du produit dans quelques pays clés. Cela constitue un meilleur fondement pour planifier la promotion et l'effort de vente dans les autres pays. Le lancement d'un produit dans différents pays semble influencé par les effets internationaux d'une promotion qui peuvent être directs (commerciaux américains vus au Canada) ou indirects (les touristes allemands en Espagne voudront acheter des produits dont ils ont déjà entendu parler en Allemagne), et aussi par les différences d'un pays à l'autre dans les coûts de lancement d'un mauvais produit. Les pressions pour accélérer la période d'introduction viennent alors des possibilités de perdre des ventes.

L'entreprise plurinationale peut profiter des différences d'un pays à l'autre dans les modalités de l'assurance-exportation⁴. En construisant une usine dans un pays offrant des modalités d'assurance-exportation très avantageuses (même si les coûts de production peuvent être plus élevés qu'ailleurs), une entreprise pourra servir

3. Un manufacturier japonais, par exemple, pourrait faire entrer son produit sur les marchés canadien et suédois afin de mieux mesurer ses possibilités aux États-Unis.

4. Francis X. Scafuro, « World's Principal Export Credit Insurance Systems », Bank of America, San Francisco, 1967. On trouvera un exposé plus général dans : Endel J. Kolde, *International Business Enterprise*, Prentice-Hall, 1968, dans l'appendice au chapitre 8, « The Risk and Insurance Aspects in International Trade Payments ».

des clients au crédit douteux en référant leurs commandes à cette usine, construite à cette fin. Cette procédure requiert une politique de prix cohérente. En termes de profits selon le modèle de recherche opérationnelle, le plus avantageux pour la compagnie est de déterminer un monopole discriminant pour tous ses produits dans tous les pays où elle opère; c'est le cas de base. Une politique plus cohérente, du point de vue administratif, serait de vendre un produit au même prix dans tous les pays, ou bien d'en fixer le prix à une constante qui serait particulière à un pays mais la même pour tous les produits vendus dans ce pays. Dans chacun de ces deux cas, on peut calculer les profits à partir du modèle et les soustraire des profits du cas de base pour obtenir le coût d'une politique de prix cohérente du point de vue administratif ⁵.

La conception du produit doit être étudiée avec soin car ici l'entreprise plurinationale possède un avantage évident sur un groupe d'entreprises nationales. Un produit peut être conçu selon les conditions particulières de chaque pays et, dans les cas où le produit doit être importé, selon les conditions douanières et, donc, le tarif douanier ⁶. Par ailleurs, avec peu de produits, l'entreprise réalise des économies d'échelle par la production de masse selon l'avantage comparatif de chaque pays, par une réduction des stocks, par des escomptes à l'achat, et par la sécurité que procure le fait d'avoir plus d'une usine produisant un article et de pouvoir orienter les flux de produits entre les pays avec un minimum de paperasserie et peu d'erreurs dans les expéditions. Une possibilité de concilier la conception individualisée et la conception standardisée réside dans la conception par modules ⁷, avec certains modules ou sous-assemblages standardisés pour tous les pays, certains autres pour un groupe de pays seulement, et d'autres enfin individualisés pour chaque segment de chaque pays.

5. David Rutenberg, « Three Pricing Policies for a Multi-National Company : Computation and Comparison », *Management Science*, à paraître.

6. Endel J. Kolde, *International Business Enterprise*, Prentice-Hall, 1968, « Product Strategy », pp. 317-321.

7. En électronique, un module est un ensemble de composants, par exemple, un ensemble de circuits; chacun des circuits requiert un, deux, trois ou plus de ces modules. Le nombre de genres de modules qui devraient être manufacturés constitue aussi un problème identique.

