

INTERNATIONAL  
ASSOCIATIONS

ASSOCIATIONS  
INTERNATIONALES 2

# INTERNATIONAL ASSOCIATIONS

# ASSOCIATIONS INTERNATIONALES

1972 - n°2

24th year

24e année

## UNION OF INTERNATIONAL ASSOCIATIONS UNION DES ASSOCIATIONS INTERNATIONALES

Executive Council / Comité de Direction

Président :  
F.A. CASADIO, Directeur, Società Italiana per

Vice-Présidents :  
W. ETEKI-MSOUMOUA (Cameroun).  
Ancien Ministre de l'Education et de la Culture.  
Mohamed Aly RANGOONWALA (Pakistan)  
Chairman of the Pakistan National Committee of  
the International Chamber of Commerce.

Trésorier Général :  
Fernand GRAINDORGE (Belgique).

Members

Th. CAVALCANTI (Brésil).  
Président de l'Institut de Droit Public de la  
Fondation Getulio Vargas.

F.W.G. BAKER (U.K.)  
Executive Secretary, International Council of  
Scientific Unions.

Nikola A. KOVALSKY (U.R.S.S.)

ourier international de l'Académie des sciences  
de l'U.R.S.S.

Roland RAINAUT (France)  
Ancien Directeur de l'Information et de la Presse  
de l'O.E.C.E.

Andrew E. RICE (U.S.A.)  
Executive Secretary of the Society for Inter-  
national Development.

Mohamed Aly RIFAAT (R.A.U.)  
Former Secretary-General of the Afro-Asian  
Organisation for Economic Cooperation.

S.K. SAXENA (India)  
Director of the International Cooperative  
alliance.

Louis VERNIERS (Belgique)  
Secrétaire Général Honoraire du Ministère Belge  
de l'Education et de la Culture.

Secrétaire Général :  
Robert FENAUX (Belgique)  
Ambassadeur honoraire

« International Associations »  
« Associations Internationales »

Editorial Committee/Comité de Rédaction :

Robert FENAUX  
Georges Patrick SPEECKAERT  
Geneviève DEVILLE  
Jere W. CLARK  
Anthony J.N. JUDGE  
Ghislaine de CONINCK  
Thai Wo TSAN  
Marti RABER

## février february

### Editorial

69

### Que pense-t-on des sociétés internationales ?

— Introduction à une petite anthologie,  
par G.P. Speeckaert

71

MNCs and IPAs : an international organiz-  
ation research frontier by William M. Evan 90

L'entreprise privée dans le développement  
économique, par William S. Gaud 102

### Bibliography

108

New International Organizations /Nouvelles  
Organisations Internationales 110

### Congressalia

116

### Calendar

121

on the cover : complex « Berlaumont » in Brussels. Photo Belga courtesy of  
sur la couverture : le complexe « Bertaimont » à Bruxelles. Photo Bulga.  
par courtoisie du Centre d'information de Bruxelles.

Published MONTHLY by  
Union of International Associations (founded 1910)  
Editor, Administration : 1, rue aux Laines, 1000 Brussels (Belgium)  
Tel. (02)11.83.96.  
Advertising : Roger Ranson. Advertising Manager. 35 Boulevard de la Ré-  
publique, Saint Cloud 92, France  
Tel. 605.39.78

International Associations, rue aux Laines 1, Bruxelles 1000 Belgium  
Tel. (02)11.83.96.

MENSUEL publié par  
Union des Associations Internationales - UAI (fondée en 1910)  
Rédaction, Administration: 1, rue aux Laines, 1000 Bruxelles (Belgique)  
Tél. (02)11.83.96  
Publicité : Roger Ranson, Délégué-Directeur de Publicité. 35 boulevard de  
la République, Saint Cloud 92 France  
Tél. 605.39.76

Associations Internationales, rue aux Laines 1, Bruxelles 1000 Belgique  
Tél. (02)11.83.96.

## Editorial



*« Il y a une grande loi de solidarité pour la race humaine dans le progrès comme dans la détérioration ».*  
F. Bastiat.

*« La diversité des organisations est une preuve de la solidarité qui unit tous les hommes ».*

Thore.

La Conférence des organisations non-gouvernementales ayant le statut consultatif auprès du Conseil économique et social des Nations-Unies vient d'adresser à ses membres la copie

« La société toute entière n'est qu'un ensemble de solidarités qui se croisent ».

F. Bastiat.  
(1810-1850)

## SOLIDARITES

d'un questionnaire de M. Curtis Roosevelt, chef du service des ONG à l'ONU, chargé de la mise en œuvre de la résolution 1580 de l'Ecosoc. Nous avons dit ici que cette résolution apparemment anodine dans la mesure où elle semble se borner à la contribution des ONG à la stratégie internationale du développement, empruntait en réalité son importance à l'interprétation qu'en a donnée le président de l'Ecosoc, l'ambassadeur Driss.

A la vérité, c'est la fonction même de la consultation qui est mise en cause, le questionnaire le confirme et le précise.

Au-delà des implications de la résolution ayant trait au développement proprement dit, le Secrétariat des Nations-Unies invite hardiment les ONG à faire réflexion et suggestion sur l'opération d'ensemble du statut consultatif « bien que la résolution n'en fasse pas mention ». Il s'agit ainsi, par extension, d'alerter l'opinion publique et de gagner son appui aux œuvres de l'organisation intergouvernementale. L'UAI manquerait à son devoir si elle ne pressait pas les associations non gouvernementales de répondre à l'appel de New York en saisissant l'occasion d'instituer des rapports confiants et féconds entre les deux secteurs de l'organisation internationale, le public et le privé.

La fâcheuse sanction d'une Institution spécialisée qui vient de suspendre ses relations avec une quarantaine d'ONG ne devrait plus se reproduire, nulle part, sauf le cas non politique d'indignité, et l'on veut croire qu'elle ne se reproduira plus le jour où les jeunes Etats, qui font les majorités d'assemblées, seront mieux informés de la condition et du rôle nécessaire des OING.

Une autre circonstance devrait concourir à cet effet : la revision des fonctions du Conseil économique et social de l'ONU. L'Unitar s'attache à ce problème et il faut s'en féliciter. Mais à nous en tenir aux documents de cet Institut des Nations-Unies pour la Formation et la Recherche, ses études relatives à l'Ecosoc ont pris jusqu'ici deux directions : d'une part les relations entre le Conseil et les organisations « qui lui rendent compte » tel le Cnuced, et d'autre part le rôle du Conseil dans la coordination des travaux des Institutions spécialisées.

L'UAI souhaiterait que l'Unitar étende ses travaux dans une troisième direction : les organisations non gouvernementales.

Le Séminaire de Milan ne négligera en tous cas pas cet aspect de son ordre du jour.

Un procès d'inertie est actuellement fait à la fonction internationale que l'opinion juge à ses actes, sans toujours comprendre que la meilleure organisation intergouvernementale ne pourra jamais que ce que voudront les Etats qui la composent. Or la seule pression qui puisse contraindre les Etats à la solidarité c'est sans conteste le réseau organisé de tous les intérêts humains au sens large du mot. Harold Nicolson eût parlé de démocratie internationale.

Dans le mouvement d'intérêt soulevé par le Séminaire de Milan, une association nous repose une vieille question à laquelle il a déjà été souvent répondu : qu'y a-t-il de commun, à première vue, entre des organisations non gouvernementales dont les objets sont infiniment variés ? A première vue peu de chose peut-être. Mais à y regarder de plus près on discerne vite le réseau de solidarités qui enserrant les associations particulières et les force, bon gré-mal gré, à regarder au-delà de leur enclos. Au plan national demanderait-on à une chambre représentative de tous les intérêts d'un pays ce qu'il y a de commun entre l'ordre public, les affaires, les loisirs, l'éducation, l'environnement et les bonnes œuvres ? Sans parler d'un domaine fonctionnel commun.

Nos lecteurs trouveront dans le présent numéro des articles consacrés aux sociétés internationales à but lucratif et la contribution financière de l'entreprise privée au développement économique, en particulier au service des pays neufs.

On voit par là se profiler dans le monde d'aujourd'hui et de demain une nouvelle forme de solidarité humaine : le concours des entreprises de profits au bien commun. Les deux notions de gain et de solidarité, souvent préjugées incompatibles, convergent lentement sur une identité d'intérêt général. L'intelligence des affaires suggère l'idée de coopération. Encore un beau thème de séminaire... Nous avons cueilli, en cours de lectures, ce mot d'un naturaliste français du siècle dernier, demeuré si vrai : « la solidarité ou l'association intelligente des intérêts est l'unique planche de salut pour l'homme et la bête ».

Robert FENAUX.

Que pense-t-on des sociétés  
internationales ?

## INTRO- DUCTION À UNE PETITE ANTHOLOGIE



L'ordre du Jour du 2e Séminaire de l'UAI à Milan, mai 1972, comporte un échange de vues sur les rapports entre les OING et les sociétés transnationales à but lucratif. Ce numéro constitue une première documentation pour cette discussion.

Les définitions et nombreuses expressions d'opinion, rassemblées dans les pages qui suivent, nous permettent de supprimer de notre introduction toute explication initiale relative au phénomène et à la nature mêmes des sociétés internationales à but lucratif. Nous nous attacherons simplement à exposer pourquoi et sous quel angle l'UAI s'intéresse à celles-ci. Depuis 1968, nous considérons qu'elles constituent — ou • plus exactement qu'elles vont constituer — une nouvelle et troisième catégorie d'organisations internationales, à côté des organisations intergouvernementales et des organisations internationales non gouvernementales sans but lucratif. Il apparaîtra peut-être, avec le temps et les évolutions futures, plus adéquat d'établir des sous-groupes au sein de la catégorie des organisations non gouvernementales selon le caractère non lucratif ou lucratif ou selon les fonctions, en procédant aussi à une classification plus élaborée au sein de la catégorie des organisations intergouvernementales, qui rassemble aujourd'hui par le fait de leur mode semblable de naissance — la convention entre Etats — des institutions sans fonctions ou mesures communes et dont certaines, rappelons-le en passant, sont du type à but lucratif.

Mais quels que soient les noms et les classements qui seront attribués aux sociétés internationales, la question primordiale — de notre point de vue mais importante pour tous nous semble-t-il — concerne la force que pourraient exercer les sociétés internationales dans le réseau et le mécanisme des relations internationales. Les dimensions quantitatives de cette force ne semblent plus discutables, dès à présent. Autre chose est l'idée que l'on peut se faire de leurs dimensions qualitatives et du bien-fondé, demain mieux qu'aujourd'hui sans doute, de leur appartenance au monde des organisations internationales. C'est une question dont l'UAI seule semble se préoccuper jusqu'à nouvel ordre. Aussi, nous n'avons pas pu inclure des opinions concernant ce point précis dans notre anthologie, nous n'avons pas voulu d'autre part aborder les aspects juridiques, techniques ou d'organisation des sociétés internationales, si

abondamment traités dans une littérature qui devient pléthorique. En relisant la documentation réunie par l'UIAI depuis 1968 et en utilisant davantage des textes d'articles de revues ou des discours que les livres savants généralement moins percutants et moins appropriés à notre objectif immédiat, nous avons essayé de montrer la gamme des opinions relatives aux éléments caractéristiques et au rôle des sociétés internationales. En réunissant cet ensemble de prises de positions ou de questions, d'expressions de craintes ou d'espérances, nous espérons avoir pu à la fois contribuer à la préparation de l'étude inscrite au programme de l'UIAI et attirer sur les sociétés internationales l'attention des dirigeants des organisations internationales.

Lorsqu'il nous est arrivé d'en parler avec eux dans le passé, nous avons en effet été frappés de voir combien ils paraissaient la plupart du temps très loin de l'idée que les sociétés internationales à but lucratif puissent constituer un phénomène intéressant directement les organisations internationales classiques.

Il est vrai sans doute aussi que la plupart des dirigeants des sociétés internationales elles-mêmes sont encore assez loin d'éprouver un sentiment d'appartenance au monde des organisations internationales classiques et de se sentir concernés par le rôle que leurs sociétés peuvent jouer pour le progrès humain et surtout pour la justice sociale internationale. Nous avons été frappés d'entendre, il y a quelques mois, dans une réunion de consultation avec quelques dirigeants d'organisations internationales non gouvernementales, l'apreté avec laquelle la représentante d'une organisation sociale catholique condamnait toute recherche de collaboration avec les sociétés internationales, parce qu'elle considérait que celles-ci agissaient comme des oppresseurs des travailleurs.'

Aussi, dans un sentiment de respect pour les opinions généreuses et pures, nous voudrions nous expliquer sur ce point et essayer de dissiper un malentendu qui pourrait être de nature à compromettre la tâche qu'il nous paraît indispensable que l'UIAI assume en ce qui concerne les sociétés internationales : examen des critères qui permettent de définir les diverses catégories de sociétés internationales, sélection des véritables sociétés internationales en fonction de ces critères, description de ces sociétés dans les futures éditions de l'Annuaire des Organisations Internationales, analyse de leur mécanisme et de leur rôle en tant qu'organisations internationales.

La liste ci-jointe des critères qu'envisage l'UIAI indique déjà les analogies qui nous paraissent pouvoir exister

entre les OING sans but lucratif et les sociétés internationales. Nous ne commenterons pas ici ces critères, étant donné les explications données à leur sujet dans la note détaillée qui fut rédigée par M. Anthony Judge, Secrétaire Général adjoint de l'UIAI, et insérée dans la 12<sup>e</sup> édition (1968-69) du Yearbook of International Organizations : note complétée par une liste de 600 sociétés internationales ayant des sociétés subsidiaires ou affiliées dans plus de dix pays, liste qui fut mise à jour dans la 13<sup>e</sup> édition (1970-71).

Au sujet du rôle social et humain, négatif neutre ou positif des sociétés internationales, nous ne voudrions pas nous limiter à rappeler qu'une organisation aussi concernée que la Confédération Internationale des Syndicats libres a déclaré elle-même que tout n'était pas « négatif » dans les sociétés internationales et qu'une organisation, aussi proche de celles-ci que la Chambre de Commerce Internationale, a souligné leurs devoirs à cet égard.

Nous croyons qu'il faut se souvenir que déjà les précurseurs de l'Organisation Internationale du Travail ne voyaient de progrès social possible que par la comparaison internationale et l'égalisation des situations nationales vers les niveaux les plus élevés, ce à quoi les sociétés internationales, bien orientées, pourraient apporter une contribution d'une ampleur nouvelle.

D'autre part, il semble bien que les antagonismes les plus violents et les plus irréductibles qui ravagent le monde sont ceux d'origine politique, religieuse ou linguistique, tandis que le secteur où l'on a pu enregistrer le plus de progrès est celui des conflits sociaux et qu'il continuera sans doute encore longtemps à en être de même.

De plus, le fait que les OING non seulement scientifiques ou techniques mais aussi sociales et morales, seraient plus proches, dans l'avenir, des sociétés internationales — et peut-être même, pour certaines, consultantes de celles-ci — pourrait être de nature à les sensibiliser davantage à l'aspect social et humain de leurs responsabilités.

Enfin devoir rejeter toute relation avec les sociétés internationales au nom des injustices dont certaines seraient coupables, ne reviendrait-il pas à devoir supprimer bien d'autres contacts, par exemple avec les Nations-Unies, puisqu'il s'y trouve des Etats Membres qui sont certainement très loin de respecter les Droits de l'Homme, pour ne pas dire plus. Certes, il faudrait lutter avec plus d'acharnement pour plus de respect véritable de l'individu, mais comme l'exprimait très bien Francis Walder, dans son livre « Saint-Germain ou la Négociation », « la paix du monde ne sortira pas d'un traité mais d'une évolution ».

Il nous paraît que c'est vrai non seulement pour la paix, mais pour toutes les paix et que les sociétés internationales pourront exercer une influence importante sur les évolutions à venir et tout particulièrement à l'égard de la promotion économique et sociale des pays en voie de développement. De même qu'il a été estimé que l'amalgamation, en de grandes entités, de pays qui furent pendant tant d'années en état de conflits politiques ou industriels, serait le plus sûr moyen de mettre fin à ces conflits, ne doit-on pas penser que faire entrer les sociétés internationales dans le réseau des organisations internationales serait le moyen le plus efficace pour que leur poids considérable, — a-politique par nature, d'ordre essentiellement économique et technologique, et qui devrait s'internationaliser de façon authentique, — se mette du bon côté de la balance de la paix et de la justice.

Certes, comme le montrent les idées rassemblées dans les pages qui suivent, le chemin à parcourir pourra être long. Mais l'enjeu vaut la patience et la peine qu'il faudra prendre.

Georges Patrick Speekaert.

