

Le contrôle de l'entreprise internationale. L'évolution, des origines à nos jours, du caractère familial du contrôle des entreprises

Othmar Kaufmann

Volume 45, Number 4, January–March 1970

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1003771ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1003771ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0001-771X (print)

1710-3991 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this note

Kaufmann, O. (1970). Le contrôle de l'entreprise internationale. L'évolution, des origines à nos jours, du caractère familial du contrôle des entreprises. *L'Actualité économique*, 45(4), 780–802. <https://doi.org/10.7202/1003771ar>

Note

Le contrôle de l'entreprise internationale

*L'évolution, des origines à nos jours, du caractère
familial du contrôle des entreprises*

1 — INTRODUCTION

Notions préliminaires

Depuis les temps les plus reculés, des individus se sont donné pour objectif de réaliser des opérations au-delà du cercle national auquel ils étaient, tout naturellement, confinés par des barrières de toutes natures et des difficultés de transport, en particulier.

En effet, tout naturellement l'environnement a fini par créer des normes qui ont eu pour effet de circonscrire, implicitement ou explicitement, les zones de liberté et d'action de ceux qui participaient à la vie économique.

C'est pour cette raison que, au départ, nous n'avons pas retenu une définition précise de la notion d'entreprise internationale, si ce n'est qu'elle se caractérise par des opérations multinationales, des filiales, un réseau d'informateurs, des comptoirs, et qu'elle étend ses ramifications au-delà du cercle strictement local.

En outre, la nation *stricto sensu* est une conception qui ne remonte à guère plus d'un siècle, de sorte que si l'on se réfère à des périodes antérieures, l'expression « nation » n'a guère de signification ; il en va de même, par conséquent, de « international ».

Une difficulté s'ajoute encore aux précédentes. Sous Charles V, par exemple, les Provinces Unies (Pays-Bas) étaient beaucoup plus proches de l'Espagne qu'aujourd'hui. Il en est de même, plus tard, pour l'Angleterre et les Indes ou pour la France et l'Algérie. Cette situation, liée au contexte historique, affecte le caractère purement international des opérations si l'on en juge par la géographie qui nous est familière.

En revanche, le découpage extrême de l'Europe centrale, de l'empire germanique en particulier, confère un caractère international à des opérations qui se sont produites sur de très courtes distances. C'est pour ne pas entrer dans une controverse sur ce qui avait réellement ou non un caractère international, que nous avons choisi de restreindre la définition.

Entreprise et entrepreneur

La première notion à laquelle il convient de s'attacher au début d'une étude rétrospective de ce genre, est la distinction à opérer entre l'entrepreneur individuel et l'entreprise. En fait, une telle recherche peut être révélatrice même de nos jours, et une étude non publiée du C.E.I.¹ a montré que les entreprises de la côte ouest des États-Unis, sur un échantillon couvrant tout le pays et réunissant une série d'entreprises ayant enregistré des taux de croissance particulièrement élevés, se sont révélées avoir une direction à caractère beaucoup plus autocratique que celles de la côte est où la direction a une tendance plus nette à la collégialité.

L'entrepreneur, fondateur d'une affaire qui a pris ultérieurement un essor sur le plan international, existe donc bel et bien. Mais ce qui fait la différence entre les entrepreneurs du passé c'est que, de nos jours, leur personnalité s'efface devant l'entité qu'est la société dont ils sont les fondateurs.

Dans le passé, les entrepreneurs, même les plus fameux, n'ont pas conféré à leur organisation la pérennité qui est une marque distinctive très importante que l'ordre juridique moderne a instituée. Ils n'ont que rarement su se dégager avec succès de l'entreprise qu'ils avaient créée. Les imbrications politiques aidant, ils ont, le plus souvent, été victimes de faillites retentissantes ou

1. Étude non publiée rédigée par un groupe d'étudiants à la suite d'un voyage d'études aux États-Unis (1967).

d'un déclin sans éclat qui les a confinés dans un oubli encore plus complet.

L'exemple américain suggère donc une question délicate. Les « Fugger » du XX^{ème} siècle sont-ils plus capables que ceux du XV^{ème} siècle ? Il est certainement malaisé de répondre à une telle interrogation, ne serait-ce qu'en raison de l'absence d'une base de comparaison équivalente dans le temps. Que sera la Bank of America dans deux siècles et demi ?

Toute réponse n'est toutefois pas impossible. L'alternative la plus pessimiste peut, à tout le moins, exclure que la disparition de M. Giannini, son fondateur en 1906, et même de ses proches après quelques générations, entraîne la fin des opérations de son établissement. Dans le même ordre d'idée, il convient de signaler ici la récente transformation de la branche parisienne de la Banque Rothschild en société anonyme. La personnalité juridique assurant la pérennité d'une organisation indépendamment de celle de ses animateurs, faut-il y discerner la manifestation d'un certain étouffement dû à une carence de la famille à suppléer des membres en quantité et en qualité suffisantes ?

Si l'on songe, encore, au récent décès d'Alfried Krupp, il semble bien que l'on assiste à la disparition des derniers symboles d'un certain capitalisme industriel qui a fleuri au siècle dernier. L'ère du machinisme avait favorisé la polarisation des forces productives autour d'une minorité pensante et agissante, douée de ce ressort du progrès économique, l'esprit d'entreprise. Marx, qui s'est bien souvent trompé dans ses prédictions quant à l'auto-destruction du capitalisme, a vu juste, pour une fois. Aujourd'hui cette minorité semble être écrasée par son propre développement. Un seul homme, si forte que soit sa personnalité, ne peut plus faire face aux innombrables problèmes posés par la gestion d'un trust.

Mais pour en revenir à la situation aux États-Unis à laquelle nous nous référons plus haut, et même au cas particulier d'Alfried Krupp, les chefs d'entreprises modernes recourent amplement à la délégation de leurs pouvoirs, même si celle-ci devait les faire sortir du cercle purement familial.