La production à l'échelle plurinationale

La loi des avantages comparatifs avec deux produits, deux pays et deux facteurs de production, suppose généralement un mécanisme de troc ou d'ajustement des prix. Comme partout en économie, on espère que l'ajustement par tâtonnement est suffisamment rapide et les transformations de l'environnement suffisamment lentes⁸. Pareil processus par tâtonnement peut ne pas tenir compte assez rapidement des changements de la réalité, de sorte que le siège social est forcé de déterminer directement des quotas de production. Ce faisant, il encourt des frais de calculs sans parler des problèmes humains que cela apporte. Il est possible de planifier la production à l'échelle mondiale ; c'est la pratique chez les compagnies pétrolières depuis une décennie. La production de plusieurs produits pour plusieurs destinataires peut être répartie entre les différentes firmes nationales au moyen d'un programme linéaire de grande taille. La matrice des coefficients des contraintes est diagonale par bloc pour les activités de chaque usine. Pour lier les différents blocs nous avons les activités de transport ; leurs coefficients dans la fonction objectif sont les coûts marginaux de transport plus les droits de douane (à moins que des réductions de ces droits ne soient accordées pour les exportations). On s'attend à ce que le Boeing 747 et le Lockheed Galaxy réduisent les taux de fret aérien de 25 p.c., ce qui devrait pousser les compagnies de transport maritime à utiliser davantage les *containers* et à améliorer leurs méthodes de manutention.

Étudions les implications de la planification de la production sur la conception des usines. L'avantage d'avoir des usines différentes peut apparaître mince en analyse statique, mais il est plus important quand il y a régularisation de la production (*production smoothing*)⁹ pour faire face aux fluctuations de la demande mondiale. Par exemple, en France, les mises à pied sont coûteuses alors

8. Thomas Marschak, *op. cit.*, ainsi que l'ouvrage récent d'Edmond Malinvaud et celui de John Ledyard.

9. Edward A. Silver, « A Tutorial on Production Smoothing and Work Force Balancing », *Operations Research*, novembre-décembre 1967, pp. 985-1010. On y trouve plusieurs modèles concernant la régularisation de la production dans une usine. Il nous a été impossible de trouver des articles sur la régularisation de la production dans *n* usines, malgré de nombreuses rencontres avec des planificateurs de la production dans des entreprises plurinationales, planificateurs qui ont une grande habileté dans ce genre de travail.

qu'elles ne le sont pas à Hong Kong. La régularisation de la production totale (avec réallocation des marchés aux établissements) ainsi faite en pratique, apparaît très profitable mais requiert la conception de produits identiques et une forte orientation de la part des sièges sociaux.

La planification de la production dans une entreprise plurinationale fournit la possibilité de construire les usines de telle sorte que les coûts totaux de production et de transport pour tous les établissements soient minimisés. Toutefois, ces établissements sont généralement situés dans des pays très instables. Il faut donc effectuer des analyses quant à leur sécurité¹⁰. Celles-ci supposent que les possibilités de perte de production (en raison des grèves, des guerres, du sabotage ou des nationalisations) sont fixes ou que les entreprises ne peuvent les changer. D'un autre côté, les entreprises considèrent leurs filiales comme particulièrement vulnérables devant les menaces de nationalisation si leurs opérations de production et de mise en marché deviennent indépendantes et intégrées. Une compagnie peut donc réduire la vulnérabilité de ses filiales en dispersant les sous-produits dans plusieurs pays. Par exemple, une compagnie pétrolière peut produire au Venezuela, raffiner au Curaçao et faire de la mise en marché ailleurs. Ou encore, une compagnie d'ordinateurs peut fabriquer des unités de lecture dans un pays, des unités de bandes magnétiques dans un autre, des unités centrales dans un troisième et des imprimantes dans un quatrième. La probabilité de nationalisation est fonction de la perception que le gouvernement local se fait des coûts de suppléer aux sous-produits qui manquent. Cette dispersion doit s'accompagner des études sur la sécurité auxquelles il a été fait allusion plus tôt, parce qu'un acte de sabotage dans un pays peut nuire aux opérations mondiales.

Le financement à l'échelle plurinationale

... Idéalement, un gouvernement conçoit son programme de taxation pour que les compagnies qui cherchent à minimiser leurs impôts agissent comme il le désire. Une entreprise plurinationale va chercher

10. David Rutenberg, « Plant Location under Economies of Scale for the Stochastic World of a Multi-National Manufacturer », *Naval Research Logistics Quarterly*, à paraître.