## Possible criteria for determining if any organization is multinational.

1. Employees, staff, etc. for all corporations (companies) within the international group. What is the ratio of home-country employees to foreign country employees ?
2. Directors on Board of whole corporation (company) or international group. What is the ratio of home-country directors to foreign country directors ?
3. National origins or representation of Directors of international group or corporation. How many different nationalities is the Board composed of ?
4. Shares  
In how many countries are the groups shares registered on a stock exchange ?
5. Factories or installations (excluding offices and licensed producers) In how many countries does the Corporation have factories or installations ?
6. Sales offices (not representatives under contract)  
In how many countries does the Corporation have sales offices ?
7. Continental or regional head offices.  
In how many countries does the Corporation have continental (European, African, etc.) head offices ?
8. Languages  
In how many languages does correspondence take place between the principal head offices, or alternatively between the principal head office and the foreign national offices ?
9. Income ratio for whole international group or corporation. What is the ratio of income earned in the home-country to income earned in other countries ?
10. Tangible assets ratio for whole group or international corporation. What is the ratio between tangible assets held in the home-country and tangible assets held in other countries ?
11. Relationship between parent group and subsidiaries in other countries. Are foreign subsidiaries independent of the parent group (please clarify your answer if necessary) ?
12. Tax position  
Are foreign subsidiary company accounts consolidated with parent company accounts for tax purposes and tax compensation ?
13. Relationships with non-governmental, non-profit organizations Is your international group (or corporation) represented on any international trade association committee, or any other such body for the exchange of technical or commercial information ?  
e.g. International Federation of Purchasing, etc.
14. Relationships with intergovernmental organizations Does the group (or corporation) have Consultative Status with any intergovernmental organization ?  
e.g. United Nations Industrial Development Organization.

First draft  
of list of Criteria  
established by the  
Union of  
International Associations.

## ESSAIS DE DEFINITIONS

A titre d'exemple, un Américain, le professeur Perlmutter, a proposé dès 1965 de distinguer les attitudes qu'on peut qualifier **d'exocentriques** (ou orientées vers le pays d'origine), **polycentriques** (ou orientées vers les pays d'accueil) et **géocentriques** (ou à orientation mondiale). Selon ce professeur les diverses fonctions de la Société — production, personnel, comptabilité, finance, etc. — peuvent être distinguées suivant l'axe de ces différences, certaines sociétés pouvant être à la pointe du progrès (donc géocentriques) dans certaines fonctions, mais point dans d'autres.

L'intérêt d'une telle définition est certes de faire ressortir les principales sortes de difficultés que rencontrent les Sociétés internationales. Ces distinctions ont par contre un inconvénient : elles ne mettent l'accent que sur la conception qu'ont les dirigeants des objectifs et des méthodes de travail desdites sociétés. Il n'est tenu compte ni des réactions des pays d'accueil, ni de certains problèmes très généraux qui se posent à toutes les sociétés internationales concernant par exemple le financement, les incidences sur la balance des paiements du pays d'accueil ou du pays de promotion, etc...

Un autre expert, M. Tugendhat, a affirmé (« Financial Times » du 12 août 1968) qu'un tel classement paraît trop ésotérique et académique pour être utilisable "par les praticiens des affaires. Un autre professeur, M. Robinson, a suggéré un ensemble de définitions aux solides mérites qui a été repris dans le rapport de M. Rolfe, présenté au XXII<sup>e</sup> Congrès de la Chambre de Commerce internationale d'Istanbul — juin 1969).

« Une entreprise **Internationale** est une entreprise dans laquelle les opérations internationales sont consolidées dans un bureau d'investissements nationaux faisant partie de la hiérarchie au niveau de la division et qui, en matière politique, est disposée à envisager toutes les stratégies possibles en vue de la pénétration des marchés étrangers — jusqu'à l'investissement direct

« Une entreprise **multinationale** est une entreprise dans laquelle, qu'il s'agisse de sa structure ou de sa politique, les opérations à l'étranger sont à égalité avec les opérations nationales et dont la direction nationale est prête à répartir les ressources de la société sans souci des

frontières pour atteindre les objectifs sociaux. Les décisions restent soumises à des influences nationales car la propriété et les directions centrales demeurent **uninationales**.

« Une entreprise **transnationale** est une société multinationale gérée (et) possédée par des personnes d'origines nationales différentes. De ce fait les décisions échappent à l'optique nationale.

« Une entreprise **supranationale** est une entreprise transnationale juridiquement dénationalisée du fait qu'il lui est permis de se faire enregistrer exclusivement **auprès** d'un organisme international créé par une convention internationale qui la contrôle et auquel elle paie des impôts ».

Enfin, le professeur canadien Kindelberger a estimé que, contrairement aux définitions un peu lourdes ci-dessus, l'usage s'est arrêté sur trois termes :

- les entreprises nationales opérant à **l'étranger** ;
- les entreprises multinationales ;
- la Société Internationale.

Dans le premier cas, l'accent est mis « sur la primauté des méthodes utilisées dans le pays du siège et même des lois de ce pays » ; la seconde est - une société multinationale authentique, sensible aux traditions locales et respectant ses souverainetés et les politiques locales ». La troisième est globale \* avec des opérations si fluides que, pratiquement, elles ne sont plus à la portée des politiques nationales d'aucun pays, ce qui la laisse libre dans une certaine mesure de prendre des décisions dans le seul intérêt de la société ».

De son côté, la presse économique et financière utilise couramment deux critères pour qualifier les Sociétés internationales : d'une part, le nombre important de pays où la production est effectuée et d'autre part, — ce qui est tout à fait pertinent —, le pourcentage des « actifs » à l'étranger de la Société ou à défaut, les chiffres en la matière étant rarement disponibles, le pourcentage « étranger » du chiffre d'affaires ou de la main-d'œuvre employée, les sociétés ne sont pas toujours disposées ou promptes à révéler ces données ; seules certaines sociétés américaines le font. Selon « Fortune » (1965), soixante dix-sept compagnies américaines (sur les cinq cents plus importantes) avaient 25 % ou plus de leurs actifs, résultats, production ou main-d'œuvre à l'étranger, et cent quatre-vingt dix-neuf firmes en avaient 10 % ou plus.

Ces critères ont un double avantage : d'abord ils permettent de ne pas considérer comme Société internationale une entreprise qui se borne à n'avoir que quelques rares filiales ne représentant qu'un pourcentage dérisoire du chiffre d'affaires ; en revanche, ils permettent de considérer comme internationale une Société n'ayant peut-être qu'une filiale ou centre d'exploitation à l'étranger, mais y réalisant parfois la quasi totalité de son chiffre d'affaires. Tel pourrait être le cas d'une société dont le siège central serait installé à New York, Londres ou Paris, et qui aurait pour objet d'exploiter une mine ou une plantation en dehors des frontières.

*Extrait de l'étude sur « Les Sociétés Internationales ».* « Notes et études documentaires » N° 3709-3710, 20 juillet, 1970. La documentation française.

As previous national Intégration

" A case can be made that the development of the large international corporation in the 20th century will prove in the long run to be a more effective device for equalizing wages, rents and interest rates throughout the world than trade conducted in competitive markets by small merchants. The analogy is with the national corporations which in the United States after about 1890 helped to equalize wage's, interest rates and rents within the country's borders by borrowing in the cheapest markets (New York) and investing where it was most productive in terms of costs and markets. The resultant movement of capital and shift in demand for labor was probably more effective in, say, raising wages in the South and lowering interest rates there than either trade by local companies or the limited direct movement of factors.

*Charles Kindleberg. International Economics. 1968 ed.*

## Not So Multinational, After All

JOHN THACKRAY

In the past couple of years, the notion of the multinational corporation has been fashionably popular among big business executives; though they use the term "multinational" with some vagueness and imprecision as to its meaning, or as to what it should mean. To some executives in big business it is a present reality; to others it is not yet in existence, but only at the development stage; to some it is measured by the degree of foreign profit a company has; to others it is measured by the number of foreign manufacturing plants a company has; to still others a company is or is not multinational depending on an attitude of mind on the part of management."

Regardless of the exact meaning attributed to the term, it is universally liked. Multinational is a word with, for businessmen, a pleasantly expansionist ring to it; with intimations of new, widening horizons, greater and greater conquests ahead. Perhaps it also invokes a suggestion of imperial, corporate majesty.

Interviews with a number of international big businessmen also suggest that for them the idea of the multinational company connotes what might lightly be called the "United Nations syndrome"—the hopeful notion that the international industrial corporation is going out to embrace the peoples of the world, to bring them together ! in its ample bosom and thus work against the spirits of nationalism that disturb the peace of our world. In their wilder moments such businessmen dream of a world corporate order which is harmonious, technologically brilliant and beneficent

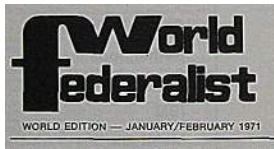
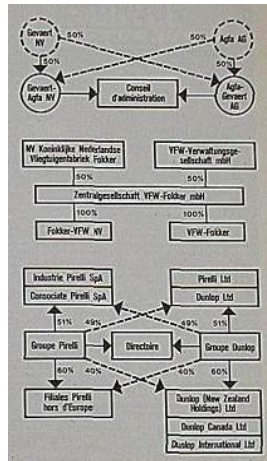
Some of this optimism may be slightly misplaced. While multinational companies will doubtless continue to reach out for greater expansion in those countries where they operate, and to march into new territories, it is by no means certain that they will evolve into institutions that are truly internationalist in spirit, in fact and, especially, in management, which almost none of them is at present

*John Thackray is the US correspondent of the British magazine Management Today.*

INTERPLAY/NOVEMBER 1965

International business operations of this kind are not, of course, a new phenomenon on the world economic scene. The first wave of foreign investment by manufacturing companies began in the closing decades of the nineteenth century, and continued, gathering strength, up to 1914. Much of it was American, not only in Canada, where the introduction in 1879 of a protective tariff expressly designed to promote the growth of Canadian manufacturing industry acted as a major stimulus to United States companies, but also in Europe. Then, as now, this American investment tended to be concentrated in the technologically-advanced growth industries, such as specialised machinery, office equipment, automobiles and carbon black. A few European companies were also beginning to expand abroad : Lever set up his first soap factory outside Britain in 1899, and Alfred Nobel was establishing armaments factories all over Europe.

## Les vraies fusions européennes



**THE  
MULTI  
NATIONAL  
CORPORATION**

Neither extreme describes the real situation, but there is enough truth in each case to make the multinational corporation an object of great interest and concern to world federalists.

The first examines the nature of the corporation, defining its limits and potential, and suggests means of achieving the latter. The second makes no direct reference to the corporation but presents a general attitude that world corporations will have to come to terms with. And the third and last article seeks to define the conflict that emerges when corporate structures meet that attitude.

The great potential of world corporations, for both good and bad, is examined. All viewpoints are offered as further contributions to the continuing debate of multinational corporations in federalist circles — a debate that will culminate with the publication of a policy pamphlet as recommended and authorized by the 14th World Congress of WAWF.

*The Editor*

UNE POLITIQUE DE LA SCIENCE  
POUR LES ANNÉES 70

En 1969, le Secrétaire général de l'OCDE a chargé un Groupe spécial composé de personnalités éminentes, sous le présidence du Doyen Harvey Brooks, de l'Université de Harvard, de procéder à une évaluation nouvelle des politiques de la science. Le rapport de ce Groupe. Science, croissance et société — Une perspective nouvelle, est aujourd'hui publié : le Groupe s'exprimant à titre personnel et non en tant que représentant des Gouvernements Membres de l'OCDE ou du Secrétaire général, ses opinions sont donc sa seule responsabilité.

Le rôle des firmes multinationales

Du côté de l'industrie, déclare le Groupe, les Gouvernements auront à se préoccuper des mesures propres à influencer plus directement l'entreprise quant au contenu de sa production et A l'effet de ses produits sur la situation de la collectivité, la santé et la sécurité des hommes et le milieu naturel. Pas plus que la croissance mesurée par les seules activités du marché no garantit l'utilisation optimale des ressources créées, l'innovation industrielle définie par ses seules performances n'est un gage de satisfaction des besoins collectifs. La compétition favorise certainement l'efficience économique et optimise la division du travail au sein de chaque nation et au niveau des échanges internationaux, mais elle aboutit quelquefois à une différenciation excessive des produits et des services ou à une obsolescence calculée, qui correspondent a des gains pour la société assez marginaux, tout en détournant par là même une masse substantielle d'effort technique dans des directions a faible rendement social.

A cet égard, la Groupe souligne l'importance croissante qu'exercent les firmes multinationales sur le transfert et la diffusion de la technologie et les avantages substantiels dont elles dotent les pays d'accueil du point de vue de la croissance économique, dos gains de productivité et de l'apport de produits de consommation nouveaux. Cependant, « il y a un conflit évident entre la maîtrise nationale des technologies considérées comme essentielles à la sécurité et au développement économique d'un pays, et l'importance croissante de la firme multinationale dans les industries du pointe. Ce n'est la qu'un des aspects du décalage de plus en plus marqué entre les implications militaires et économiques des nouvelles technologies et le cadre des unités politiques traditionnelles. »

Ce problème intéresse tout particulièrement la politique de la science, parce que les efforts scientifiques

réalisés par certains pays sont pratiquement dominés par le potentiel de recherche-développement des entreprises multinationales. Dans ces conditions., il est « nécessaire de comprendre la manière dont s'exercent les effets de ta firme multinationale si l'on ne veut pas qu'elle produise des effets Indésirables. Dans son état actuel, le système économique international ne possède pas de mécanisme propre à élaborer une réponse internationale concertée a ce phénomène. La politique suivie individuellement par les différents pays envers les firmes internationales devrait être harmonisée, et les activités scientifiques et techniques de ces firmes devraient être prises en compte par les politiques de la science. »

De même que les préoccupations gouvernementales tendent a se détourner dos grands programmes technologiques liés a la défense ou au prestige, les politiques de la recherche fondamentale font elles aussi. l'objet d'une sérieuse remise en question. Mais ce changement de priorités n'implique ni que la satisfaction dos demandes sociales exigera moins de recherche fondamentale ni que la modification du contenu ou des objectifs scientifiques de cette recherche doive être aussi profonde qu'on pourrait le supposer de prime abord. Il se créera de nouveaux tiens a la fois au sein de la science et entre la science et les objectifs sociaux. Comment les établir et comment rompre une partie dos liens anciens sans sacrifier le dynamisme même de la science, c'est une dos tâches difficiles que la politique de la science devra affronter. Ainsi, l'intérêt porté à l'évaluation de ta technologie et à la protection de l'environnement signifie qu'à chaque introduction d'une nouvelle technologie, il faudra accorder, contrairement A ce qui se faisait dans le passé, une part beaucoup plus importante à la recherche fondamentale et appliquée de type exploratoire qu'au développement, parce que la prévision des efforts indirects exige une compréhension des phénomènes plus fondamentale que ce qu'apporté ta simple démonstration de ce qui est techniquement possible et commercialement intéressant

The table below Is taken from « Labour », the British TUC journal. It shows that talk about potential world domination by the multinationals is not idle chatter — the General Motors turnover is already more than the whole national budget of « rich » countries like Japan, Italy and Canada.

|                                                                |
|----------------------------------------------------------------|
| The new giants* and national budgets £000 MILLION 1968 FIGURES |
| United States 95.2                                             |
| Britain 15.2                                                   |
| GENERAL MOTORS 9.6                                             |
| Italy 8.8                                                      |
| Japan 7.1                                                      |
| Canada 7.0                                                     |
| Standard Oil 5.9                                               |
| FORD 5.9                                                       |
| Shell 5.9                                                      |
| Sweden 3.6                                                     |
| General Electric 3.5                                           |
| Netherlands 3.4                                                |
| CHRYSLER 3.1                                                   |
| IBM 2.9                                                        |
| Mobil Oil 2.6                                                  |
| Belgium 2.5                                                    |
| Unilever 2.3                                                   |
| British Petroleum 2.1                                          |
| Australia 2.0                                                  |

\* Total turnover

The States are feeling naked...

[

Exactly which enterprises are the object of this heightened interest? One way to define them is by inclusion and exclusion, first is by developing A list of the "multinational" companies that governments profess to be worrying about and adding what they have in common. Each entry on a list of this sort generally turns out to be a parent company that controls a large cluster of corporations of various nationalities. The corporations that make up each cluster appear to have access to a common pool of human and financial resources and seem responsive to elements of a common strategy. Size is important as well; a cluster of this sort with less than \$100 million in sales rarely merits much attention. Moreover, the nature of the groups' activities outside its home country is relevant; mere exporters even exporters of well-established sales subsidiaries abroad, are unlikely to draw much attention, and mere licensors of technology are just as easily mentioned. Finally, the enterprises involved generally have a certain amount of geographical spread; a parent with a stake in only a country or two outside its home base is not distinctive.