S'il fallait, pour terminer ces notes préliminaires, ajouter quelques précisions sur les notions d'entrepreneur et d'entreprise, nous dirions ce qui suit.

Une entreprise se caractérise, sur le plan économique, par un haut degré d'équipement en capital, par opposition aux structures pré-capitalistes, à l'équipement rudimentaire. Juridiquement, elle se caractérise par sa permanence et son indépendance par rapport aux personnalités qui la composent.

Il est vrai, aussi, qu'elle peut être présidée et dirigée par une seule personnalité tout en conservant ses attributs. Mais c'est là un aspect qui marquerait, de ce côté-ci de l'Atlantique, une certaine tendance à disparaître dès qu'une organisation atteint une certaine importance.

L'entrepreneur au sens historique et social, selon Schumpeter, est celui qui innove. Il est animé d'un dynamisme foncier, prend des initiatives, des risques et, tout naturellement, réussit.

Sur le plan international, la qualité de ces définitions n'importe guère puisqu'on rencontre les deux et que, même si elles engagent des entités juridiques, les décisions sont prises par des individus qui ont, ou n'ont pas, des qualités d'entrepreneur.

À ce stade, examinons l'évolution chronologique.

Périodisation

Sombart a été celui qui s'est principalement penché sur cette question, au début de ce siècle. C'est, toutefois, la périodisation de Karl Bucher, un contemporain, qui retiendra notre attention ici. Son approche distingue trois stades définis par rapport à l'aire d'influence d'une économie :

- 1) *Économie domestique fermée*, cellule et microcosme économique. La famille, avec ses nombreux serviteurs, est l'unité de base. Celle-ci est confinée à un domaine privé qui constitue l'essentiel de son patrimoine.
- 2) *Économie urbaine* (XII-XVe siècles), stade de l'échange direct du producteur au consommateur. La ville, de forteresse, devient marché.
- 3) *Économie nationale* dès le XVIe siècle, dont l'établissement coïncide avec celui des grands états centralisés. Dans cette économie où la monnaie joue, pour la première fois, son plein rôle, le capital prend son essor et devient l'agent principal, c'est enfin le capitalisme.

En fait, il semble que ces tentatives de classification entretiennent une confusion et la question qui se pose est de savoir s'il existe une économie internationale ou, plus précisément, une économie animée par des entreprises internationales et, si oui, depuis quand ?

Dans un article² intitulé « Les fonctions des sociétés affiliées domiciliées à l'étranger dans la structure administrative d'une entreprise commerciale internationale », E.J. Kolde divise le processus de développement d'une entreprise internationale en trois phases :

- *La phase intérieure ou nationale* qui tend à confiner les activités de l'entreprise en deçà des frontières juridictionnelles du pays d'origine.
- *La phase internationale ou transitoire* qui consiste à surmonter les difficultés provoquées par les barrières internationales, et à échanger des investissements, des facteurs de production, des marchandises et des services, d'une juridiction nationale à l'autre ; la suppression des incompatibilités entre les différents marchés nationaux pris en considération fait partie intégrante de cette tâche.
- *La phase étrangère* qui comprend le transfert des fonctions de production et de distribution dans le ou les pays de consommation.

Dans cette optique, il convient de nous référer, également, à Henri Pirenne qui, dans un article de 1914 « Les périodes de l'histoire sociale du Capitalisme », a formulé la thèse selon laquelle le capitalisme a connu une succession de périodes distinctes, et qu'à chacune de ces périodes a correspondu une espèce distincte de capitalistes.

Les capitalistes d'une époque, ceux qui apparaissent lorsque cette époque succède à l'époque antérieure, ne sont jamais, en fait, les fils ou successeurs directs des capitalistes marquants de la période immédiatement précédente. Au contraire, c'est une loi générale, semble-t-il, qu'une fois le succès assuré les fils de ceux qui, innovant dans leur domaine, ont bâti leur fortune, se retirent de la lutte. Après deux ou trois générations, les capitalistes qui ont

² Revue économique et sociale, numéro spécial, décembre 1962, en collaboration avec IMEDE.

réussi se transforment en aristocrates de l'argent, plus ou moins éloignés des affaires, ou n'y participent que comme bailleurs de fonds, mais n'y jetant plus toute leur capacité d'entreprise. Il y a des exceptions, mais c'est une constatation générale assez valable, à toutes les époques. Elle s'explique parce que les grands capitalistes se maintenaient à la tête du monde des affaires d'une époque tant que persistaient les conditions générales du marché, du trafic, de l'existence, qui servent aux historiens à caractériser cette époque. Mais lorsque ces conditions se transforment, ils sont incapables de fournir l'effort nécessaire pour s'adapter au nouvel environnement : ils abandonnent la partie. En fait, ces capitalistes sont ceux d'un capitalisme ; leur esprit d'innovation joue dans une situation donnée, mais cesse de produire dans la situation suivante...³

De sorte que « chaque époque a les capitalistes qu'elle mérite — faits à sa mesure et à son image » (Febvre). Il n'y a pas de montée lente et régulière, mais une succession de paliers. À chacun, une génération « de nouveaux riches » s'installe ; elle engage la lutte, non seulement avec les pauvres et les candidats à la richesse qu'elle évince, mais aussi avec « les anciens riches ». « Cette lutte est un des aspects les moins étudiés jusqu'à présent, mais certainement les plus curieux et les plus dignes d'intérêt de l'histoire universelle... »

2 — ORIGINES

A) *L'essor médiéval du XI^{ème} siècle*

Aux XI^{ème} et XII^{ème} siècles, les historiens ont mis en évidence une croissance très importante de l'économie, comparable à celle du XIX^{ème} siècle, si ce n'est qu'elle s'étale sur une très longue période. Cet essor sera généralisé, mais il sera plus prononcé en Italie et dans les Flandres.

Grâce à l'essor des techniques agricoles, notamment de l'outillage, le secteur agricole fut à même de faire apparaître un profit qui rendra l'existence de l'échange et d'un réseau d'échange désormais possible.