à minimiser la somme des impôts qu'elle paie à travers le monde en faisant apparaître les profits dans les pays où les taxes sont basses. A cette fin, elle peut tenter de transférer des revenus des pays où les taxes sont élevées vers ceux où elles sont basses. Il est difficile de manipuler les avoirs liquides entre les filiales et les bénéfices dépendent clairement du coût du capital, lequel a augmenté au cours des cinq dernières années et fait un bond à la suite de l'imposition de mesures de contrôle sur l'exportation du capital par les États-Unis, en 1968. En supposant que les opérations physiques de la compagnie restent inchangées, les avoirs liquides peuvent être transférés d'une filiale à une autre sous forme de dividendes, de prêts, de frais d'administration et de redevances de même qu'en manipulant les prix de transfert. Il y a des taxes et d'autres coûts pour chacun de ces flux entre filiales de même que des bornes supérieures. Le problème posé aux quartiers généraux consiste à trouver une combinaison minimale de flux assurant en même temps des avoirs liquides suffisants pour chaque filiale, à chaque année de l'horizon envisagé. Cela peut être formulé comme un problème de réseau de transport, de sorte qu'il peut englober une centaine de filiales et être résolu efficacement ¹¹.

Les entreprises plurinationales ont une possibilité d'accès à tous les marchés de capitaux du monde. Dans la mesure où une entreprise peut transférer des fonds d'un pays à un autre, elle peut demeurer indifférente vis-à-vis de la politique monétaire des pays individuels et aller chercher le capital là où il est le moins coûteux ¹². Cela donne à la firme plurinationale un avantage direct quant au coût du capital par rapport à un ensemble de compagnies nationales. De plus il y a un effet indirect qui peut être plus important à la longue. Il existe une échelle de taux d'intérêt selon la durée du prêt ¹³. Normalement une compagnie paiera moins d'intérêts au total si elle emprunte à court terme (en remboursant et en renouvelant son emprunt de façon continue) que si elle emprunte à long terme. A l'intérieur d'un pays une telle politique à court terme soumet le trésorier d'une compagnie aux caprices des taux

11. David Rutenberg, « Maneuvering Liquid Assets in a Multi-National Company », *Management Science*, vol. 16, no 10, juin 1970, pp. 671-684.

12. David B. Zenoff et Jack Zwick, *International Financial Management*, Prentice-Hall, 1961.

13. David Meiselman, *The Term Structure of Interest Rates*, Prentice-Hall, 1962.

d'intérêt à court terme, et une dépendance excessive à l'égard du marché monétaire (coefficient formé par les actifs réalisables à court terme sur les exigibilités à court terme) est considérée imprudente puisque, parfois, le marché monétaire est rationné. La firme plurinationale a accès à plusieurs marchés monétaires et la probabilité qu'ils soient tous rationnés simultanément est grandement réduite. Ainsi, la compagnie peut fonctionner d'une façon sûre avec un faible coefficient de liquidités — consolidé, il va sans dire — et donc diminuer ses frais d'intérêt.

Une firme plurinationale peut avoir un avantage fiscal par rapport à un ensemble de firmes nationales lorsqu'elle escompte une acquisition. Chaque année, dans chaque pays la firme plurinationale fait des profits ou des pertes d'opération, des gains ou des pertes de capital. Ceux-ci affectent les crédits et frais d'impôt pour les années antérieures, l'année présente et les années futures. Les implications fiscales d'une acquisition ne sont évidentes que par la synthèse de l'histoire et des perspectives de la firme à acquérir et celles de l'acheteur¹⁴. Dans une firme plurinationale, toute filiale nationale peut être un acheteur légal; le siège social choisit alors celle pour qui l'achat est le plus profitable.