As a rule, multinational enterprises exude an aura of strength and flexibility. These attributes seem to come partly from the fact that the constituent parts of the multinational enterprise generally consist of corporations, that those corporations are of different nationalities, and that their assets are located in a number of national jurisdictions.

To muse over the power of the corporate form in the latter decades of the twentieth century may seem a bit quaint and anachronistic. Yet one should recall that barely 100 years have passed since corporations first acquired some of their extraordinary modern powers—not a very long time in the evolution of so fundamental an institution. What are their attributes?

Raymond Vernon. Sovereignty at Bay. The Multinational Spread of U.S. Enterprises. Ingnom, 1971.

## Rôle social et humain

A vrai dire, plutôt que de la société « internationale », je préfère parler de la société « multinationale ». Ce n'est pas par un souci de langage, mais par un désir de neteté dans la pensée. Une société internationale qui se bornerait à étendre, à travers toutes les frontières, son activité commerciale (qu'elle le fasse en conservant sa forme première ou en créant des filiales) joue certainement un rôle économique bienfaisant, sur lequel nos débats ont jeté une pleine lumière. Mais sans minimiser d'aucune façon ce rôle, je dis cependant qu'il est en lui-même insuffisant, car le fait pour une entreprise de chercher, et de trouver, les moyens les meilleurs pour vendre partout les produits dont elle assure chez elle la fabrication *exclusive*, ne contribue qu'insuffisamment à traduire cette *solidarité* fondamentale qui, à travers le monde, fait que la prospérité des uns ne peut tenir qu'à la prospérité des autres, sans parler des susceptibilités proprement nationales dont beaucoup sont parfaitement respectables et fondées. Si on parle d'une société « multinationale », on se réfère à une activité toute différente, incomparable l e m e n t plus moderne, et ouverte de façon résolue sur l'avenir. Il s'agit en effet de fragmenter et de répartir *la production* entre les différentes nations appelées à concourir non seulement comme clientes ou comme concurrentes, mais comme créatrices.

*(extrait de l'exposé introductif par M. Edmond Giscard d'Estaing, Président d'Honneur de la CCI, au XXII Congrès de la Chambre de Commerce Internationale). '*

### Pour le progrès du bien-être humain.

Dans ce monde qui se rétrécit, il n'y a que les grandes sociétés organisées à l'échelon international qui soient capables de répondre aux besoins des consommateurs, entreprises exerçant leurs activités commerciales par-dessus les frontières nationales aussi librement que nos sociétés nationales le font par delà les frontières de la cinquantaine d'Etats qui consultent mon pays, les Etats-Unis d'Amérique.

Ce type d'entreprise en train de se développer, la société multinationale, doit faire fi des différences nationales arbitraies aussi complètement que le permettent les nécessités de la situation.

Ce n'est que maintenant que l'on commence à entrevoir tout ce que Ton peut attendre de la société multinationale. L'un des premiers Américains à avoir reconnues possibilités est ce David Lilienthal qui fit une brillante carrière dans l'administration et dans les affaires. Il prouva qu'il avait pris conscience de cette innovation révolutionnaire dans une déclaration qu'il fit en 1960,

« L'avenir fera sa place à la société multinationale, dit-il. Nous ne pourrions pas arrêter ce progrès, même si nous le désirions, parce que nous ne pouvons rien contre ce phénomène. Cette société se soumettra aux critères de la vie des affaires : essayer de réaliser des bénéfices tout en répondant à un besoin d'ordre économique ; mais en se développant, elle contribuera à donner une figure nouvelle à l'avenir : l'accroissement du niveau économique à la fois dans les pays industrialisés et dans les pays en développement.

« C'est une autre facette de l'internationalisation. Son but final est la paix (et non pas seulement une coexistence stérile), une paix dans laquelle les peuples du monde peuvent se consacrer entièrement à des activités constructives et non plus aux activités destructives. »

Je crois que ce qu'a dit M. Lilienthal, c'est qu'on utilisera la société multinationale comme un instrument d'une grande efficacité pour le progrès du bien-être humain partout, mais en faisant fond sur le profit puisqu'il est le moteur de l'économie de marché.

La société internationale, quel que soit son pays d'origine, considère que le monde entier est son champ d'activité. Elle s'étend sur tout le globe, à la recherche de marchés, de techniques, d'idées, de personnel et de capitaux. Elle amalgame ces éléments pour en faire un tout bien homogène. Elle dispose de moyens de production et de vente dans tous les endroits du monde où elle sait qu'elle trouvera les consommateurs dont elle a besoin.

Personnellement j'ai la conviction que les marchés communs, sans barèmes d'importation ni contingents, donneront une nouvelle et puissante impulsion à la croissance des sociétés multinationales.

Si, des seize groupes économiques formés jusqu'ici, il n'y en a que trois (le Marché Commun et les Associations de Libre Echange d'Europe et d'Amérique Latine) qui atteignent leurs objectifs, une société pourrait desservir 90 % du monde libre avec quatre unités de production seulement (une dans chacune des zones que j'ai citées et une aux U.S.A.).

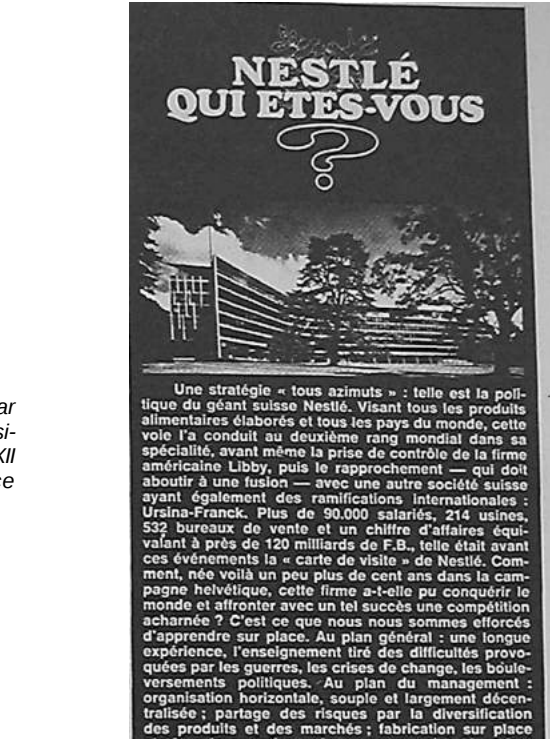
Je crois que nous devons savoir et admettre que les restrictions imposées au commerce n'ont pas un caractère permanent en ce monde. Au fin de compte, c'est toujours l'économie de marché qui doit l'emporter.

Aussi en suis-je venu à tenir pour inévitable l'évolution vers la conduction de ces sociétés géantes.

Mais l'appellation de « marchés » n'est qu'un autre mot pour désigner « les hommes ». C'est pourquoi le chiffre de la population représente quelque chose de plus qu'une donnée statistique. Nous devons l'étudier à la lumière de l'énorme influence qu'il exerce sur le climat économique, social et politique dans lequel devront s'exercer nos activités commerciales dans les années à venir.

Cette population de plus en plus dense, il faudra la nourrir, la vêtir et la loger, sinon l'homme deviendrait la victime du monde qu'il a créé.

*(extrait d'une allocution de M. Peter K. Warren, Président de Pepsi-Co International, New York, à l'Association du Commerce International de la Nouvelle Angleterre à Boston, en février 1967, publiée dans la Revue de la Société d'Etudes et d'Expansion, Janv.-Févr., 1968)*



" \_\_ view multinational business as the spearhead of an Irreversible drive toward a true world economy. It seeks the most efficient use of resources on a global scale. It encourages economic integration, generates new capital resources, and fosters the spread of useful technology and management know-how.

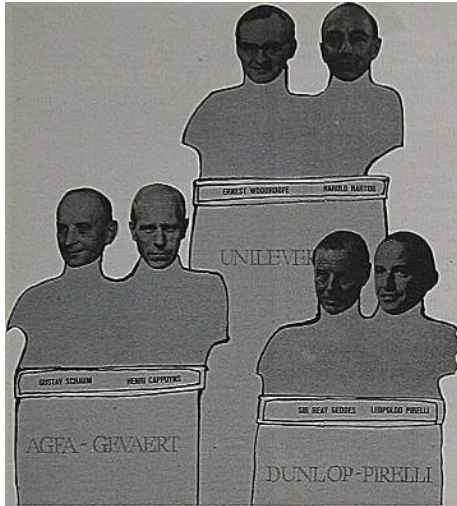
Only the historic recalcitrance of national-Is m stands in its way. In many nations, foreign-based companies are hobbled by discriminatory measures. The methods may be sophisticated or crude, but the purpose is the same-to prevent foreign influence in the national economy. The cost to the people of the world, in forms of stunted economic development, is incalculable. " \_\_ There is an imperative need today for an governments, whatever their political coloration, to cooperate in setting ground rules for the orderty advance of multinationalism. The challenge is global, and it cannot be mot without the participation of both state-controlled and free-enterprise economies. Indeed, the precedent for cooperation already exists in

successful Joint ventures between Western European companies, Russia, and other countries in the Communist world.

The ground rules of multinationalism should be designed to croate a climate of continuity and consistency for businesses everywhere. They should seek to harmonize diverse national laws and regulations that deal with income taxation, mergers, pricing, antitrust policies, fair labor practices, end other problem areas.

They should also erect safeguards against misuse of power by any multinational corporation. In effect, this means internationalizing the principles of business regulation now in force domestically in many countries. For the less developed countries in particular, this insistence by law on multinational good Citizenship could go far toward removing their deeply ingrained suspicion of foreign companies.

An existing International body, such as the Organization for Economie Coopération and Development, could take the initiative to establish the new ground rules. The timing is appropriate. Communications have become global. Technology Is now universal In application and effect. Universal organization and management of the world's technological resources should logically follow.



## The Multinational Company and the International Executive\*

Prof. Dr Ing. D.N. CHORAFAS \*\*

Perfection in the preparation, daring in the execution, submission to the facts, and impartiality in regard to his own thoughts, will be found in varying degrees with all industrial leaders who left a name behind themselves and their acts. Under the same perspective, we should examine the question

\* This lecture is based on a 1966 research project involving twenty-four countries in four continents. A total of one hundred eighty-eight companies participated in this research which was sponsored by the American Management Association of New York. The complete report is published by D.N. Chorafas, The International Manager, 1967, The International Manager, Inc., New York, N.Y. 10017.

\*\* Dr. Chorafas is an independent consultant to several large international firms. He is also a member of the faculty of the Centre d'Etudes Industrielles, Geneva.

of the international staff; its selection, its development, and the evaluation of its accomplishments. International business needs fewer fireworks and more forward looking management principles. No stereotype, general purpose headlines can help in a world-wide basis. Each organization has a character of its own, established through cumulative executive attitude, the elements of behavioral conditions and the passage of time. The same is true about each country and each area in the world. "The best men for international operations", remarked a senior Japanese executive, "are those who know how to choose, how to coach, and how to control the men under their authority. Gauging one's own subordinates is in itself a mark of service-mindedness, and in the years ahead services are bound to be much more important in international industrial operations, than products".

A senior French executive believes that the International managers currently in existence can be divided into two broad, mostly opposite categories: (1) those who think and act like statesmen; (2) those who are nothing more than supermarket merchants. This classification in itself identifies the large differences in human personality. Differences which

can be traced to a man's own fundamental background, his training and his experience. The sheer complexity of international operations demands men of special timber. But what makes International operations so unique? As Professor Albert Prinzing rightly pointed out:

"Many companies today considering themselves to be international are not really so in the full sense of the word. A good deal of them are essentially national companies able to fill the capabilities of the world-wide market through exports.

It takes more than that to make a true multinational combine. An international company must be sensitive to multinational markets. Some of the companies which think today as fitting the international framework, are not even national in their way of mind, they are just provincial. And as long as they keep running in that frame they are destined to fail in their international undertaking. Provincial companies are introvert, in contrast to international business which requires the most of extroverts".

This fairly sums up the mainstream of executive reactions. It is a broad way of summarizing a way engulfing in itself some of the most significant thoughts and opinions we got in the course of our research. It took some 50,000 miles by jet to visit four continents, some twenty-four countries in all. This was necessary in order to meet a valid sample of cognizant executives and to collect the appropriate research data.

Just conceivably we might have kept the research in the big cities: New York, Tokyo, Frankfurt, London, Paris, Milan. This would have been the easiest path. But since the beginning we felt that we had to meet the people with the problems, down at the ground floor of the corporate operations. Not just the decision-making men, at the headquarters. The men running the

faraway operations are those securing the tactical successes that will carry the company safely through the fierce competition of the years ahead. The merit of knowing what both parties (at the headquarters and at the operations level) think, is that it makes the reasoning so less speculative. This approach was necessary if we were going to present a valid synthesis on the international management profession. The development of the international executive cannot be done in abstract. The facts have to be recorded, however briefly, if the reader is to get the balance right. Our research at the ground floor was not in vain. Headlines were made by expressions of disappointment and thoughts of withdrawal. International industrial executives, many of them restless, would like to know why their profession has not been structured yet. It is only normal that the headquarters of multinational companies, from their part, would like to obtain efficiency in the operations abroad. It is meaningless to talk about the development of skill in international industrial operations before solidly defining what is meant by "international industrial operations". This is particularly important since the thinking on the matter is confused even if the aim is clear.

To help in a better understanding of this basic, even if intractable, problem of how to provide education and training for international executives, we will give two definitions to answer the subject question. One will stress on men who make up the living matter of the corporation; the prime movers behind its growth and survival. The others concerns the organization and industrial framework of the company itself.

Things would indeed be quite simple if the international executive job were what various people have in the past tried to make it: that is merely the top job in a hierarchy of tape-bound men, charged with translating and

Personnel et actionnaires  
(Extrait de l'article « Entreprises transnationales contre Etatisme Industriel », par Michel Drancourt paru dans la revue Entreprise, 22 mars 1969).

Lors d'un colloque que nous avons réuni, il y a deux ans, et auquel participaient les représentants de cinquante firmes parmi les plus importantes du monde, il avait été envisagé trois séries de modalités.

Les premières concernèrent le choix des dirigeants. Les entreprises transnationales devraient s'organiser pour favoriser la formation des managers en donnant les mêmes chances à tous les cadres de tous les pays dans lesquels elles opèrent. Cela suppose de promouvoir dans certains cas, par exemple, l'apprentissage de la langue anglaise ou des techniques de management. Des écoles devraient être largement ouvertes aux cadres intéressés (ces derniers étant payés par les groupes le temps nécessaire pour se hisser au niveau des Américains ou des américanisés qui partent, indéniablement, avec quelques longueurs d'avance).

Certaines des idées en ce domaine ont reçu un début d'application mais partiel et trop limité (tels les stages de Mercuès).

Les seconds concernaient le personnel des entreprises. Il conviendrait en effet que ce statut du personnel soit moins divers et que les entreprises transnationales fassent un effort plus grand que celui qu'elles accomplissent déjà pour promouvoir les salariés et les cadres non anglo-saxons et pour répartir entre les différents pays, la part des bénéfices qui peut revenir aux salariés.

La troisième consistait à réclamer que les assemblées générales d'actionnaires soient simultanées et coordonnées et que tous les actionnaires de tous les pays puissent se prononcer sur l'ensemble de la gestion du groupe. Ce serait l'amorce d'un gouvernement mondial au niveau des entreprises. Mais, dans l'ère moderne, l'entreprise n'est-elle pas la cellule de base de la société, celle qui est la plus en avance, la plus souple, celle qui doit, en définitive, entraîner les autres structures?

distributing documents, ensuring that the gadgets "made at home" work.

Else, helping to stage the interminable conferences to which their masters at the headquarters, the different local representatives and, sometimes the Governments of the countries in which the company operates, are so addicted. In more than one count, these men have not been senior, responsible executives, but chief clerks.

Some of them made good chief clerks.

The international industrial mechanism thus starts getting in action. But while these steps are mandatory for the evolution of a multinational combine, they are not enough. Trade barriers imposed at the frontiers (these scare left on the face of the earth because of accidents and wounds of a past), will have to dissolve. Trade barriers have anyway been erected in the most ramshackle possible way.

The International combine of the next

La Carrière multinationale : les Managers multinationaux.

### Comment payer un manager multinational

Le salaire d'un manager multinational est le résultat de calculs complexes et d'éléments très divers. Son coût devient parfois si élevé pour l'entreprise qu'il incite à rechercher ou à former des dirigeants sur place. L'enquête menée par VISION a permis de déceler quelques-unes des tendances actuelles. Parmi celles-ci, on relève que, de plus en plus souvent, ce sont les sociétés-mères qui gardent par devers elles la gestion personnelle (salaire, retraite, assurances, etc.) du manager qu'elles envoient au loin, au lieu de la confier aux services de la filiale.