3. Cf. L. Febvre, pp. 331 et ss.

C'est dans des foires, celles de Champagne en particulier, que les marchands de toute l'Europe viendront exposer et acheter.

Leur déclin s'explique par l'essor des communications par voie maritime, au coût moins élevé. Plus tard, les centres de Lyon et de Genève s'imposeront à nouveau.

B) *Les banquiers italiens*

Dès le XII^{ème} siècle, on verra se développer les banques, italiennes surtout, car les Italiens avaient à leur disposition une abondance de devises, vu la balance favorable que leur laissait leur commerce de soie et d'épices avec l'Orient.

L'essor bancaire italien repose en grande partie sur le fait que les banques accordaient des crédits sur une large échelle, contrairement aux banquiers juifs et lombards qui ne prêtaient que de faibles montants.

La présence, en outre, en Italie de la cour pontificale et le fait que les Italiens avaient pu opérer pour le compte de la chambre apostolique (transferts de fonds, dîme, commissions diverses), explique également la spécialisation des Italiens dans les transactions financières.

Celles-ci étaient le support du commerce international dirigé en particulier vers l'Orient, mais également à travers l'Europe.

Un trafic, qui va prendre des proportions énormes, s'établira entre la mer du Nord jusqu'à la Méditerranée, à travers les Alpes. C'est l'époque où les grands cols alpins s'ouvrent à la grande circulation : le Gothard (début XII^{ème} siècle), le Simplon (début du XIV^{ème} siècle).

Mais le transport par terre est difficile. Les Italiens vont chercher à le faciliter en utilisant la voie maritime. C'est dans les dernières années du XII^{ème} siècle et au début du XIV^{ème} siècle que les galères génoises commencent à fréquenter les ports de la mer du Nord.

a) *La structure interne*

Les marchands et banquiers s'organisent, en général, en sociétés ou compagnies. Les structures sont assez variables et dépendent de l'importance des capitaux engagés, de l'étendue des affaires, etc., mais elles ont toujours la famille à la base de leur organisation.

Parmi les plus célèbres, la compagnie des Perruzzi (XIIIème et XIVème siècles) a eu, par moments, la majorité de ses partenaires hors de la famille, mais au XVème siècle, la compagnie Médici connaît toujours une participation majoritaire des Médicis.

Les compagnies comportent un nombre limité d'associés qui versent chacun une part de capital. La durée de la compagnie est limitée : à la fin de l'exercice (2 à 10 ans environ), on fait les comptes et on partage les bénéfices en fonction du capital versé et de la participation active de chacun aux opérations.

Puis, on conclut un nouveau contrat qui reporte l'activité de la compagnie pour un nouvel exercice mais, lors de chaque contrat, la composition de la compagnie et la part de chacun peuvent être modifiées. Ainsi en est-il des Perruzzi et des Médicis, mais aussi des autres compagnies non florentines.

La direction générale se trouve toujours dans la ville d'origine où résident les principaux associés, en général les plus âgés qui voyagent peu.

Les compagnies ont des succursales, parfois un simple agent ou un correspondant indépendant, parfois un comptoir avec un « facteur » (sorte de fondé de pouvoir). Si elles ont des succursales importantes, celles-ci sont dirigées par un des associés, en général un jeune. Les Perruzzi et les Médicis ont de nombreuses filiales. Les Médicis à Rome (pour les affaires apostoliques), Naples, Venise, Genève, et plus tard, Lyon, Bruges, Pise, Londres, Avignon, Milan, dans l'ordre chronologique d'ouverture des filiales.

Puissantes, les compagnies florentines étaient aussi nombreuses. Une liste de la fin du XIVème siècle en dénombre 100, chacune correspondant à une famille. En tout, il y en avait probablement 150 à 200, ce qui représente 5,000 à 10,000 personnes occupées.

Cette structure familiale est une cause de fragilité en ce qu'elle empêche le renouvellement des forces et qu'elle les restreint.

Les rapports de l'économie et de la politique sont un sujet de difficultés pour ces compagnies qui vont se trouver, tôt ou tard, au bord de la ruine. Leurs prêts, en particulier au pape et au roi d'Angleterre, les ont mis dans des engrenages dont ils ne sont sortis que par la faillite.

b) *Les opérations*

Les activités des hommes d'affaires italiens n'étaient pas spécialisées du tout, et tout ce qui pouvait se vendre ou s'acheter était de leur rayon. Le secteur bancaire apparaîtra comme un complément nécessaire à l'équilibre des différents secteurs géographiques de l'activité économique.

Si on entre davantage dans le détail de leurs activités, on constate que l'ampleur des relations commerciales qu'ils entretenaient leur permettait d'effectuer des transactions sans qu'il y ait des mouvements d'espèces.

La papauté avait à faire constamment ce genre de transfert de la chrétienté en Italie ou à Avignon. Or, les banquiers italiens avaient, d'autre part, de l'argent à transporter dans les places périphériques, transferts en rapport avec leur activité commerciale. On voit comment cette situation de complémentarité a permis aux Italiens de s'assurer le monopole des transferts de fonds de la papauté.

Les opérations de crédit, également très importantes, étaient taillées à l'échelle de leurs bénéficiaires, princes ou artisans. La papauté, les rois de Naples et d'Angleterre étaient, de tous les clients, les trois plus importants.

Les liquidités des établissements bancaires étaient constamment sollicitées par les besoins croissants de leurs débiteurs, de sorte que leur situation pouvait devenir très délicate et les mettre à la merci des moindres mouvements de l'opinion publique. Dès lors, les banquiers mirent en place une organisation compliquée et subtile, destinée à prévenir toutes mésaventures. Il s'agissait d'un réseau d'informateurs qui leur permettait de se prémunir à temps contre une éventuelle réaction du public. Leur système de courrier fut, en fait, le premier système postal international.