L'organisation à l'échelle plurinationale

Comme il ressort des paragraphes précédents, le siège social de l'ensemble des unités a beaucoup plus d'occasions de modifier le flux des produits, de la monnaie, des hommes et des idées qu'une firme domestique de taille équivalente. La firme plurinationale peut s'ajuster à des prévisions politiques ou économiques; la firme nationale ou l'ensemble des firmes indépendantes sont restreintes à leur propre environnement. Cette flexibilité de manœuvres rend les prévisions plus utiles pour une firme plurinationale que pour sa contrepartie locale. Cependant, coordonner des manœuvres globales est difficile et requiert de l'organisation.

Il y a plusieurs conceptions de l'organisation. La conception adoptée ici sera celle du système des processus d'information. L'objectif pour une compagnie nationale est d'être rationnelle à

14. Kenneth A. Lawder, « Simulation of the Tax Environments of Major Companies », Abstract 28A, *The Bulletin of the Institute of Management Sciences*, février 1969, volume 15, no 2.

l'échelle globale, avec une planification au siège social pour permettre des adaptations lorsque les climats nationaux changent. Particulièrement au siège social, il doit y avoir une synthèse fonctionnelle de l'aire géographique, du produit, un horizon temporel de planification s'insérant dans une grille à quatre dimensions. En d'autres termes, chaque employé du siège social a quatre rôles, il est membre de quatre groupes de références. Dans le temps, plutôt qu'en analyse statique, la stratégie du développement du *management* doit aider l'individu à se développer selon quatre dimensions. L'organisation formelle qui, d'autorité, peut imposer des sanctions, peut être employée afin de légitimer la dimension la plus faible.

Les relations entre le siège social et ses filiales situées à travers le monde peuvent s'analyser en fonction du degré de compréhension que le siège social a de ses filiales et vice versa (et donc en fonction des interactions globales). La typologie de ces deux questions forme quatre archétypes, chacun d'eux impliquant différents schémas de décision dans la formulation des problèmes¹⁵. Les problèmes esquissés plus haut présupposaient que le siège social avait une vue globale ou géocentrique du monde. Si les filiales peuvent adopter un tel comportement, alors le personnel du siège social peut collaborer avec les employés des filiales dans le but de prévoir les actions gouvernementales et le climat économique et social. En général, il semble que les employés soient plus enclins à accepter des politiques s'ils ont participé à la création du schéma de décision ; il en va de même pour les employés des filiales, si l'on veut qu'ils adoptent un point de vue géocentrique. Ainsi, il semble désirable que le concept qui veut faire de la prévision un sport solitaire (devant être joué avec une boule de crystal électronique dans une chaise de Manhattan) que ce concept, dis-je, soit remplacé par la pratique de l'établissement des prévisions en équipe¹⁶. Ceci implique que le genre d'opérations qu'on réserve habituellement au siège social puisse être effectué simultanément à travers le monde. Dans une

15. David Rutenberg, « Organizational Archetypes of a Multi-National Company », *Management Science*, à paraître ; voir aussi : Howard V. Perlmutter, « The Tortuous Evolution of the Multi-National Corporation », *Columbia Journal of World Business*, vol. IV, no 1, janvier-février 1969.

16. Richard O. Mason, « A Dialectical Approach to Strategic Planning », *Management Science*, avril 1969, vol. 15, no 8, pp. 403-414.

certaine mesure, ceci se produit actuellement avec le développement de sièges sociaux régionaux et la répartition géographique des centres de recherche et de développement. Si cette tendance persiste, le caractère explosif du contrôle étranger direct est réduit ; néanmoins, les tentatives gouvernementales visant à contrôler l'extraterritorialité deviennent encore plus difficiles et plus obscures¹⁷.

David P. RUTENBERG,
Carnegie-Mellon University

17. Melville Watkins (président), *Foreign Ownership and the Structure of Canadian Industry*, Imprimeur de la Reine, Ottawa, 1968, catalogue no CP22-868. Les discussions concernant l'extraterritorialité font sentir leur influence partout dans ce rapport, mais ce sujet est abordé rapidement comme tel aux pages 310 et suivantes.