**Le salaire.** Afin de faciliter le passage d'un pays à un autre ou le retour au siège, on calcule, par exemple chez Rat, L'Air Liquide ou la Chase Manhattan Bank, un salaire qui correspond à la carrière, à l'âge, aux responsabilités du dirigeant et qui le suit d'un pays à un autre, sans tenir aucun compte du coût de la vie dans le pays où il est en poste.

Les primes d'éloignement.. On tend actuellement à les réduire, d'une part pour alléger les dépenses de l'entreprise qui peut maintenant trouver plus facilement des cadres autochtones, d'autre part pour éviter qu'en rentrant dans son pays d'origine. Je niveau de vie du cadre expatrié diminue trop brutalement.

**Les allocations de coût de la vie.** Elles sont calculées en fonction des divers indices comme celui des services américains que nous reprodui-

sons page 28 ou celui établi par Business International Corp.

Les indemnités de logement. Au lieu d'une indemnité fixe, les entreprises considèrent aujourd'hui que le logement doit représenter, suivant les cas, 10 à 15% du salaire. Si le loyer effectivement payé dépasse ce pourcentage (par exemple à Tokyo où les loyers sont très élevés), l'entreprise paye la différence.

Le calcul des impôts sur le revenu. Pour éviter des différences anormales entre dirigeants travaillant dans des pays différents, certaines entreprises américaines calculent ce que chacun paierait comme impôt s'il travaillait au siège américain et le déduisent de son salaire. Le siège rembourse ensuite à chacun la somme effectivement payée dans le pays où il travaille; qu'elle soit supérieure ou inférieure à l'impôt américain.

**Les retours en vacances.** Suivant les cas personnels et les entreprises, on paye le voyage aller-retour au pays d'origine à toute la famille; tous les ans ou tous les deux ans.

L'éducation des enfants. Lorsque les enfants doivent, faire leurs études dans un pays différent de celui où résident les parents, certaines entreprises payent une allocation spéciale pour compenser cet inconvénient. Dans certains cas, aussi, on paye leur voyage une ou deux fois par an pour qu'ils puissent passer leurs vacances avec leurs parents.

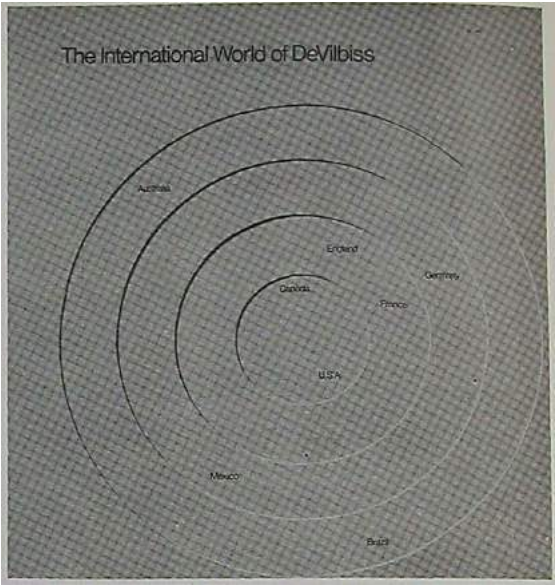
(extrait de l'article « La nouvelle race des Managers internationaux » par Philippe Heymann, paru dans Vision, février, 1971).

twenty years may well involve :  
- Multinational ownership;  
- Multinational board of directors at the grand strategy formulation level;  
\* Predominantly "anational" characteristics in policies, practices, products, services and thoughts. This exemplifies the wisdom of a management-mix. Some of the companies with which we met harbour ambitious programmes in multinational management, the approach of others is frighteningly inadequate. Even so, we can forecast that in ten to fifteen years from now a higher mix of foreign nationals within a truly multinational management scheme will be common place. Multinational men will be found at every level of the executive ladder and their promotion will probably be independent of their origin and of the origin of the organization they are working for. Theirs will not be a romantic approach to business as it still prevails in some lands.

By that time, executives will also correctly appreciate the top need for cutting home ties if they wish to belong to a truly International breed. We would forecast that, within fifteen years or so, the international group of men in business and industry will be strong enough to provide a sense of belonging to it. A sense which will also tend to cancel most of the national views and the attached sentimentalities.

This is not going to be a conflict between generations, the sons repudiating the compromises and complacencies (and presumably the wisdom) of their fathers. It is simpler than that and, at the same time, more generic. It is going to be a new breed of industrial executives altogether. Its coming-about will be accelerated if the breaking down of national barriers also accelerates. The "industrial Internationalism" will one day overtake the economic; and the economic will overtake the political.

Amsterdam, Boeblingen (All), Hursley (GB),  
Nice, Stockholm, Vienne et Zurich.  
Chiffre d'affaires réalisé en 1966 :  
plus de 50 milliards de francs belges.  
Organisation belge  
Plus de 1.500 personnes occupées.  
Siège social,  
Centre d'Education, Centre de Calcul,  
Service Bureau et Centre d'Essais  
de Programmes à Bruxelles,  
Centre Technique avec fabrication de cartes,  
ateliers et écoles techniques à Diegem.  
Bureaux régionaux et Services Bureau à  
Anvers, Charleroi, Gand, Hasselt, Liège,  
Luxembourg, Courtrai et Louvain.



## Motivation du Personnel européen

## SALARIES CHERCHENT

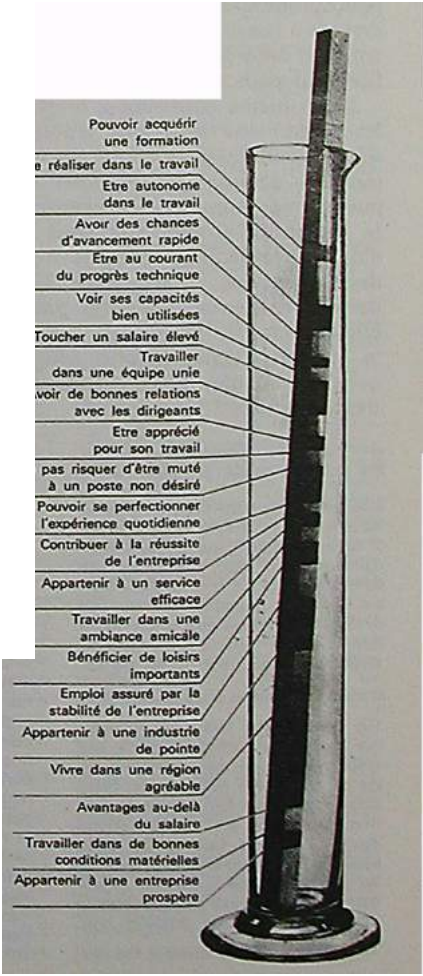
### DANS LE TRAVAIL

IBM a réalisé, au cours des derniers années, une étude sur les motivations de son personnel dans quarante-cinq pays en dehors des Etats-Unis. Un questionnaire a été remis à 70 000 salariés de la société, qui ont été invités à classer, selon leur ordre de préférence personnelle, vingt motivations différentes. Les résultats reproduits ci contre concernent l'Europe. Ils font apparaître que les motivations les plus fortes intéressent le besoin de se réaliser moi-même dans le travail : puis viennent les motivations concernant les conditions de travail (le salaire et les relations humaines, per exemple) ; enfin, se retrouvent les motivations liées à la vie de l'entreprise (la prospérité et le prestige de l'entreprise, par exemple).

Le classement varie plus selon les pays et les cultures que selon les emplois ou les grades dans l'entreprise. C'est ?nsi que les Allemands et les Américains du Sud ont des comportements comparables, ou la réussite de l'entreprise tient une place éminente : la firme leur apparaît comme un - grand bon pape -, selon une conception assez paternaliste. A l'opposé, chez les Anglo-Saxons (Grande-Bretagne, Canada, Australie, Nouvelle-Zélande), on accorde plus d'importance à l'intérêt du travail, au temps libre : autrement dit le travail compte davantage que l'entreprise. Les Français se situent à mi-chemin entre ces deux attitudes : ils manifestent, un grand besoin d'apprendre, de même qu'un vit désir d'autonomie : par contre, ils sont relativement moins sensibles que les autres à la sécurité, et au prestige de l'entreprise.

La direction d'IBM a tint de nombreuses conclusions de cette étude, dont celles-ci : les travailleurs européens ne veulent plus d'une politique paternaliste (sauf en Allemagne) : Il y a plus de différences entre tous les directeurs dissimés dans le monde, qu'entre le directeur et l'employés d'un même pays.

*Extrait d'un article  
par Jean Boissonnat  
paru dans l'Expansion,  
janvier 1969*



Intérêt des peuples et « fair play ».

La principale question que l'on doit se poser est de savoir si ce rayonnement des grandes entreprises surtout, mais aussi d'entreprises plus modestes, est ou non conforme à l'intérêt des Etats et des peuples chez lesquels elles s'installent. Les conclusions a cet égard du Comité spécial, pour rester assez générales, sont dans l'ensemble nettement positives. Il n'est pas douteux qu'un pays a grand avantage, dans la phase actuelle, si accélérée, de la civilisation industrielle, a connaître et a utiliser des techniques sans cesse perfectionnées. Mais cette osmose technologique, pour porter tous ses fruits, exige, a la fois chez l'Etat qui accueille et chez l'entreprise qui est accueillie, beaucoup de compréhension réciproque et, pour tout dire en un mot, beaucoup de « fair play ».

Ainsi définies sommairement et approximativement mesurées, les Sociétés internationales sont de toute évidence aux prises avec des problèmes qu'ignorent les sociétés purement nationales. Non pas qu'elles ne relèvent de par leur origine et de par leur base, ou, si l'on préfère, de par leur quartier général, d'un pays déterminé. Ce serait verser dans le mythe que d'y voir des forces échappant a tout contrôle. La vérité est au contraire qu'assumant des tâches productrices dans des nations ayant chacune sa juridiction, elles doivent assurer dans le respect de législations et de coutumes différentes, la poursuite de leurs objectifs spécifiques, le développement de leurs activités...

(extraits de l'allocution de M. Wilfrid S. Baumgartner (France) Président du Comité Spécial de la Société Internationale de la CII, Président Rhône-Poulenc SA., a l'ouverture du XXII Congres de la Chambre de Commerce Internationale, 1969).

# SOCIAL ARCHITECTURAL PROBLEMS OF THE Multinational Firm \*

## Howard V. Perlmutter\*\*

"The dizzy progress of science, theoretical and practical has depended on the existence of a fellowship of scientists which is free, uninhibited and communicative. It is not an upstart society, for it derives its traditions, both of scholarship and of service, from roots which reach through the Renaissance into the monastic community and the first universities. The men and workers who practice the sciences make a company of scholars which has been more lasting than any modern state, yet which has changed and evolved as no church has ..." Bronowski<sup>1)</sup>

It is a truism to say that the structures of the world community are changing. Political alliances, ideological movements for peace, supranational secretariate, are evidence of this dynamic process. But whether the world is becoming more of a "community" Is another question, perhaps beat left to on essay with a more philosophical

\* The french version of this article appeared In the Revue économique et sociale, Lausanne, April 1967

\*\* Formerly Professor of IMEDE (Institut pour l'Etude de Methodes de Direction de l'Entreprise), Lausanne, from 1962-1967; has taught and conducted research at Massachusetts Institute of Technology and Yale University.

purpose. There is evidence that more Intergovernmental and private International associations are coming Into existence. The Increase in listings of International associations in Geneva and Brussels, in New York and Paris, is impressive.<sup>2)</sup> However, an Important question is: Are the international structures which are emerging related In a primary way to man's basic needs, his dairy quest for food and shelter? How are the new structures of the international economy related to the organisation of men, capital, raw materials, techniques. to meet consumer needs? Which of these structures is becoming considered both viable and indispensable by citizens and leaders of the nation state? Are there transnational processes which are generating essentially new structures and new communication networks concerned with providing not only work for people of different national cultures but integrating the fruits of these labours for the purpose of satisfying consumers Inside and outside the nation state? At the risk of judging prematurely what Is still a rather primitive economic activity, we shall try to examine how some aspects of the multinational firm can be understood as en outcome of new forces in the world today. The evidence that the multinational firm is Increasing in numbers is impressive. The prospects for the increasing importance of this kind of company are considered great. At the extreme, it is predicted that within forty years the only surviving large industries will be multinational<sup>3)</sup>. If this is possible. the consequence for the gradual Internationalisation (but *not* necessarily a reduction in influence) of the nation state is rather optimistic — at least on first sight. For if an Increasing proportion of the world's population is gaining their livelihood In companies which are multinational m their missions, wo can begin to Imagine that the term "world community" will gain more than Its present literary stature.

### TOWARDS A SOCIAL ARCHITECTURE OF THE MULTINATIONAL ENTERPRISE

In this essay we shall devote our attention to the social architecture of multinational enterprise. Our aim is to show how conflict l» managed between the multinational firm and the nation states in which they are located.

#### CONCLUSION

In discussing the social architecture of multinational enterprises we have come to observe that some firms are moving, consciously or not. towards the organisation of science and technology in the world community by creating subinstitutions in a firm which embodies such values as the creation and sharing of wealth, the distribution of skills and knowledge, the creating and sharing of power, the respect for individual dignity, end justice for all persons regardless of their national background, all values associated with creating an efficient enterprise aimed at producing and making available goods and services needed and deseedy all persons In the world at good quality and a fair price. If this emerging kind of structure doe» become viable and if it is perceived as indispensable to the growth of all sovereign states, irrespective of ideological background, it could qualify as a new candidate for a world community which is still in a state of becoming.



Copyright © International Chamber of Commerce, 1969.

Depuis que le Président Kennedy proposa à la communauté internationale le projet global d'une décennie du développement, où puissent s'exprimer un sens supérieur de la solidarité mondiale et l'affirmation d'une responsabilité collective à l'égard des pays les plus déshérités, il

ne nous est plus possible de procéder d'une manière entièrement pragmatique et fragmentaire. Ce n'est pas que nous cessions d'être attentifs aux humbles réalités, aux multiples efforts qui sont la matière même du développement. Mais nous éprouvons le besoin de les placer dans une perspective indicative générale, si grossiers qu'en soient encore les contours, d'en évaluer l'effet total, de définir les grandes lignes d'une stratégie d'ensemble qui leur imprime un dynamisme supérieur, une efficacité accrue.

Lorsqu'au terme de cette première décennie, nous examinons les grandeurs et servitudes de notre action, nous ne croyons pas devoir remettre en cause l'ensemble des certitudes que nous avons acquises ou des pratiques que nous avons initiées. Les principes directeurs d'une politique internationale du développement sont maintenant tracés avec suffisamment de netteté ; ils recueillent une adhésion — au moins intellectuelle — assez large pour que notre principal souci soit désormais celui de l'exécution. Mais il est des secteurs que nous avons moins explorés, des aspects à l'égard desquels des doutes et des divergences subsistent. Le rôle du capital privé est de ceux-ci. Les transferts internationaux de capital privé ne sont point encore universellement reconnus et traités comme l'un des instruments de la coopération internationale ; ils ne s'inscrivent pas naturellement dans le concept d'une stratégie d'ensemble, si ce n'est par le biais de présentations statistiques arbitraires et trompeuses. Souvent encore l'investissement étranger, dans les zones sous-développées du monde, se présente, aux yeux des pays d'accueil, comme une tentative de main-mise, aux yeux de l'investisseur, comme un pis-aller, un acte entrepris à contre-cœur, selon la formule du professeur Vernon. Même lorsque le climat de part et d'autre est libre d'éléments émotifs, une pente naturelle conduit souvent les pays nouveaux à concevoir leurs plans et programmes nationaux sans suffisamment apprécier ce que le courant des affaires internationales peut apporter au développement, les alternatives qu'il offre parfois aux solutions protectionnistes ou autarciques et l'impulsion puissante que l'entreprise internationale peut donner à l'intégration régionale. Et pourtant tout ce que nous savons suggère qu'il existe d'ores et déjà un volume d'investissements étrangers utiles et même désirés qui ne se matérialisent pas, une marge importante d'opportunités qui pourraient être exploitées même sans un changement profond du contexte international.

Peut-être la contribution la plus irremplaçable de l'entreprise multinationale à l'effort global du développement réside-t-elle dans les chances qu'elle offre au commerce d'exportation des produits manufacturés, grâce à ses réseaux complexes de distribution. A vrai dire, les perspectives d'exportation, pourtant si essentielles à une industrialisation rationnelle dans le cadre de marchés nationaux trop étroits, nous paraîtraient médiocres, si ce n'était pour l'élément de mobilité et de décentralisation inhérent au processus de la production internationale. Sans cet élément, il serait très difficile pour les derniers venus dans le club des pays industriels de s'assurer une place sur les marchés mondiaux, selon les méthodes mêmes qui ont fait le succès de ceux qui les y ont précédés.