Le XVI^{ème} siècle verra se poursuivre l'essor bancaire dont les Italiens ont été les initiateurs. Il n'y aura pas, à proprement parler, d'innovation sur le plan des méthodes ou de l'organisation des opérations. Ce qui est nouveau, c'est l'extension du nombre des entreprises et de leur chiffre d'affaires, et le fait que l'Italie ne sera plus la seule : l'Allemagne prend un rang au moins égal, de même que la France, l'Angleterre, la Hollande, l'Espagne.

Les autres traits essentiels (association de personnes, personnellement responsables, exercices limités) sont toujours présents. La notion de responsabilité limitée n'a pas encore pris corps (pas avant la fin du siècle).

3 — ÉTUDE DE CAS

Parmi les compagnies qui présentent un caractère particulièrement en rapport avec cette étude, c'est-à-dire entretenant des rapports internationaux, nous avons choisi les suivantes.

A) *Les précurseurs de la première moitié du XV^{ème} siècle*

a) L'entreprise Diesbach-Wattgesellschaft dont le siège était à Berne et qui a été étudiée par Ammann.

b) La Grosse Ravensburger Gesellschaft ou Humpis-Gesellschaft, ou appelée encore, Magna Societas Mercatorum Alemaniae.

a) *La Diesbach-Wattgesellschaft* avait son siège à Berne. Ce fut une des plus importantes sociétés de Suisse, et même d'Europe, pendant les années assez brèves de son essor antérieur à 1430. Le personnage central, son fondateur, fut Nicolas de Diesbach. Orfèvre de formation, il entra dans le commerce par le biais de transactions immobilières. Il diversifia ensuite ses intérêts en se lançant dans toutes sortes d'entreprises.

Il s'associa avec un nommé Watt de Saint-Gall, qui le fit entrer dans les textiles, puis la société essaima dans plusieurs directions : une filiale à Nürenberg commandait tout le trafic avec l'Europe orientale, la Pologne notamment ; il y avait d'autres postes à Leipzig, Berlin, Dantzig et Varsovie. À Raguse sur l'Adriatique, en France, en Espagne et, naturellement, à Genève.

Elle présentait un autre trait, tout à fait exceptionnel pour une grande compagnie, soit une spécialisation strictement commerciale sans aucune activité financière.

b) *La compagnie Grosse Ravensburger Gesellschaft* a été plus célèbre encore que la précédente. Fondée par trois familles de Ravensburg, de Constance et des environs, vers 1380, elle devait occuper durant tout le XV^{ème} siècle, le premier rang des compagnies commerciales au nord des Alpes, jusque dans les années

1530. La structure est de type italien, avec des facteurs sur les places étrangères. Son activité était circonscrite dans un vaste triangle ayant les Flandres, l'Espagne et l'Italie pour sommets.

B) *Les entrepreneurs de la fin des XV^{ème} et XVI^{ème} siècles*

- a) Les Fugger
- b) Les Welser
- c) Autres dynasties d'affaires allemandes

a) *Les Fugger*

Le début de la réussite extraordinaire des Fugger date de la fin du XV^{ème} siècle.

Les Fugger appartenaient, depuis deux ou trois générations, à la bourgeoisie riche d'Augsburg sans que rien de particulier ne vienne les distinguer.

Autour de 1470, quelques membres de la famille installent des bureaux à Anvers, en Italie et à Varsovie, qui sont toutes, à une exception près, des affaires de petite envergure.

Jacob, le petit-fils de Jacob l'Ancien, est envoyé par son frère aîné en apprentissage en Italie. En 1487, il fera sa première affaire importante qui servira de modèle à celles qui suivront : en échange de l'argent prêté à l'archiduc Sigismond de Habsbourg il obtient, en gage, la part de ce prince sur la production d'argent de toutes les mines du Tyrol. Un peu plus tard survint l'accord de coopération avec le Hongrois Thurzo. Jacob connaissait la situation politique de la Hongrie : le patriotisme magyar n'aurait jamais permis l'exploitation d'un des trésors les plus riches du pays par un étranger uniquement. Il sut habilement partager un bénéfice qui, s'il se l'était procuré tout seul, lui aurait été interdit. Des accords de collaboration de ce genre se multiplièrent durant le XIX^{ème} siècle, en vue de tirer parti de réserves inexploitées par des capitalistes étrangers. Ce fut aussi un mariage, puisque mariage il y a eu, du génie inventif et des ressources financières, du grand commerçant et du financier.

La plus large part de la production était absorbée par l'Hôtel des Monnaies hongrois. Le reste était vendu dans les principaux marchés de métaux précieux, notamment, Nürenberg, Leipzig et Venise.

Tout naturellement, les industriels-commerçants deviendront banquiers, et même de grands banquiers. Les facteurs liés à leur importance sont dus :

- à leur durée qui s'est prolongée pendant plus de deux siècles,
- à l'étendue de leurs opérations qui ont couvert toute l'Europe et l'Amérique espagnole.

Le réseau de leurs factoreries (il n'y eut jamais de filiales) couvrait toute l'Europe. Comme les Médicis au XV^{ème} siècle, les Fugger effectueront les transferts de fonds apostoliques.

- à la multiplicité et au développement des affaires de tous genres qu'ils traitent.

Tout cela est aux mains d'une même famille, les fils et petits-fils de Jacob l'Ancien. En réalité c'est Jacob, dit le Riche, qui pense toute la politique de la société et la dirige à sa guise avec un instinct génial du profit.

Deux principes directeurs sont à la base de l'organisation :

- La direction n'est pas collégiale ; il n'y eut qu'un chef, Jacob le Riche. À sa mort, la direction sera reprise par son neveu, Anton. L'autorité indiscutée de ces deux personnages explique la remarquable continuité de la politique générale et de son dynamisme.
- Les garçons incapables, de même que les filles, sont exclus des affaires. Celles-ci sont, cependant, richement dotées.

b) *Les Welser*

Si les Fugger ont été les plus riches et les plus puissants hommes d'affaires de leur temps, ils n'ont pas été les seuls, ni en Allemagne, ni même dans leur propre ville d'Augsburg. Étant donné la prodigieuse expansion des affaires, il y a de la place pour de nombreux princes de la haute finance et du grand commerce.

Les Welser d'Augsburg, comme les Fugger, acquièrent au XVI^{ème} siècle, dans des conditions très voisines, une situation assez proche en grandeur de celle des Fugger, mais leurs affaires sont moins connues.

À l'origine, il s'agit d'une société familiale, élargie par le jeu des alliances. Welser fut, également, engagé dans les opérations financières des Habsbourg mais, à la différence des Fugger, ils continuèrent toujours à mener parallèlement des opérations com-

merciales de grande envergure. Ils investissent également de gros capitaux dans des opérations outre-mer. Installés à Lisbonne dès 1503, ils participèrent financièrement à l'expédition germano-italienne aux Indes orientales, en 1505, qui eut un rendement de 175 p.c. Welser participera à la tentative de colonisation du Venezuela qui fut, d'ailleurs, assez malheureuse.

La scission de la société en 1517, en deux branches, l'une restant à Augsbourg, l'autre passant à Nürenberg, amena un amoindrissement de la société. Les intérêts des Welser hors de l'Empire, notamment à Lyon, les obligea à beaucoup de prudence, vu l'hostilité des deux couronnes. Leur déclin s'amorça avec la banqueroute espagnole de 1557, où ils se montrèrent maladroits. Leur déclin fut rapide et, dès la fin du XVI^{ème} siècle, ils ne seront plus au nombre des grandes firmes internationales.

c) *Autres dynasties d'affaires allemandes*

Les maisons de deuxième ordre ayant eu une importance internationale, eurent leur siège à Augsbourg, Nürenberg ou Ulm :

- Les Herwart d'Augsbourg, banquiers travaillant surtout avec les Pays-Bas.
- Les Manlich d'Augsbourg, négociants en gros à Anvers, Genève, à Lyon et Marseille.
- Les Tucher de Nürenberg avec une branche installée à Lyon et l'autre à Genève.

On cite Hans Kleber et les Imhof de Nürenberg.

Le nombre de ces sociétés, toutes fondées sur une raison sociale familiale, témoigne de la vitalité de l'économie de l'Allemagne du Sud, ouverte à toutes les innovations du siècle, dont elle sut profiter avec trop de mesure peut-être, puisqu'elle sera entraînée finalement dans leurs chutes qui auront lieu durant la seconde moitié du siècle.

4 — LES DÉVELOPPEMENTS ULTÉRIEURS

A) *La Compagnie des Indes orientales (1600)*

Aux XVII^{ème} et XVIII^{ème} siècles, des compagnies de ce genre furent créées en Angleterre, en Hollande, en France, au Danemark, en Écosse, en Espagne, en Autriche et en Suède, dans le but d'exploiter le commerce avec les Indes de l'Extrême-Orient.

La compagnie anglaise, qui devint la plus importante de toutes, a survécu jusqu'au milieu du XIX^{ème} siècle, avant de passer ses fonctions à son gouvernement.

Elle fut fondée le 31 décembre 1600, en vue de briser le monopole des marchands hollandais avec « les îles aux épices ». Son acte d'origine, une charte, lui fut conférée par la reine d'Angleterre, Élisabeth I. Elle accordait l'exclusivité du commerce avec tous les pays situés au-delà du cap de Bonne Espérance ou du détroit de Magellan, à la « Société des marchands de Londres trafiquant avec les Indes orientales », au capital de 80,000 livres.

Au début, chaque actionnaire (125 au total) supportait individuellement le coût et le risque inhérents à chaque voyage et récoltait, le cas échéant, les fruits de l'expédition. Par la suite, la compagnie fonctionna comme une personne morale.

Elle connaîtra des difficultés avec la compagnie hollandaise qui voulait faire prévaloir ses droits plus anciens. Après le rejet de toute offre de collaboration avec les Hollandais, et même un conflit armé, les disputes culminèrent par le massacre des marchands anglais de Amboina, en 1625. Elles auront pour résultat la reconnaissance tacite du monopole du commerce des épices hollandais par les Anglais et la concentration de leurs efforts ultérieurs aux Indes.

Sous le règne de Charles II, la compagnie deviendra, de simple société commerciale qu'elle était, une très importante compagnie privilégiée. Dès lors, forte de ses privilèges royaux, la compagnie eut une domination qui se confondit, à bien des égards, avec l'histoire des Indes britanniques.

B) *La Compagnie hollandaise des Indes orientales (1602)*

La croissance hollandaise a vu son sort étroitement lié à la navigation maritime, car son sol n'était pas d'un grand rapport. Amsterdam était déjà un port à grand trafic dès la deuxième moitié du XVI^{ème} siècle. Des raisons stratégiques seront à l'origine du développement de sa puissance navale et, dès la fin du XVI^{ème} siècle, les Hollandais vont se répandre victorieusement dans le monde. Vers 1600, ils auront plus de 10,000 navires et 160,000 marins. Les marchands des différents ports s'organiseront en compagnies, nombreuses mais passagères. La concurrence naîtra entre

les compagnies et les villes. Et parmi les villes, Amsterdam s'imposera assez rapidement.

À l'imitation de ce qui se passait à cette époque en Angleterre, les compagnies fusionnent en 1602. L'Oost Indische Kompagnie aura un capital de 6,600,000 florins divisé, nouveauté essentielle, en actions de 2,000 florins chacune. Le capital fut souscrit en trois ans, après une campagne publicitaire par voie d'affiches.

À l'ombre de cette création, le capitalisme hollandais va connaître une croissance remarquable, et cela, malgré les problèmes posés par la concurrence internationale, anglaise surtout.