Pourquoi dès lors le capital privé ne joue-t-il pas encore complètement le rôle dont il est capable dans une stratégie du développement ? Pourquoi est-il encore si souvent une source de frictions, voire de conflits ? Comment faire éclore les conditions favorables à son essor ? Toutes ces questions, votre Congrès, consacré à l'entreprise multinationale et éclairé par l'excellente étude de M. Sidney Rolfé, devrait contribuer à en faire avancer, sinon les solutions, du moins la compréhension.

C'est dans le même esprit que se situe la démarche récente de l'Organisation des Nations Unies en vue d'organiser sous ses auspices un dialogue continu entre les différents partenaires de cette aventure. C'est aussi pourquoi nous avons accueilli avec intérêt et sympathie l'initiative prise par votre Conseil d'établir un Comité consultatif qui puisse servir de groupe de contact entre le monde des affaires et le système des institutions internationales.

Il y a désormais une zone d'intérêts et de préoccupations commune aux firmes internationales et au système des Nations Unies — une zone dont les dimensions sont déjà suffisantes pour que nous cherchions des rapports plus étroits que par le passé. Par nos analyses et nos contacts, par nos programmes d'action, nous sommes devenus plus conscients des besoins et des critères du monde des affaires, plus aptes à comprendre les méthodes et les réactions de l'entreprise. Le monde des affaires doit à son tour prendre plus directement conscience des efforts de notre institution, de tout ce qu'elle peut accomplir — pourvu qu'elle soit suffisamment soutenue —

V.

## The Developing Countries and the International Corporation

by Dr. BHARAT RAM (India)

*Chairman, Delhi Cloth and General Mills Co. Ltd.*

COMMITTEE V concerned itself with how the international corporation can function with profit, and at the same time promote faster economic growth in less-developed countries. I must thank all the participants and reiterate my regret that I had to apply the guillotine on the lively discussions due to shortage of time.

The role of the international corporation was discussed against the backdrop of remedying the growing disparities between the developing and the developed countries, and in particular of accelerating the rapid growth of the developing industries. In this context it was only natural that an assessment was attempted of how the international corporation could be a means of progress and a source of inspiration to the less-developed countries of the world.

Theoretically we were faced with a choice between three directions : one path is to wholeheartedly accept the international corporation on such terms as it chooses or fancies to dictate; the second is to set our face wholly against this form of enterprise; the third, the middle course, is to try to reconcile the interests of the international corporation and those of the developing countries. As good businessmen, the representatives of both the developed and developing countries agreed that such reconciliation should be made, and what is more important, that it is possible to make it, provided there are both business prospects and an understanding of each other's problems.

I believe it was recognised in the Committee that the countries in the lessdeveloped world were at various stages of development and that, therefore, it might not be possible to come to conclusions in detail as to what should or should not be done by the international corporation on the one hand, and the host country on the other hand. This, of course, should not preclude the drawing up of guidelines of a general nature.

The developing countries are trying to modernise their economic and social infrastructures as well as their administrative machinery. They are prepared to accept new ideas and new forms of organisation, but they are hesitant to accept anything that threatens to place them in a dependent position. Maybe, if they choose the less efficient methods, they may be really placed in a dependent position. This is what has to be thought about clearly and energetically.

*(Excerpt from a statement at the XXIIth Congress of the International Chamber of Commerce, 1969).*

*(extrait de l'allocution de M. Philippe de Seynes, Secrétaire général adjoint de l'Organisation des Nations Unies aux Affaires Economiques et Sociales, au XXII Congrès, de la Chambre de Commerce Internationale, 1969.)*



**Potentialities of Business as an International Force**  
from « *International Business; Environment and Adaptation*, by Blough Roy, New York, McGraw-Hill, 1966.

The multinational corporation is in an excellent position to promote the economic development of the less developed countries. It has the financial strength and broad spread of risks among many countries that enable it to make sound and profitable investments which for less broadly based companies would be so risky as to be foolhardy. It has access to knowledge not only from the industrial home base but also from other developing countries in which it is working; it thus has a store of technological, managerial, and other knowledge and skills that are likely to be better adapted to the needs of the less developed countries than is the knowledge of business firms that have access only to home-country technology. The multinational corporation can use its international communications system to help countries achieve the benefits of cooperation. It can provide, through its own distribution system or its market contacts, foreign markets, the lack of which is one of the major obstacles to the development of export trade by the developing countries, especially in manufacturing. For example, the corporation can integrate its operations in a number of countries; in the automobile industry the corporation's plants in several countries can specialize in producing different component parts which can be exchanged among countries, with final assembly taking place in perhaps each of the countries for the local market.

What the multinational corporation can do to promote economic development is not necessarily what it will do. A business corporation is not an eleemosynary institution, and its economic interests may lead it to oppose development of an industry in a country in order to maintain its markets for the goods it is producing elsewhere. It can play one country off against another in the hope of securing highly favorable taxation and other terms for projected new investment. It can shift production for international markets from plants in one country to those in another country either for business reasons or to bring pressure to bear for some concession or for modification of some regulation. By changes of interaffiliate pricing it can shift the distribution of profit among countries or evade restrictions on capital flows. Its size and broad distribution of risks give it the ability to wait, if that is needed in the negotiating process. It is sometimes argued that the growth of a sense of public responsibility among multinational corporations will be such that the will serve as « trustees » of the public welfare. It is of course true that everyone must be a trustee; each of us must be trusted to do many things that are in the public interest and to avoid doing many things that would be antagonistic to it. Unless legal authority is supported by a very general degree of compliance and cooperation, the business system and society must collapse. The size and breadth of interest of the multinational corporations give them a broader international viewpoint and greater leeway in which to follow it than may be true of smaller firms. However, it is well to remember that a trustee behaves as if he believes someone is continually looking over his shoulder checking his performance — and experience with trustees proves how important it is that there actually be that someone looking over his shoulder. Moreover, the emphases that are common in private enterprise on the importance of profit, on the view that « business is business, » on the axioms that « nice guys finish last » and « the meek shall inherit six feet of earth, » — these are powerful ideas not in harmony with the trustee concept, while personal greed and love of power are too much a part of man's nature to be ignored. Rower carries with it the danger of the misuse of power; the corrupting qualities of power are not limited to political power; economic power also corrupts.

There is of course the threat of competition for any business firm that presses too hard or goes too far. Actual or potential competing business firms commonly are waiting to offer more favorable arrangements when the prospects are favorable. Yet the historically minded observer cannot overlook the long history of agreements among business firms to suppress competition. The argument that competition among giants can be relied on to prevent misuse of economic power is not convincing.

Given an increasing number of multinational corporations with expanding wealth and power, the actual or imagined abuses referred to above may be expected to lead to intergovernmental agencies more effectively empowered to apply appropriate control. It is not unthinkable that the ultimate entry of the world into an era of international government may come by way of the intergovernmental economic agencies already developed or to be developed to deal with problems presented by the large international corporations. Such corporations could not be expected to supply such organization by their own actions unless they evolved toward intergovernmental ownership and operation; the conflicting political pressures that such a public corporation would face make it an unlikely development under foreseeable circumstances.

Reduction in the fear that small nations have of large international corporations might be achieved also by disassociating these corporations from the great industrial powers, whose political and economic domination is a major source of the fear. Perhaps the most feasible way to accomplish this would be to require that such corporations be chartered by some intergovernmental organization such as the United Nations or the World Bank. To have the desired relaxing effect on small, developing countries, it would undoubtedly be necessary also to have intergovernmental control along the lines indicated above; such control would be facilitated by the requirement for international chartering. There would seem to be little valid objection to moving toward a treaty permitting international incorporation, and if enough developing countries in which international business strongly desired to invest were to join in demanding international incorporation for large foreign businesses operating within their countries, they might bring about acceptance and use of such incorporation. As yet, however, there seems to be little sentiment that intergovernmental incorporation would make a substantial difference in the position of the developing countries.



Wall Street à New York. Contradictions plus algues entre le Capital et le Travail.

III  
LA SOCIÉTÉ MULTINATIONALE NE CHANGE PAS  
LE CARACTÈRE FONDAMENTAL DU CAPITALISME  
POUR tromper l'opinion publique, les théoriciens du capitalisme monopoliste d'Etat présentent la société multinationale comme une institution établissant une intégration économique dépassant les frontières nationales, tout en respectant les souverainetés nationales et les cultures locales. Le but d'une société multinationale — prônent-ils — est économique, donc relativement facile à définir, à évaluer et à contrôler.

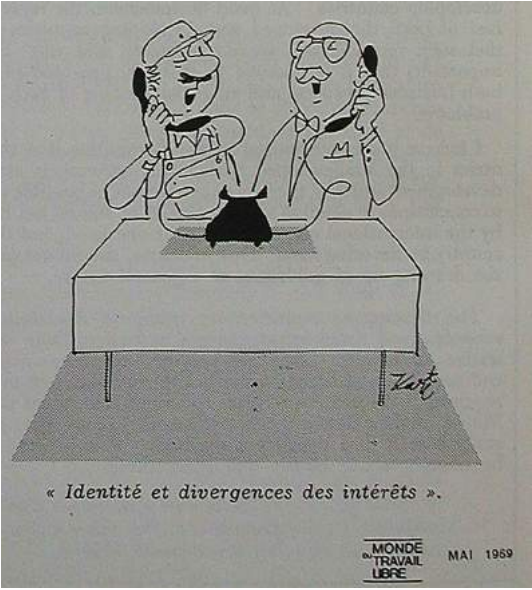
Ils affirment souvent que le développement des sociétés multinationales ne peut être qu'un bienfait pour les travailleurs parce que l'augmentation permanente des niveaux de productivité permettra d'élever le niveau de vie des masses et d'accroître le progrès social. Ces affirmations sont toujours accompagnées de fausses théories sur le changement du caractère du capitalisme, sous les vocables de "capitalisme dirigé", "capitalisme populaire", "capitalisme moderne" etc. Une des théories, connue sous la notion "managerial revolution", prétend même qu'à l'heure actuelle les capitalistes ont pratiquement disparu en tant que propriétaires et dirigeants des entreprises, et qu'ils ont été remplacés par les directeurs (managers) qui, de par leur caractère, ne sont que des employés. La théorie "néo-libéraliste", tout en défendant le principe de la libre concurrence sollicite la coopération de toutes les couches sociales avec l'Etat, qui veillerait automatiquement aux intérêts de la population.

Contrairement à ce que prétendent toutes ces théories bourgeoises, le caractère du capitalisme n'a pas changé;

STRATÉGIE MONDIALE  
DE WESTINGHOUSE  
Le président de Westinghouse, Burnam, a constaté que ce trust s'appuyait à présent sur l'Europe. Et il se propose de prendre en même temps le contrôle de cinq affaires électriques européennes: Jeumont-Schnelder en France, les Ateliers de Construction Electrique de Charleroi en Belgique, Mareill et Tosi en Italie, et Cenemesa en Espagne. Les modalités de l'opération sont intéressantes.

Sous la façade de la "multinationalité", il s'agit, pour les dirigeants de Westinghouse, de renforcer leur domination mondiale en contrôlant une partie importante de la construction électrique européenne.

Extrait du supplément sur « les Syndicats face aux sociétés multinationales » inséré dans le n° de mai-juin, 1971, du Bulletin « Mouvement Syndical Mondial » de la Fédération Syndicale Mondiale).





16e CONGRÈS MONDIAL - DUBLIN  
(IRLANDE)

Résolution I  
POUR DES COMMISSIONS D'ENTREPRISE INTERNATIONALE

Le seizième congrès ordinaire de la Fédération Internationale des employés et des techniciens (FIET), S'étant réuni à Dublin, du 19 au 22 octobre 1970, après avoir pris connaissance de la conférence internationale "La FIET face aux entreprises internationales" qui a réuni à Oslo, en juin 1970, cinquante-trois représentants de vingt-trois organisations affiliées, Après avoir discuté des résolutions de cette conférence, confirme, ce vingt-deuxième jour d'octobre 1970, la résolution d'Oslo visant à la création urgente d'une série de commissions chargées d'enquêtes sur des entreprises internationales précises - actives dans l'industrie, le commerce, la banque ou les assurances - et occupant un nombre important d'employés, techniciens ou cadres dans plusieurs pays où la FIET compte des organisations affiliées. Travaillant en collaboration avec les organisations affiliées à la FIET, ces commissions seront, d'accord avec le comité exécutif de la fédération, disposées à tout moment à collaborer avec d'autres secrétariats professionnels internationaux et avec la Confédération Internationale des syndicats libres. Chaque commission fera rapport sur ses travaux au comité de sa section professionnelle, lequel est chargé de soumettre à l'exécutif de la FIET ses recommandations au sujet d'actions à entreprendre.

As a result of the increasing integration and internationalisation of capital, the multinational companies have today become the basis of the capitalist system. They have a virtual monopoly in the application of new technology. Because of their stronger position in the capitalist sector of the world economy they are trying to find new ways of subordinating the rapid growth of productive forces to the needs of capital.

These ways and means come into obvious conflict with the interests of the working people, and are therefore resisted by the working class, and the workers in general.  
(From « World Trade Union Movement », Bulletin of the World Federation of Trade Unions, May-June, 1971.)



**Free labour and multinational corporations**  
by Heribert MAIER  
The views of the International trade union movement on multinational corporations were conveyed by the Head of the Economic and Social Department of the ICFTU to the United States Congress on 28 July in Washington. The following article is a shortened version of his testimony before the Congress Joint Economic Committee's Subcommittee on Foreign Economic policy.

One of the outstanding features of recent economic trends, it is evident, however, that one by-product of that interdependence is the possible emergence of economic and monetary instability at national levels, in the absence of any effective international control of the activities of world-wide economic power centres, national governments are bound to be seriously hampered in their efforts to cope with potential factors of instability.

The ability of multinational companies to take their profits where it best suits them, (-profit smoothing-), the practice of - transfer pricing » and of switching large sums of internal funds from country to country, such as uncontrolled long-term direct investments for instance, or simply to delay or speed up the transmission of funds by - leads and lags », can have serious repercussions on a country's balance of payments and effectively limit a government's power to deal with an adverse balance.

International trade continues to expand at a rate on average twice that of overall economic growth, but an increasing proportion of the international exchange of goods is accounted for by multinational companies. International trading rotations are changing in nature : foreign trade is becoming more and more a matter of transfers between the parent company and/or subsidiaries of vast multinational corporations.

**Trade union concern**  
Some of the financial and trading practices of multinational companies can raise serious problems for the successful implementation of government policies on domestic industrial development, taxation. Investment, active manpower and other economic adjustment action. All these are areas in which the trade unions have a vital interest since the welfare of their members and of the workers and their families in general is inevitably at stake. Industrial development and

active manpower policies, for example, include the whole complex of measures which governments should take to offset market dislocation. Such measures are essential not only for the maintenance of high levels of employment but are also a basic prerequisite for a valid alternative to protectionist policies which everyone agrees help nobody in the long run. Both governments and trade unions are interested in understanding the financial accounts of international companies — the latter mainly from the point of view of labour costs, while governments «re also concerned in such questions as tax liability.

In short, the trade unions are bound to view with considerable concern the growing encroachment of multinational companies upon the sovereignty of the nation state. While in different countries unions of varying tendencies may differ in the emphasis they place on particular aspects of that concern — economic, cultural, psychological, political — they all find it intolerable that those companies are able to take unilateral decisions

affecting the earnings and job security of workers in the countries where they operate — decisions, that is, in which neither the government nor the trade unions can take part and which may be motivated by considerations quite extraneous to the interests of the country concerned.

It should be clearly understood, however, that the unions are by no means unaware of the positive aspects of the activities of multinational companies in respect of levels of employment and incomes. In particular, they welcome the potential benefit flowing from the application of new technologies, the introduction of new growth factors, help in developing and expanding internal and export markets and in the speedier industrialisation of developing countries.

In addition, they know that those companies could form an important factor in favour of general liberalisation policies to which the international labour movement is firmly committed. provided they are prepared to accept their full responsibilities towards the workers they employ and the societies in general in the framework of which they operate.

The trade unions have, nonetheless, one specific cause for anxiety. Particularly in developing countries, multinational companies may sometimes actively encourage the government to favour anti-trade union measures, permitting or even assisting employers to refuse to recognise trade unions, and to enter into bona fide collective bargaining. The international free trade union movement believes that the governments of capital-exporting countries have not only a strong moral obligation, but also a practical material interest in ensuring that overseas investment does not promote unfair

labour conditions which may fire on their own country, thus affecting the labour market.

In this connection, the recently introduced by the government may be of concern. In that country export cover losses due to a connection with investment in developing countries. It is a so-called social cost that the investment should offer satisfactory work and employment conditions for trade unions within the firm.