Les capitaux hollandais trouveront à s'employer ailleurs :

- dans la Compagnie du Nord, qui s'occupe de pêche dans les mers de Norvège et du Groënland,
- dans la Compagnie du Levant (Afrique du Nord, Égypte, Syrie) où elle affrontera la concurrence italienne,
- dans la Compagnie des Indes occidentales, créée en 1621, remarquée par ses pirateries surtout.

En 1637, une expédition hollandaise crée, entre Bahia et Pernambuco, la Colonie hollandaise du Brésil. La compagnie est présente à Surinam, Caracas et Curaçao. En Amérique du Nord, la compagnie prend pied sur la côte Est, et crée New Amsterdam, dans l'île de Manhattan. Mis à part les îles de la Sonde, la compagnie, en butte aux indigènes, aux Espagnols et aux Portugais, n'installera que des comptoirs et s'assurera un monopole à l'égard de ses concurrents européens aux Indes, à Ceylan, à Malacca, au Siam et au Japon. Au Cap, les Hollandais créeront un point d'appui et ce qui n'était au début qu'une simple escale deviendra, peu à peu, une colonie vivante et développée.

Le développement de l'empire colonial hollandais fut très, et probablement trop, rapide. Les actionnaires hollandais, très avides, imposèrent une politique d'exploitation à leurs envoyés. Des difficultés se présentèrent sous forme de rébellion, et le soulèvement brésilien de 1653-1654, forçant la garnison hollandaise à rembarquer, est un exemple.

Structure. — L'expansion coloniale hollandaise reposait sur une infrastructure bancaire sans rivale, et sur un développement parallèle du crédit. Reprenant à son compte les techniques finan-

cières inventées par les Italiens, les Hollandais les perfectionneront et les diffuseront dans toute l'Europe.

La Banque d'Amsterdam fut créée en 1609, sur le modèle de la Banque de Venise, suivie par celles de Middelbourg, Delft et Rotterdam. La banque assure le monopole des changes. Elle recevra les dépôts des particuliers, et leur octroiera la protection officielle.

Le système bancaire hollandais sera très imité : en Allemagne (1620), en Suède (1656), et moins directement en France.

L'expression « société par actions » est hollandaise. Elles seront très répandues : les compagnies, les sociétés d'assurance maritime, les sociétés commerciales ou industrielles (raffinage du sucre, papier), et avec elles naîtra le goût pour les spéculations boursières.

5 — BANQUE ET CRÉDIT

A) *Rôle des banques et du crédit dans le capitalisme du XIXème siècle*

Le système bancaire du XIXème siècle est très différent de ce qu'il avait été à ses origines, celui des banquiers italiens, ou même, de celui du XVIIIème siècle.

On a vu que les premières banques d'État, celles d'Amsterdam et d'Angleterre, dataient du XVIIème siècle.

Les banques existant au XVIIIème siècle, mis à part la Caisse d'Escompte, sont des banques privées (gestion de fortune et opérations commerciales), et presque toutes sont aux mains d'étrangers, de Genevois surtout : Werner, Necker, Clavière, parmi les plus importants, installés à Paris et qui se maintiendront très longtemps.

La seule famille qui a toujours été représentée au conseil de la Banque de France jusqu'à la nationalisation de 1936, était la famille Pourtales-Perregaux de Neuchâtel.

Ces exemples de banquiers, tous protestants, montrent le caractère international des grandes banques dès le XVIIIème siècle, caractère qui ira en s'accroissant au XIXème siècle, avec la dynastie des Rothschild notamment.

La grande banque s'installera dans les postes de commande de la société internationale, de la bourgeoisie, et il faut souligner le nombre élevé de Juifs qui y seront représentés.

A Londres, la grande banque apparaît avec Francis Baring, d'origine allemande, directeur de la Compagnie des Indes, et son fils, Lord Ashburton.

B) Les Rothschild

Originaire de Francfort, le fondateur de la dynastie fut Amschel-Meyer (1743-1812), changeur habile, gérant des biens de l'électeur de Hesse-Cassel, il s'enrichit dans les fournitures de guerre. Il s'associera avec ses cinq fils, « les cinq Messieurs de Francfort », en 1801. L'aîné, Amschel, resta à Francfort. Nathan, le plus doué, s'établit à Londres et couvrit l'Europe d'un réseau d'agents. Voyons de plus près dans quelles circonstances.

Wellington, en Espagne, coupé de la métropole, était obligé d'émettre du papier-monnaie que Nathan acheminait, par ses intermédiaires jusqu'aux îles britanniques, où il avait un cours légal. Un agent fut posté dans les Pyrénées, un autre à Paris et un autre à Dunkerque. Ce réseau fut utilisé dans le sens inverse pour ravitailler Wellington en espèces.

Salomon Rothschild s'établira à Vienne, en 1826, Karl à Naples (1820), James à Paris où il fonda une banque en 1814. Chaque année, ils se retrouvent à Francfort pour discuter affaires. Banquiers de la coalition contre Napoléon, ils purent, grâce à leur réseau, effectuer des opérations de compensation à une époque où tout transfert matériel était très difficile. Après la chute de Napoléon, de nombreux et très gros emprunts seront négociés avec eux. Ils en tireront une puissance énorme et un ascendant très net sur la vie politique.

Mais ni les Rothschild, ni les banquiers protestants, ne seront très favorables, en général, à une large extension du crédit. Les tentatives dans ce sens échoueront en France (Lafitte) et c'est en Angleterre seulement qu'existeront de véritables banques d'affaires, constituées en sociétés anonymes (*Joint Stock Banks*).

C) Rôle des banques et du crédit dans le capitalisme français

a) Structure du système bancaire français

Jusqu'en 1848, l'essentiel de l'activité bancaire est concentré à Paris. Elle est dominée par des personnalités étrangères ; ce sont

elles qui ont fait de Paris un centre financier important qui, à son tour, attirera de riches étrangers. Les Rothschild, sous l'Empire, en sont un exemple. Les Genevois y joueront un rôle de premier plan.