**Needed — an international code of behaviour**

The problems calling for international control in this case are evidently multiple and complex. They involve economic questions, trade union basic human rights, and problems of international law and monetary affairs. Therefore, clear that no single mental agency could be competent to deal with this situation and application of international instruments to regulate the operation of multinational companies. It might well be taken by it would be natural and other agencies like G Bank, the international Fund and the UN Commission for Trade and Development. The OECD to join in a effort to establish an international

Governments preoccupations ?

AREAS OF CONFLICTS BETWEEN THE MULTINATIONAL FIRM AND THE NATION STATE

The task of building this form of multinational social architecture is complex. The multinational firm can come into

severe conflict with the nation state in many areas. For many developing countries the multinational firm has in the past represented colonial and/or exploitative practices as evidenced in

- a) a period of enforced managerial and technological backwardness by being raw material suppliers but not able to industrialise under colonial rule.
  - b) a persistent policy of giving lower status and rewards to local personnel.
  - c) their readiness to use military power to guarantee support of the company's policies.
  - d) the tendency to prefer monopolistic practices in utilising the human and material resources of a country.
- While these practices ore. for the most part, not continued, there is a fear in both the former colonial territories as well as in developed countries that large multinational firms will abuse their power and come to control local persons and politics so that national interests are made secondary to those of the multinational firm, and its great access to capital, power and knowledge.

On the side of the firm them is the persistent concern that the host country will take over their hard-earned resources and facilities without warning and without compensation. There la a belief among senior executives that the total interests of the firm and its efforts to survive in a world community make It necessary to consider as secondary the particularistic interests of each sovereign state.

For example, executives at the headquarters of a multinational firm are confronted by this kind of dilemma:

should the company continue to support an unprofitable and inefficient manufacturing plant in country X because of the political threats of reprisal from the community affected (and which is wholly dependent on the foreign plant) or should the inefficient plant be closed down?

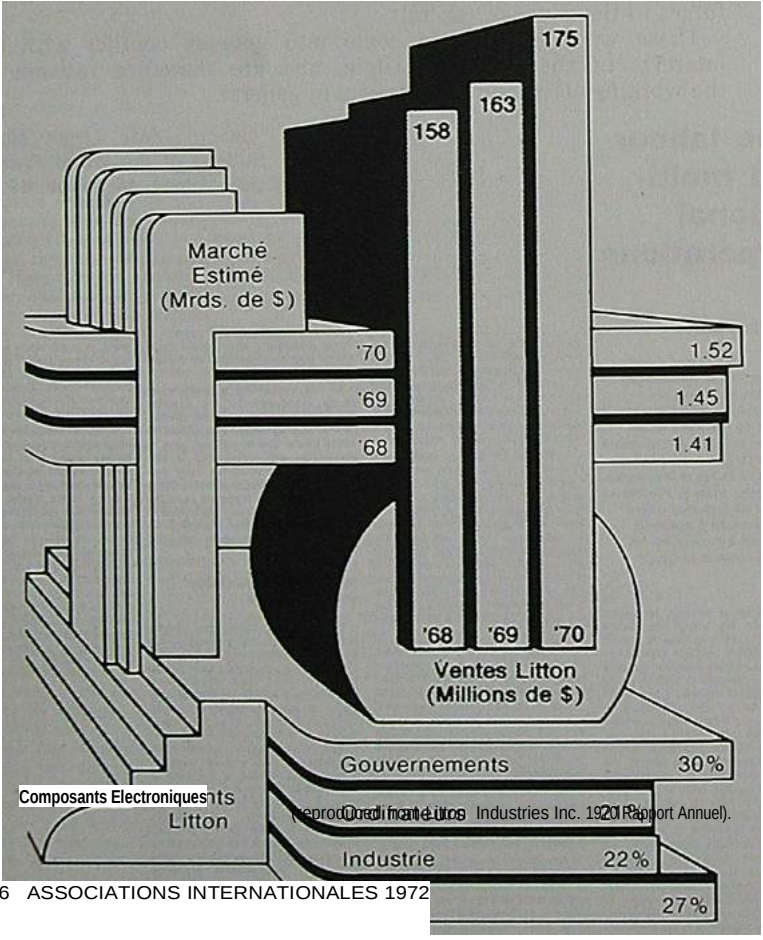
The areas of conflict between the multinational firm and political leaders of host countries, generally speaking, stem from (a) the way of treating local citizens who are employees, (b) the use of the material resources of the country, (c) the degree to which the wealth created by the enterprise stays in the host country (through taxes, reinvestments, etc.). (d) the degree to which local consumer needs are satisfied by providing good\* at reasonable prices and good quality, with good availability and service of these products. The political leader\* of a country quite naturally (a) want credit for the social and economic development of their country (under some conditions they prefer not to acknowledge the dependency on foreign firms); (b) want to retain the power to allocate resources in order that the capabilities of the countries are developed in a balanced way and in the interests of the country. A nation state which is dependent on supplying raw materials to manufacturing plants outside the country, or which is making products which arc becoming obsolete at home and abroad. Is particularly vulnerable. Scientific advance in chemistry can, for example, make obsolete primary raw materials produced by the country, like cocoa, coffee, leather, cool, peanuts, cotton. The result for the local economy can be disastrous. There is an abiding and Increasing desire among political leaders both (1) to be able to control the fate of the country — and not to permit arbitrary decisions being made at a distant headquarters disrupt the social, political and economic system of their country. (2) to protect their country against the likelihood of being rendered technologically obsolete.

A central question of local political leader», and one directed at all transnational organisations. Is: "What can you foreigners do better that wo cannot do ourselves, now or in the long run?"

Our observation is that there is, on balance, a sense of distrust of multinational venture» and often even of those nationals who are willing to spend their lives in them.

On the side of the senior executives of the multinational firm the areas of conflict are both similar and different While the attitudes towards resolving these conflicts will bo described below, the primary aims of the business enterprise to survive and to return a profit on the investment in the short and long term must be considered a» valid. Home office executives frequently have a suspicion that: (1) the local politicians are out to exploit (and maybe appropriate) parts of the multinational firm and (2) that politicians, by nature, are corrupt or corruptible end seek only personal gain rather than the interests of citizens of their country. This no doubt adds to the atmosphere of distrust encountered when representatives of these two groups meet to negotiate.

(excerpt of an article on « Social Architectural Problems of the Multi-



(excerpt of an article on « Social Architectural Problems of the Multinational Firm », by Howard V. Perimutter, published in the August, 1967 issue of the Quarterly Journal of AIESEC International).



## Le combat entre le transnational et le national

(Extrait de l'article « *Entreprises transnationales contre Etatisme Industriel* », par Michel Drancourt, paru dans la revue *Entreprise*, 22 mars 1969).

Même si ces chiffres sont exagérés, ils traduisent un mouvement profond de la société industrielle moderne. La logique de la technique débouche sur celle du grand marché. Aucun espace national, fut-il celui des Etats-Unis, ne permet plus l'épanouissement industriel nécessaire à la mise en œuvre des outils modernes : le profit c'est d'abord un grand marché.

Mais les lois de l'économie industrielle sont une chose et les comportements politiques en sont une autre. A des groupes aussi puissants que des Etats et qui se trouvent être deux fois sur trois des groupes dont le siège principal est aux Etats-Unis, les gouvernements cherchent à opposer des groupes nationaux. La Grande-Bretagne après avoir réuni toute sa sidérurgie au sein de l'organisme nationalisé British Iron Steel et soutenu le regroupement de toute son industrie du gros matériel électrique au sein du groupe A.E.I.-G.E.C.-English Electric, veut construire de toute pièce une industrie de l'aluminium nationale. De même, l'Allemagne va subventionner le développement d'une firme pétrolière nationale, et tout se passe en France comme si on voulait mettre en place « Chimie de France », « Construction électrique de France » après avoir donné — en haut lieu — au Plan calcul et à l'effort atomique un sens politique beaucoup plus qu'économique.

A la poussée des entreprises qui sont à l'aise dans l'ère planétaire répond le barrage des entreprises nationales. Les gouvernements, pour jouer un rôle décisif, ne sont cependant pas seuls en cause en l'affaire : bien des responsables industriels importants plutôt que de passer des accords avec des groupes à vocation transnationale — ce qui signifie parfois être absorbés ou obligés de modifier du tout au tout ses comportements préfèrent s'abriter derrière les politiques et réclament, à leur manière, des lignes Maginot.

Le combat entre le transnational et le national va devenir l'une des grandes luttes politiques. Comme dans tous les conflits, il sera difficile de rester neutre.

Pour éviter les risques du retour en arrière ou de désordre, il faut jouer le jeu de la logique de l'ère industrielle.

Le caractère transnational fait partie de ces règles du jeu. Ne pas les suivre, quels que soient les prétextes fournis, c'est en réalité se classer dans les anti-évolutionnistes. Si seules les idées étaient en cause, ce ne serait pas grave. Mais ce qui est en cause, c'est la bonne marche de l'économie. L'entreprise transnationale (corrigée) c'est la prospérité.

L'entreprise nationale (plus ou moins étatisée) c'est une nouvelle forme de guerre et de crise qui se prépare.

Multinational and European Integration

Companies

PIERRE URI

Does the presence or the installation of multinational companies in Europe favor integration among the countries that make up the European Economic Community?

This is not a question that allows of a yes or no answer.

Everything depends on the strategy the companies follow, and everything depends, too, on the policies the European countries adopt.

One opening remark, in passing. It is, perhaps, a misnomer in most cases to speak of multinational companies, still more so in the case of those that call themselves such. Strictly speaking, there are only three authentic examples of companies which, in respect of the head office, are not dependent on one single nationality; and even these extremely complex and particular constructions only straddle two countries. Unilever and Royal Dutch Shell, with different arrangements, are both British and Dutch; and it required veritable legal acrobatics to carry off a series of agreements which were tantamount to a fusion of managements between Agfa and Gevaert: this is the sole example of a properly European company inside the Common Market. A company would only be properly multinational if a registration process existed in some authority independent of states, for example, an office of the United Nations, Failing that, nothing will make a company independent of the law and, necessarily, the influence, of a nation-state. The multinational companies are, basically, American corporations.

They do not lose that character simply because their shares can be acquired by the citizens of any country and are often even quoted on a number of stock exchanges: the influence of foreign stockholders on the management of a firm is no greater than that of any stockholder. It is not enough, either, that these companies employ, at various echelons, personnel from other countries, and, in particular, executive personnel of local origin in firms where they are doing business abroad: in modern companies, it is participation in management itself that is decisive. And it is good to note that a certain number of companies whose activities extend into very diverse regions are beginning to admit individuals from foreign countries into their administrative councils: such is the case, in particular, with Standard Oil of New Jersey, IBM and Chrysler.

*Pierre Uri, a French economist, was one of the architects of the Treaty of Rome.*

19

*Interplay /November 1968.*

Attitude gouvernementale

(*extrait d'une allocution de M. Harry Johnson, Professeur d'Economie à l'Ecole des Sciences Economiques et Politiques de Londres et à l'Université de Chicago, en juin, 1970*).

On doit admettre — naturellement — que l'opinion publique de différents pays prend ou peut prendre, à l'avenir, des attitudes différentes à l'égard de la société multinationale. Cela peut aller du *laisser-faire* le plus généreux à une *hostilité absolue* et à une *défiance* extrême, concrétisés dans un désir de contrôle strict des opérations intérieures des sociétés étrangères. C'est pourquoi ce serait probablement manquer de réalisme que d'espérer, du moins dans un proche avenir, soit la mise au point d'un système — qui ferait l'unanimité internationale — de principes régissant le comportement des gouvernements nationaux à l'égard des sociétés multinationales, soit rétablissement d'un nouvel organisme international destiné à réglementer et à surveiller les opérations des sociétés multinationales à l'échelle mondiale. Toutefois, il semblerait raisonnable d'essayer de décider chaque pays où les opérations des sociétés multinationales ont une importance réelle ou virtuelle à élaborer un ensemble de principes pour la conduite de telles sociétés fonctionnant sur son territoire, principes auxquels le gouvernement déclarerait spontanément rester fidèle. Cela éliminerait ou, du moins, améliorerait le climat d'incertitude quant à ce que le gouvernement est disposé à faire à présent et — qui plus est — quant à ce qu'il pourrait faire à l'avenir. Cela contrasterait avec les prévisions et les arrangements qui ont cours pour l'instant et qui compliquent les prises de décision de la part des sociétés multinationales. Essentiellement, ce qu'on suggère à l'heure actuelle, c'est l'établissement d'une espèce de code plutôt que la liberté totale.



Company Law: EFTA studies the case for a supranational company

Several International organisations and agencies, such as the UN Economic Commission for Europe, the United Nations Commission on International Trade Law, the Council of Europe and others, have recognised the need for harmonisation or unification of commercial law and have taken preliminary steps, using basically conventions, model laws and standard contract provisions to enshrine their principles. Not all of these have been ratified on even signed. Nevertheless, some progress has been made in certain branches of international trade law—notably in regard to the sale of goods, bills of exchange, bankers' commercial credits, transport and commercial arbitration.

Action on company law includes two convention» recently drawn up to replace the manifold systems of social authorisation and bilateral agreements by one system of general recognition. The Hague Convention on the recognition of legal personalty of companies (1956) lays down broadly that all companies belonging to any of the contracting state» would be recognised by all others. Only five states have yet signed it and only Holland, France and Belgium have ratified it. It need» five ratifications to enforce it.

The European Convention on the establishment of companies (1966), sponsored by the Council of Europe, aim» at a gradual approximation of the rights companies enjoy in other contracting states. Four states have signed it but only Luxembourg has ratified it. Again, it needs five ratification» for enforcement. In the EEC, too—and this of course was another reason for the Swiss proposal that EFTA should make a study of the case for harmonising company law—a certain «mount of work has» been done, although so far the Council of the EEC has issued only one directive, and that relating only to some fenced matters of company Law. In addition, a convention has been signed by the EEC governments on the mutual recognition of companies and legal persons. So far, however, only one EEC country has ratified it

A more ambitious undertaking has been the attempt to provide a legal basis for the creation of a European company which would be incorporated under European law by virtue of an EEC Council regulation. In June this year the EEC Commission submitted to the six Common Market governments a proposal for such a regulation, and if it is accepted by the EEC Council it would become directly binding on individuals and on the EEC states.

The idea of making provision for the establishment of European companies was first put forward in France in 1959. In the spring of 1965 the French government officially proposed to the EEC government» that the subject should be taken up in the EEC. and in the following year the EEC Commission invited Professor Pieter Sanders, who is Dean of the Faculty of law at Rotterdam University, to prepare a draft statute for such a company. The draft was completed by the end of that year, and aroused considerable interest

In the proposed EEC regulation, which incorporates many of Professor Sanders' ideas, the European company would be a company limited by shares, comparable to the existing public companies in the EEC. It would have a certain minimum capital, and the power of control would be divided between the managerial board, a supervisory board and the shareholders

in general meeting. The community court would to a certain extent exercise jurisdiction over the company. It would also decide on questions of the registrability of companies. and a registrar would maintain the register of European companies. The proposed regulation is now being considered by the appropriate EEC bodies.

The four Nordic countries are at present considering legislation on company law and special commission» have been working on it in each country for several years. In a report on Nordek by the Committee of High Officials, submitted to Prime Ministers in July 1969, It was proposed that Nordic countries should aim at introducing identical company laws as soon as possible on the basis of reports by these special commissions.

When the EFTA Secretariat sought out the view» of industrialists and businessmen in EFTA, it found that harmonisation of national company laws within a European context seemed to be regarded favourably in principle, and many experts put great emphasis on the importance of harmonising tax provisions. Indeed, some experts even expressed the view that harmonisation of commercial and tax law would be more important than harmonisation of company law proper. It was recognised, however, that harmonisation was likely to be a slow and difficult process.

There was considerable interest shown in regard to a solution with supranational aspects in the shape of a European company.

EFTA Bulletin, Sept.-Oct. 1970.

Le President Charles

S. Rhyne vient d'annoncer qu'une nouvelle section du Centre, qui se consacrera aux relations commerciales multi-nationales, sera officiellement créée lors de la Conférence mondiale de Belgrede sur la Paix mondiale par le Droit qui aura lieu du 21 au 25 juillet 1971.

Bernard G. Segal.

en faisant cette annonce, le président du Centre a déclaré : « Les contacts transnationaux entre individus et entreprises sont beaucoup plus nombreux qu'entre agents des gouvernements. Cette nouvelle section aidera à accélérer et à faciliter l'établissement de ces contacts privés, qui ont une telle importance dans l'édification d'un monde soumis à la loi. »

M. Bernard G. Segal, ancien Président de l'Association du Barreau Américain, a accepté la fonction de Président de cette nouvelle section du Centre.

En tant que Président du Comité du Centre sur les Communications internationales, M. Segal a présidé les sessions de travail relatives à cet important sujet, à Athènes. Washington et Genève, Il a présenté à la Conférence mondiale de Bangkok sur la Paix Mondiale par le Droit, un exposé intéressant sur le Droit comme étant aujourd'hui un facteur de contrôle reconnu dans les relations transnationales.

Au XVIIIe et même au XIXe siècle, tout progrès technique en agriculture était accueilli avec enthousiasme par la population entière et pouvait transformer la société dans son ensemble; aujourd'hui, seuls les agriculteurs s'intéressent beaucoup aux innovations agricoles. Une transformation du même ordre, quoique moins extrême, pourrait se manifester dans la société post-industrielle pour toutes les activités économiques. Il y aura beaucoup moins de gens sans doute qui s'occuperont d'affaires et les succès actuels des entreprises privées rendront de nouveaux succès moins palpitants et moins sensationnels. Certes les gens d'affaires continueront à être profondément absorbés par leurs occupations, mais les questions de finance, investissements, production, vente et distribution, qui pendant si longtemps furent la principale préoccupation de tant d'Américains et d'Européens, perdront très vraisemblablement de leur intérêt. L'industrie américaine ressent déjà une certaine désaffection de la part des élèves des universités (surtout de ceux qui sont les plus doués intellectuellement) et cela pourrait entraîner une baisse du moral dans les milieux d'affaires.

L'ère post-industrielle sera beaucoup plus qu'aujourd'hui celle d'une « société de l'étude ».  
(*extrait du chapitre « La Société Post-Industrielle » du livre « L'An 2000 » d'Herman Kahn et Anthony J. Wiener, Paris, Robert Laffont, 1968.*)

Research on international organizations has virtually ignored two types of organizations: the multinational corporation (MNC) and the international professional association (IPA). In a content analysis of fourteen journals and eleven textbooks published during 1960-69, Alger found none dealing with MNCs and only three with the general category of non-governmental organizations which probably included some IPAs (Alger, 1970: 421-422). This is indeed surprising for several reasons. First, MNCs and IPAs have grown at an impressive rate since World War II. Second, both types of organizations may be having a greater impact on the international system than some nation-states and intergovernmental organizations. Both organizations also involve participation of occupational elites — executives of corporations and members of various professions — whose collective efforts could have far-reaching consequences, particularly for the state of the international system. Third, these organizations challenge social scientists from various disciplines to come to grips with a neglected problem: the study of the relations among organizations (Judge, 1971: 51; Alger, 1970: 442; Evan, 1966).

My objective in this paper is to explore some features of MNCs and IPAs as they bear on the degree of integration of the international system.

#### ALTERNATIVE MODELS OF INTEGRATION OF THE INTERNATIONAL SYSTEM

The term "international organization", as used by most political scientists and other scholars in the field of international relations, refers to the interac-

tion of nation-states (Haas, 1965; Luard, 1966). Haas, acknowledging the ambiguity of the term, states that, « A loose definition of international organization... would say that it consists of intergovernmental institutions, members of which perceive each other to be basic units of the world polity » (1965 : 505). The widespread assumption underlying this usage is that the international system is composed of various relationships among sovereign actors. In order to improve the prospects for peace between nations, it is necessary, to generate normative integration — i.e., a commitment to a set of values and norms — through the mechanism of a universal intergovernmental organization. With the aid of multilateral agreements, a complex of intergovernmental organizations is created which builds commitment among nation-states to a body of international law designed to increase the forces for international order. With an increase in the level of normative integration, the international system evolves in the direction of a world community of peaceful sovereign states. In effect, the model implicit in this conception of the international system, diagrammed in Figure 1, involves a direct, linear process of normative integration increasing as a function of interaction of nation-states within the framework of intergovernmental organizations.

This model guided the formation of the League of Nations and, to some extent, that of the United Nations as well. The failure of the League of Nations to evoke compliance on the part of its sovereign members undermined its authority as well as its capability of generating normative integration. Without abridging national sovereignty, membership in an intergovernmental organization is neither

a necessary nor a sufficient condition for the development of normative integration. Nor is normative integration a sufficient condition for significantly transforming the international system. Other modes of integration — notably economic, organizational, and occupational — which create new patterns of interdependence, are essential if the international system is to undergo a major transformation (Galtung, 1968).

The failure of the League of Nations was not lost on some of its former members in Western Europe. After World War II they began to explore problems of economic integration via regional organizations which would impose limitations on national-sovereignty. The Economic and Steel Community, founded in 1952, was conceived as a supranational organization which paved the way for the more inclusive European Economic Community in 1958 (Haas, 1958; Shokking and Anderson, 1960). Among the Communist countries of Eastern Europe and the Soviet Union a similar movement toward economic integration was initiated, which gave rise in 1949 to the Council on Mutual Economic Aid (CEMA or COMECON) (Grzybowski, 1964). Similar regional organizations have since emerged in Latin America (the Latin American Free Trade Area and the Central American Common Market), Africa and elsewhere.

Unlike the League of Nations, the U. N. Charter officially recognizes regional organizations and seeks to bring them into closer relations with the United Nations (Articles 32-54). And yet this has thus far not led to any structural changes in the U.N. to foster the growth of regional organizations, to encourage interactions among regional organizations, and to incor-

porate them within its structure, as has been proposed (Evan, 1962 : 396-398). In addition, of the 126 nation-states that are members of the U. N. only a small proportion are actively involved in regional organizations. Thus, although the model underlying regionalism, as diagrammed in Figure 2, shows much promise of generating economic and normative integration in the international system, it is probably premature to assess its effectiveness in this regard. However, it is doubtful whether in the absence of an infrastructure of international, non-governmental organizations of a profit and non-profit variety, adequate system linkages can be forged among nation-states, regional organizations, and intergovernmental organizations. This conjecture about the potential role of international, non-governmental organizations suggests a complex, non-linear model of integration of the international system, to which I now turn.

With few exceptions, social scientists engaged in the sociology of organizations, the sociology of occupations, and, in the study of international relations have ignored the international, non-governmental organization, in general, and the IPA, in particular (White, 1951 ; Evan, 1962; Smoker, 1965; Galtung, 1967; Angell, 1968: 240-243; Kriesberg, 1968). By contrast, researchers in international business and international economics have recently begun to speculate about and inquire into the MNC (Robinson, 1967, 1969; Vernon, 1967; Fouraker and Stopford, 1968; Kindleberger 1969; Behrman, 1969<sup>1</sup> ; Rolfe, 1969; Perlmutter, 1969<sup>2</sup>). Under the circumstances, it should come as no surprise that the functions of these organizations in the international system have not yet been systematically studied.

much less clarified. Our basic assumption is that because these types of organizations are simultaneously sub-national, cross-national and multinational in character, they already provide or may provide in the future many significant linkages between nation-states, regional organizations, and intergovernmental organizations, thus contributing to the process of *normative, economic and organizational and occupational* integration of the international system.

Instead of conceptualizing the international system with the aid of a direct or an indirect linear model of integration, as shown in Figures 1 and 2, a complex, non-linear model with a variety of feedback loops is presented in Figure 3. Nation-states, particularly those that are highly industrialized, give rise to MNCs, that is, enterprises that develop production, research, and distribution facilities in various countries of the world. Nation-states also spawn a multitude of non-governmental organizations — a high proportion of which consist of professional associations — which become federated at the international level. Some of these non-governmental, non-profit organizations are accorded official consultative status under the U.N. Charter (Article 71).

Each type of organization has mutual interactions with regional organizations; and although there are as yet few linkages between the multinational corporation and the international professional association, they are likely to develop in the future as these organizations discover their intersecting interests in common third parties such as nation-states, regional organizations, and various intergovernmental organizations. Collectively and cumulatively, the international non-governmental organizations, the mul-

William M. Evan

University of Chicago  
and  
University of Pennsylvania

tional corporations, and the regional organizations interact with one another and with nation-states and intergovernmental organizations in such a manner as to increase the degree of integration of the international system along four dimensions : normative, economic, organizational, and occupational.

With the aid of our nonlinear model of integration of the international system, we shall now consider in turn the growth and interaction patterns of multinational corporations and international professional associations.

#### GROWTH AND INTERACTION PATTERNS

Multinational Corporations  
Although the term - multinational corporation > has become current only in the past two decades, the phenomenon of international business operations is, of course, not new. « The first wave of foreign investment by manufacturing companies began in the closing decades of the nineteenth century, and continued, gathering strength, up to 1914. Much of it was American, not only in Canada... but also in Europe... A few European companies were also beginning to expand abroad. Lever set up his first soap factory outside Britain in 1899, and Alfred Nobel was establishing armament factories all over Europe » (Miles, 1969: 259). In the interwar years, direct foreign investment scarcely grew. It was in the 1950's that the second great wave of business investment began.

« Between 1950 and 1967 the United States' capital stake in European manufacturing industry increased more than ten times, to a figure of \$ 9,800,000,000 in the latter year » (Miles, 1969 : 259).

Other major industrial countries such as Britain, France, West Germany, Canada and Japan have also participated in the burgeoning growth of the multinational corporation. And it is anticipated by some students of international business that the involvement of the Soviet Union and other Communist countries in multinational corporations will increase in the coming decade.

One of the factors that stimulated the exponential growth of MCNs in the past decade is the emergence of the European Economic Community (Rolle, 1969: 11; Kaufmann, 1970: 103). It is now recognized that American corporations have taken more advantage of the economic opportunities created by this regional organization than European corporations themselves, so much so that it has prompted Servan-Schreiber to deplore this trend and exhort his fellow Europeans to ward off the invasion of American enterprise (Servan-Schreiber, 1968).

Notwithstanding the rate of growth of MCNs, data on this type of firm, particularly of an organizational nature, are hard to come by. For the first time in its history, the Union of International Associations included a section on multinational corporations in the 12th edition of its *Yearbook on International Organizations* (Union of International Associations, 1969 : 1189-1214). In a preliminary survey, the *Yearbook* reports 7,045 parent companies in fourteen European countries and the U.S.A. with affiliates in one or more countries. Omitted from this survey are data on Japan, Canada, Communist countries, and others, presumably because they were unobtainable. A subset of these corporations with affiliates in ten or more countries, totalling 590, is listed by name which suggested an analysis, presented in Table 1, of the nationality of the corporate headquarters of these organizations. Of these relatively large MNCs 46 % are American, 26 % are British, 7 % are German, and 7 % are French, with the remainder distributed among eight European countries. Underlying this uneven distribution of parent companies among countries is a differential in economic development. This is borne out by a statistically significant rank-order correlation coefficient of .39 (Kendall tau) between the number of MNCs in a country and its GNP per capita, shown in Table 2.

Although no consensus has yet been reached as to the definition of a multinational corporation, it is evident from the foregoing discussion that we are dealing with a relatively large firm with extensive resources in many countries. « A multinational company does more than import and export from its... home plant. It may do research in Germany, engineering design in Japan, and then manufacture in Taiwan, Italy, and Mexico to supply a hundred national markets, including the... market in which its headquarters may be located » (Rutenberg, 1970: B-337). To perform such highly complex operations in a multitude of differing environments it is necessary to transfer products, capital, managers and other technical personnel, as well as technology. The extensive transfer of the factors of production points to some of the effects the MNCs are having on various components of the international system.

The most proximate effect is on the host countries in which affiliates are located. By employing its nationals in various capacities, from unskilled laborers to professional and managerial personnel, the parent company creates many new employment and career opportunities. While no overall Figure is available as regards the number of people employed in various countries by the 7,045 MNCs reported in the *Yearbook*, one estimate for

approximately 3,000 American parent companies is 5,000,000 foreign employees, a staggering number which exceeds the size of the labor force of many countries. And for 1,000 Swedish companies operating in 70 countries, the estimate is 200,000 foreign employees (Kindleberger, 1969: 88). Invariably, employees in host countries are the recipients of new bodies of knowledge and skills essential to man the technology transferred by the parent company (Rolle, 1969: 48-60). As one researcher on the transfer of technology observes : *Repeatedly, multinational companies operate training programs for host country nationals on a scale which is equivalent to adding a large technical high school in the country. They train nationals as operators, functional executives, and eventually as top managers. Trained people who leave such companies often seed domestic organizations with competent personnel and so diffuse know-how elsewhere in the economy* (Quinn, 1969 : 152).

Apart from such beneficial effects on a segment of the host country's labor force and, in turn, on the standard of living of employees, the inflow of foreign capital potentially stimulates economic development. As for reciprocal effects, i.e., from the host country on the parent company, several are noteworthy. First, it grants the company legal protection of incorporation. Secondly, it subjects the company to taxation which may be of economic as well as political importance to the host government. And thirdly, as a condition for admission in the first place, particularly in a developing country, the parent company may be required to enter into a joint venture with the host government as a partner.

Less proximate effects of the MNC may be discerned in the changing relations between nation-states. By virtue of the fact that these firms operate production facilities in various countries, they stimulate trade among nation-states. And to the extent that they have recourse to vertical integration, international trade includes the transfer of products among affiliates of MNCs (Robock and Simmonds, 1970, pp.6ff).

Moreover, because such firms often have similar operations in more than one country, there is a tendency, over time, to standardize technology (Behrman, 1969<sup>2</sup>, 74-75; Kindleberger, 1969, 84-86). There is also a tendency to standardize various policies, including wage scales. At least one international economist has suggested that such companies are exerting an influence in the direction of wage equalization, thus in the long run contributing to a reduction of one source of income inequality between nations (Kindleberger, 1969 : 34-35,188).

Yet another impact of these firms on the relationships between nation-states, which is indeed dramatic, is the recent emergence of what Perlmutter has called the » trans-ideological venture » (Perlmutter, 1969<sup>2</sup>). To modernize their industrial plant, Communist countries have encouraged their state-owned enterprises to enter into co-production contracts with Western firms. Such contracts usually provide for the cooperative manufacture of finished industrial products. A Western firm, as a rule, contributes a technologically sophisticated component which an Eastern firm uses to produce a finished product salable in highly competitive markets (Herman, 1969). Several examples of East-West ventures are as follows :

(<sup>1</sup>) IKEA, a Swedish furniture chain, supplies to associates in Poland machinery and designs under its technical control for the semimanufacture of furniture, which is then shipped to Sweden for finishing by IKEA.

(<sup>2</sup>) The U.S. based Simmons Machine Tool Corporation has agreed with Czechoslovakia's Skoda to have the latter produce a line of specialized heavy equipment under the Simmons-Skoda trademark. The U.S. firm has exclusive sales rights in the Western Hemisphere, but there are no other territorial limitations for either side.

(<sup>3</sup>) Krupp of Essen, Germany, and the Csepel machine tool factory of Hungary have jointly developed digitally controlled short lathes based on German designs and drawings, which are to be exported to Germany and other markets (Perlmutter, 1969<sup>2</sup> : 39-40).

The benefits derived from such ventures are mutual. According to one scholar :

*To the Western firm, they represent an opportunity to expand its market, while reducing to a minimum the drain on the limited hard currency funds of the East European partner. To the state*

*enterprise in the East, a joint venture provides a practical opportunity to broaden its technological horizon, to study advanced management practices and to learn the contemporary marketing techniques of the commercial world* (Herman, 1969:53)

Whether such co-production contracts will become regularized, whether they will diffuse to such regional organizations as the European Common Market and the Council on Mutual Economic Aid and have the effect of attenuating conflicts between Communist and Non-Communist countries, only time will tell.

Operating within and between sovereign states exposes the MNC to various hazards, chief of which, of course, is nationalization by a host country. Other hazards do not affect all MNC alike. If the home government, as in the case of the U.S., restricts expansion of enterprises through horizontal integration, such firms can be subject to anti-trust law violations. Another restriction on the operations of MNCs occurs when a home government, in exercising its rights of extra-territoriality, intervenes in the operations of a subsidiary in a host country. A case in point is when the U.S., committed to a policy of preventing the proliferation of nuclear weapons, prohibits IBM's subsidiary in France from selling the French Government a particular type of computer needed for the production of nuclear bombs (Kindberger, 1969:43).

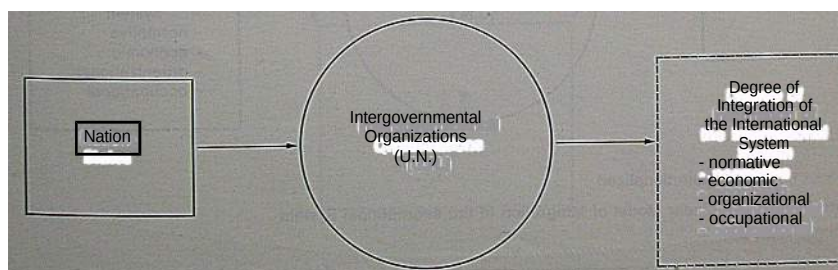
Such risks and restrictions, stemming from the fact that the MNC is a citizen of several sovereign states, have prompted some scholars to speculate about a new legal status for this type of organization. Instead of being subject to various sovereignties, they advocate that it be chartered, taxed and controlled by an international organization, perhaps some agency of the U.N. (Robinson, 1964 : 224,1967 :154). If such a transformation in legal status were ever wrought, the U. N. and the

international system obviously would be its beneficiaries. The U. N. would have a greatly expanded source of income from many thousands of companies to finance adequately its own activities as well as the urgent development programs of many poor member states, thus substantially strengthening the economic, organizational and normative levels of integration of the international system.