Les événements de la Révolution avaient provoqué la disparition définitive, ou momentanée, des Genevois de la scène bancaire parisienne. D'autres se créeront et, fondées à Genève, se feront représenter à Paris, et leur fortune durable reposera sur leur double appui, genevois et parisien. C'est le cas des banques fondées par Ferrier, Lullin, Darier, Hentsch, Lombard, Odier, Pictet, qui existent encore aujourd'hui, associées les unes aux autres, il est vrai, et dont les raisons sociales rendent compte. D'autres banques suisses, la Passavant et Cie à Bâle, Marcuard à Berne, ont également des attaches à Paris.

Genevois et Suisses participèrent dans d'autres sociétés étrangères. D'autres maisons allemandes, anglaises, italiennes et américaines seront, également, présentes mais les Rothschild mis à part, il n'y a rien d'aussi important.

La haute banque française s'est formée dès 1815 et se modifiera très peu jusqu'en 1848. Le système bancaire n'est pas spécialisé. La plupart se livrent à des opérations commerciales locales, au grand commerce international et aux transactions financières.

Comme leur nom l'indique, les entreprises sont à caractère nettement familial, et cela explique dans une large mesure, les Rothschild mis à part, la faible importance des capitaux investis. Les parts sont réservées aux membres de la famille ; parfois, un vieil employé est admis au rang d'associé.

L'instauration d'un système bancaire en France fut particulièrement cahotique et ne connut un essor que très tardivement, dans la seconde moitié du XIXème siècle.

b) *Structure du système bancaire anglais*

En Angleterre, le système se caractérise par une spécialisation très nette de l'organisation. Ce seront les *Colonial* ou *Foreign Banks* qui se spécialiseront dans le commerce mondial ou international. L'abondance des capitaux sur le marché londonien et la très forte demande expliquent le pourquoi de l'importance mondiale prise par Londres.

c) *Le capitalisme international du XIX^{ème} siècle*

Au XIX^{ème} siècle, l'Angleterre exercera un véritable *leadership* en Europe. Cette domination est incontestable pendant la première moitié du siècle. Les Anglais ont été, en effet, un facteur important dans la mise en place de l'appareil industriel sur le continent, tant en France qu'en Allemagne, par exemple. Mais dès 1850, les Anglais ont tendance à se concentrer de plus en plus vers l'outre-mer, vers l'empire colonial peu à peu organisé comme un immense marché, marquant du même coup un désintéressement certain de l'Europe continentale ; la France reprendra cette fonction. Elle connaîtra un grand rayonnement européen qui se manifestera par une politique d'investissement à l'étranger, en Europe et au Proche-Orient (Turquie et Égypte). Ce n'est pas une politique officielle, mais une politique déterminée par les grands établissements financiers du Second Empire.

En 1870 déjà, les investissements français en Europe sont égaux aux investissements anglais (environ 15 milliards de francs-or) ; en 1914, ils sont 4 à 5 fois supérieurs aux investissements anglais. Or, les capitaux sont incontestablement un instrument de rayonnement, voire de domination. À cela s'ajoute la qualité de l'enseignement technique français : la France a exporté ses techniciens, meilleurs et moins chers que les Anglais. L'exemple de Suez, sans parler de Panama qui fut un échec, est probant. De même, les institutions économiques (Code de Commerce, système métrique, système français des monnaies) ont eu une large influence qui n'est pas étrangère à la présence de capitaux français. Les investissements français dans l'industrie allemande, par exemple, seront très importants. La participation française a été évaluée au quart du capital investi dans les industries de la Rhénanie et de la Ruhr, avant 1870. L'exemple des investissements français dans les entreprises de transport, notamment les chemins de fer, est encore plus frappant. Dans la moitié sud et sud-est de l'Europe (sud de la ligne Amsterdam, Prague, Saint-Petersbourg), il y a 75 à 90 p.c. de participation française, situation qui sera directement en rapport avec le krach de l'Union générale.

Après cette expansion brusque sous le Second Empire, la guerre de 1870 marquera un déclin de ces opérations parallèle à celui de l'économie française, dans certains secteurs au moins.

6 — SITUATION ACTUELLE

Parmi les questions que l'on peut se poser dans un sujet aussi vaste que celui des processus d'internationalisation, nous avons choisi d'examiner si le rôle joué par les grandes dynasties d'affaires, du XIX^{ème} siècle et d'avant, a tendance à s'effacer comme d'aucuns le prétendent, à se maintenir ou plutôt à se renforcer.

Il s'agit pratiquement de savoir quel est, actuellement, le rôle joué par les grandes familles à la tête de grandes entreprises internationales, vu que, d'une façon générale, les auteurs sont d'avis que l'on verra de plus en plus, à la tête des grandes organisations, des spécialistes en gestion et en organisation, sans attache particulière, du type Eisenhower (chef d'État, chef d'armée, recteur d'université...).

Dans le cas des firmes internationales, donc ayant forcément un certain gabarit, on considère souvent que l'entreprise à caractère individuel ou familial, contrôlant la gestion et y participant activement, a un caractère exceptionnel et anachronique.

Or, la statistique des 500 plus grandes firmes américaines, en 1966, publiée par *Fortune*, montre que près de 150 entreprises sont aux mains d'une famille ou d'un seul individu qui en détient une part majoritaire. Ce qui est particulièrement remarquable, à notre avis, c'est que ces propriétaires ne sont pas uniquement des survivants des grandes dynasties du XIX^{ème} siècle qui contrôlaient alors les affaires aux États-Unis. Bien au contraire, bon nombre d'entre eux sont d'origine récente, et l'évidence que près de 30 p.c. des 500 plus grandes entreprises américaines sont gérées par des familles ou des individus facilement identifiables, donne à réfléchir.

Il semble, en effet, que les considérations de l'évolution, présente et à venir, de la structure économique, et les commentaires émis lors des récents événements auxquels nous avons déjà fait allusion dans notre introduction (Rothschild, Krupp), ont une nette tendance à susciter des déductions sur l'évolution de l'organisation économique dans son ensemble, alors qu'ils ne sont valables que dans un contexte assez particulier. Le triomphe de la grande organisation est donc loin d'être complet.

Il faut, toutefois, mentionner que *Fortune*, citant ces chiffres, a considéré qu'une participation de contrôle était atteinte avec

10 p.c. du capital-actions déjà, de telle sorte que l'on pourrait penser que l'incidence que peut avoir une telle fraction est assez minime dans les très grandes compagnies. Ce serait ne pas tenir compte d'une caractéristique très accusée du marché américain, qui connaît une diffusion des valeurs mobilières auprès d'une très large audience, de sorte que cette participation de 10 p.c. garde toute son importance à un double point de vue : celui des votes à l'assemblée générale et, à l'échelle européenne, l'importance de la fortune que cette participation peut représenter.

Si l'on considère les 100 premières entreprises citées dans la statistique, une seule, la McDonnell Aircraft, au soixante-sixième rang, se caractérise par une participation d'un seul individu, supérieure à 10 p.c. James McDonnell possède, en effet, 13 p.c. du capital.

Dix compagnies au moins, parmi les 100 premières, ont une gestion à caractère familial avec une participation active des membres de la famille. La plus notoire est naturellement la Ford Motor.

La famille Ford, malgré le très fort recours à des capitaux d'origine extra-familiale (dès 1956) peut toujours, avec son 11 p.c., être considérée comme propriétaire.

Cela s'explique sans difficulté quand on sait que 435,000 actionnaires au total, se répartissent les 109,236,159 actions de la société. Il faut ajouter qu'en termes de puissance, celle de la famille Ford va bien au-delà de ses 11 p.c. puisqu'elle détient essentiellement des actions privilégiées (de type B) donnant droit à 3,492 votes par action de sorte que, en fait, la famille contrôle près de 39 p.c. de la compagnie.

Dans l'ordre d'importance, la seconde est E.I. Dupont de Nemours Co. Le président, Lamot du Pont Copeland, et quatre autres membres de la famille, sont actifs dans la société.

Conjointement, ils ne possèdent que 0.64 p.c. du capital-actions. Mais possédant 30 p.c. du capital-actions de la Christiana Securities Co., qui possède elle-même 29 p.c. des E.I. Dupont de Nemours, ils en détiennent un contrôle nettement déterminant, en fait.

La Firestone Tire Rubber Co. est 31e dans la liste des 500. Les quatre frères Firestone sont tous actifs dans l'administration de la société, et contrôlent 15 p.c. du capital-actions.

Parmi les autres familles propriétaires ayant un rôle similaire dans la gestion de leur entreprise, on peut citer les O'Neil de la General Tire avec 20 p.c., et les Reynolds de Reynolds Metals avec 17 p.c. de participation.

Plus bas dans la liste, on peut noter que les compagnies à forte emprise familiale sont réparties assez uniformément :

33	sont situées	entre la 101ème et la 200ème place,
39	"	entre la 201ème et la 300ème place,
38	"	entre la 301ème et la 400ème place,
37	"	entre la 401ème et la 500ème place.

On les retrouve avec une certaine prédominance dans les industries alimentaires et les boissons, ce qui peut s'expliquer par l'appel publicitaire qu'un nom de famille — c'est le cas des banquiers privés chez nous — est susceptible de provoquer.

Trente et une familles dans la liste des 500 se trouvent dans cette situation. Citons, parmi les plus connues, H.J. Heinz, Geo. A. Hormel, Oscar Mayer et Anheuser-Busch.

Dans les domaines de l'industrie textile et du vêtement, dix-huit sociétés ont un caractère nettement familial.

Dans l'ensemble, on peut se dire que près de 70 sociétés, ayant dans leur raison sociale un nom de famille, sont toujours contrôlées par la famille fondatrice. À l'opposé, bon nombre de compagnies portant un nom de famille ne sont plus gérées par une famille (Campbell Soup, Peadybody Coal, Wards Soap...).

Le divorce progressif entre la propriété et la gestion de l'entreprise, avec toutes les conséquences que cela comporte, a été étudié par Adolf A. Berle et Gardiner C. Means dans leur ouvrage commun *The Modern Corporation and Private Property*.

7 — CONCLUSION

Il semble très difficile de démontrer que les compagnies de grande importance internationale ou pas, soient gérées de façon

différente selon que leurs directeurs ont une attache familiale ou pas avec l'entreprise qu'ils administrent.

C'est, sans doute, là un phénomène supplémentaire de nivellement, à porter au crédit de la concurrence, qui contraint les directeurs, qu'ils en soient propriétaires ou non, à gérer leur affaire avec un esprit et une objectivité identiques.

Othmar KAUFMANN,
Centre d'Études industrielles
(Genève)

BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE

- H. Ammann, die Diesbach-Wattgesellschaft.
 J. Bouvier, *Les Rothschild*.
 R. Ehrenberg, *Le siècle des Fugger*, 1955.
 L. Febvre, « La religion de Rabelais », *Pour une histoire à part entière*.
Fortune, 15 juin 1967 : « Proprietors in the World of Big Business », par Robert Sheehan.
Fortune, 1er juin 1967 : « Who Did Best (and Worst) among the 500 », « The 500 Largest Industrials (1966) ».
 B. Gille, *La Banque et le Crédit en France, de 1815 à 1848* (Paris 1959).
 E.J. Kolde, « Les fonctions des sociétés affiliées domiciliées à l'étranger dans la structure administrative d'une entreprise commerciale internationale », *Revue économique et sociale*, numéro spécial, décembre 1962, en collaboration avec IMEDE.
 A. Sayous, *Le rôle d'Amsterdam dans l'histoire du capitalisme commercial et financier*, 1939.
 A. Schulte, die « Grosse Ravensburger Gesellschaft ».
 Pour une bibliographie plus complète, voir aussi :
 A. Colling, *Banque et banquiers de Babylone à Wall Street*, Plon, 1962.