**International Professional Associations**  
Although it antedates the MNC, the international professional association (IPA) is also essentially a twentieth century phenomenon. What is more, like the MNC its growth rate in the past two decades has been impressive. It is by far the most numerous and probably the most influential type of organization in the class usually referred to as international, nongovernmental organizations or INGOs. In a study of INGOs, Smoker found that the rate of formation between 1870 and 1960 has increased exponentially, except for two slumps associated with World Wars I and II (Smoker, 1965 : 640-641). This finding very likely applies to IPAs as well.

For an assessment of the growth of different types of IPAs, we turn again to the invaluable *Yearbook of International Associations*. Over the years, this organization has struggled with the problem of classifying INGOs. In its 12th edition, nineteen categories of organizations are presented from which I have selected the following six that appear to include a great variety of professional associations : Social Sciences; Law, Administration; Professions, Employers; Economics, Finance; Technology, Science; Health, Medicine (Union of International Associations, 1969 : 13). Examining various editions of the *Yearbook* yielded data, shown in Table 3, on the number of associations reported in each of these six categories for a sixty-year period, from 1909-1969.

Figure 1 : Direct, Linear Model of Integration of the International System.



The first noteworthy finding is that as of 1969 there were 757 IPAs which constitute 50 % of the population of 1,515 active INGOs for that year, in all likelihood, this percentage underestimates the total number of INGOs that are in fact engaged in professional activities. A re-classification of the population of associations in the Yearbook would probably yield a higher percentage. Secondly, over a sixty-year period these associations have increased about tenfold; and during the last twenty years they have increased about 169 %. The average annual percentage increase in the past two decades is about 9 %, a striking growth rate which approximates that of the MNC.

The findings in Table 3 leave unanswered at least four important questions concerning the growth of IPAs:

- (1) How many national professional associations and individual members are involved in these 757 INGOs ?
  - (2) How many nation-states indirectly participate in these associations ?
  - (3) How widely dispersed is nationstate participation geographically as well as ideologically ?
  - (4) What are the annual budgets of these associations ?
- A partial answer to the third question concerning the distribution of participation in these associations was gleaned from some data reported by the Union of International Associations. In Table 4, data on the nationality of the principal officials, viz., the president and secretary general, of the 757

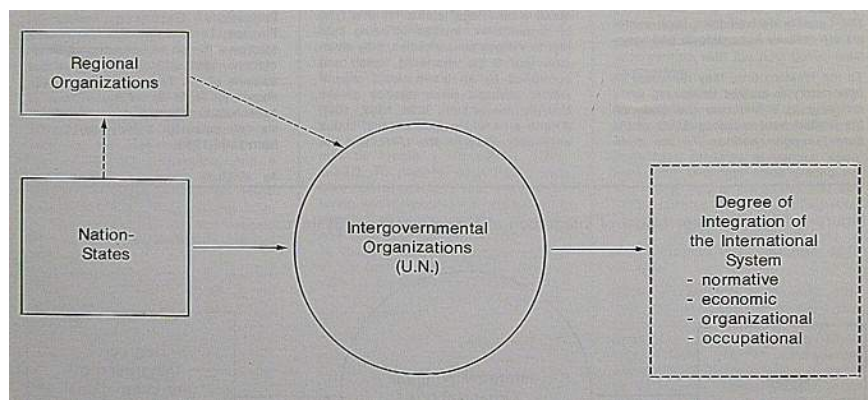
associations are tabulated. Examining the column of the number of officials for each of the 44 countries listed suggests a rather uneven distribution. France tops the list with 202 officials and four countries (Guatemala, Peru, Malaysia, and UAR) have but one official each. Thirteen of the 44 countries with a range of 202 to eleven officials are arrayed in Table 5. Also included in Table 5 is a rank order for the same countries according to the number of MNCs, which information is reproduced from Table. The resulting rank-order correlation coefficient of .69 (Kendall tau) between the number of MNCs in a country and the number of principal officials of IPAs is significant at .0005. It suggests that this dimension of participation in IPAs is in part a function of economic development, since as the development of a country increases, so does the proportion of professionals in the labor force. Some evidence in support of this interpretation is provided by partialling out the effect of economic development (as reflected in GNP / capita), on the rank-order correlation coefficient. When this is done, the original Kendall tau of .69 is reduced to .55.

Given the number and growth rate of IPAs what effect are they having on the process of integration of the international system ? In the absence of relevant systematic research, I shall approximate an answer to this question with the aid of the nonlinear

model of integration of the International system, presented in Figure 3. This entails mapping the interaction patterns of these organizations with other components of the international system. To do this, we shall first consider some of the activities of these organizations.

The principal functions of these associations are to convene congresses and other special meetings, publish conference proceedings and research reports, facilitate an exchange of visits, stimulate collaborative research, etc. In organizing a congress, the IPA depends upon the cooperation and assistance of its member organizations in various countries. Of the estimated 3,000 - 4,000 international congresses of INGOs held annually (Judge, 1969 : 144), involving at least one million people, probably one-half are convened by IPAs. It is, therefore, no wonder that the problems of planning and managing congresses have themselves become the subject of international congresses (Union of International Associations, 1961).

On the occasion of the Fifth World Congress of Sociology in 1962, Lazarsfeld and Leeds pointed out that congresses perform three important inter-related functions : they afford an opportunity for personal contacts, stimulate joint research projects, and sensitize participants to theoretical perspectives of members from different countries (Lazarsfeld and Leeds, 1962). That personal contacts, in turn, in-



- - - - Not yet institutionalized

Figure 2 : Indirect, Linear Model of Integration of the international System

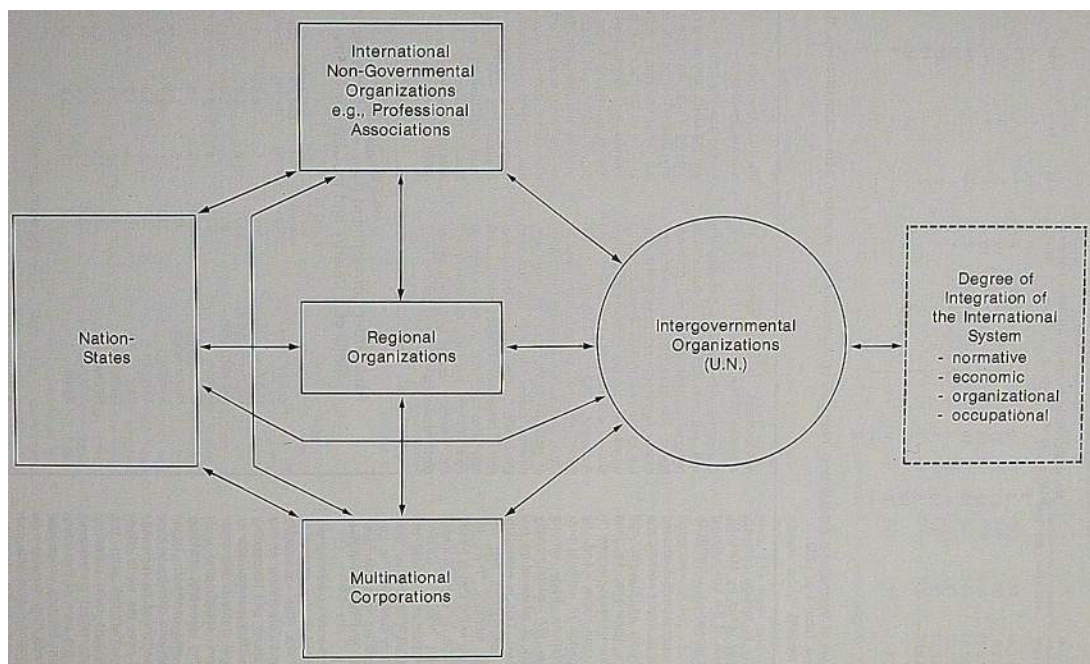


Figure 3 : Nonlinear Model of Integration of the International System

**TABLE 1**  
**Country of Corporate Headquarters of Multinational**  
**Firms by Number of Countries in which Affiliates**  
**are Located\***

| No. of Countries in which Affiliates Located | 10-12 | 13- | 16-20 | 21-25 | 26-30 | 31-40 | 41 + | Total | %  |
|----------------------------------------------|-------|-----|-------|-------|-------|-------|------|-------|----|
| Country of HQ                                |       |     |       |       |       |       |      |       |    |
| Denmark                                      | 3     | —   | —     | —     | —     | 1     | —    | 4     | 1  |
| Netherlands                                  | 8     | 2   | 4     | 2     | 2     | —     | 1    | 19    | 3  |
| U.K.                                         | 47    | 31  | 43    | 14    | 10    | 5     | 3    | 153   | 26 |
| U.S.A.                                       | 82    | 59  | 40    | 37    | 18    | 14    | 9    | 269   | 46 |
| Germany (FR)                                 | 18    | 10  | 9     | 1     | 2     | 2     | —    | 42    | 7  |
| Italy                                        | —     | 2   | 2     | 4     | 1     | 1     | —    | 10    | 2  |
| Sweden                                       | 10    | 4   | 3     | 2     | 5     | 2     | —    | 26    | 4  |
| Switzerland                                  | 8     | 3   | 3     | 2     | —     | 2     | —    | 18    | 3  |
| France                                       | 19    | 6   | 8     | 5     | 2     | —     | —    | 40    | 7  |
| Belgium                                      | 3     | 2   | 1     | —     | —     | —     | —    | 6     | 1  |
| Norway                                       | —     | —   | 1     | —     | —     | —     | —    | 3     | ** |
| Austria                                      | —     | 2   | —     | —     | —     | —     | —    | 2     | —  |

\* Source : Union of International Associations, *Yearbook, of International Organizations*, 12th edition, Brussels, Belgium, 1969, Table 3, p. 1203.

\*\* Less than .5 percent.

crease sensitivity to foreign perspectives was recently noted by Marshall, a former president of the International Sociological Association (UNESCO, 1466:11).

The various functions performed tend to increase the bonds between the parent organization, as it were, and the affiliated organizations, i.e., the national professional associations in the various nation-states. And by eliciting participation of national professional associations from various nation-states, the IPA unintentionally creates a network of relationships between nation-states. This is especially true for those associations that are relatively free of ideology. Thus, for example, Kriesberg found that in health and science INGOs, in which consensus is presumably high, participation of professional associations from the U.S. and the U.S.S.R. is higher than in INGOs in which consensus is low, such as those dealing with international relations, art and religion (Kriesberg, 1968:471).

There are also other links with nation-states, one of which is of considerable moment to the IPA. The nation-state is the source of incorporation of this type of association; and depending on how liberal its incorporation law is, it affects the legal status of the association and, more specifically, such rights as owning property, holding funds, entering into contracts, transferring funds from one country to another, and the freedom of its representatives to travel over the world (Rodgers, 1960). Another link with the nation-state, which is quite different, involves rendering expert professional guidance, as in the case of the International Statistical Institute which has helped nations with their censuses to insure high professional standards and comparable classifications (Keyfitz, 1908 : 235); and a variety of medical associations, such as the International Union Against Tuberculosis, have aided

nation-states in the combating of diseases (White, 1951 :171). Compared with the links between the IPA and the nation-state, those with regional organizations are probably fewer. The European Economic Community has accorded consultative status to various INGOs, some of which would fall into the category of professional associations (Schokking and Anderson, 1960 : 392-395). In all likelihood, regional professional associations, such as the European Federation of National Associations of Engineers, develop closer ties with the European Economic Community than do international professional associations. This may also be true in other regional communities, e.g., the Central American Common Market and their corresponding professional associations, e.g.,

the Pan-American Federation of Engineering Societies.

As regards the bonds between the IPA and the MNC, they seem rather tenuous, judging from the virtual absence of any discussion of this relationship in the literature. This is indeed surprising in view of the fact that there is a high overlap in membership of engineers and scientists in these two types of organizations and that both organizations struggle with the ambiguities of operating across national boundaries. Apart from encouraging employees to attend international congresses, some MNCs probably make grants available to IPAs in order to assist them with their dissemination of professional information. It can be safely predicted that when each type of organization becomes fully cognizant of

**TABLE 2**  
**Rank Order Correlation of Number of Multinational**  
**Firms of a Country and its GNP per Capita\***

| Country of HQ  | Number of Multi-National Firms | Rank Order | GNP/Capita (000 U.S. Dollars) | Rank Order |
|----------------|--------------------------------|------------|-------------------------------|------------|
| U.S.A.         | 2816                           | 1          | 8.8                           | 1          |
| United Kingdom | 1651                           | 2          | 1.9                           | 8.5        |
| Germany (FR)   | 801                            | 3          | 2.0                           | 6.5        |
| France         | 471                            | 4          | 2.1                           | 5          |
| Switzerland    | 349                            | 5          | 2.5                           | 3          |
| Netherlands    | 222                            | 6          | 1.7                           | 10         |
| Sweden         | 219                            | 7          | 2.7                           | 2          |
| Belgium        | 197                            | 8          | 1.9                           | 8.5        |
| Italy          | 101                            | 9          | 1.2                           | 12         |
| Denmark        | 82                             | 10         | 2.3                           | 4          |
| Norway         | 78                             | 11         | 2.0                           | 6.5        |
| Austria        | 38                             | 12         | 1.4                           | 11         |
| Spain          | 9                              | 13         | 0.8                           | 13         |

T = .39, significant at .03

\* Source : Union of International Associations, *Yearbook of International Organizations*, 12th ed., Brussels, Belgium, 1969, p. 1189.

| Category               | 1909-1910 | 1951-1952 | 1956-1957 | 1966-1957 | 1968-1969 | % Increase<br>1909-1969 | 1951-1969 | Average<br>Annual<br>%<br>Increases | Since :<br>1951 |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------------|-----------|-------------------------------------|-----------------|
| Social Science         | 10        | 35        | 57        | 80        | 90        | 800                     | 157       | 13.33                               | 8.26            |
| Law Administration     | 13        | 30        | 28        | 48        | 54        | 315                     | 80        | 5.25                                | 4.21            |
| Professions, Employers | 2         | 34        | 67        | 93        | 105       | 5150                    | 208       | 85.83                               | 10.99           |
| Economics, Finance     | 3         | 14        | 15        | 35        | 40        | 1233                    | 185       | 20.55                               | 9.77            |
| Technology             | 8         | 35        | 36        | 83        | 102       | 1175                    | 191       | 19.58                               | 10.07           |
| Science                | 21        | 56        | 69        | 137       | 152       | 623                     | 171       | 10.38                               | 9.02            |
| Health, Medicine       | 16        | 77        | 100       | 173       | 214       | 1237                    | 178       | 20.62                               | 9.86            |
| TOTAL                  | 73        | 281       | 372       | 649       | 757       | 936                     | 169       | 15.61                               | 8.91            |

the other's existence - and the Union of international Associations already is, witness the addition of a section on MNCs in its Yearbook — new patterns of interaction will emerge which will significantly increase the level of integration of the international system. By far the most highly developed interaction patterns are observable between IPAs professional associations and intergovernmental organizations or IGOs, as they are customarily abbreviated. This is to be expected since some INGOs have for a long time sought to influence the decisions of IGOs. The fact that INGOs are accorded consultative status to the Economic and Social Council of the U.N. and to its many specialized agencies, such as the International Labor Organization, the World Health Organization, and UNESCO, has encouraged the growth of INGOs — so much so that it been asserted that « Every IGO... has at least one counterpart in the INGO world » (Rodgers, 1960 : 8). The reciprocal effects between these two types of organizations have been extensive. Some IPAs have been instrumental in the formation of some IGOs, and, in turn, some IGOs have created some IPAs.

According to an official of the International Labor Organization :  
... *medical specialists from different countries gradually formed contacts, and so there came into being the International Committee on Industrial Medicine...*

*The year 1900 saw the foundation at Paris of the International Association for... (Labor Legislation), with headquarters at Basle, which represented the first attempt to make an international collection of legislative measures relating to industry, and which arranged for the holding of meetings where problems of hygiene and pathology were discussed resulting in the drawing up of Conventions, such as the Berne Convention relative to the prohibition of the use of phosphorus in the making of matches (1908).*

*Such tentative suggestions and efforts paved the way for the post-war creation of the International Labour Organization... (White, 1951 : 171-172).* The unique role of UNESCO in creating and reorganizing various international associations in the social sciences and in establishing two super-INGOs, viz, the International Social Science Council and the International Committee for Social Science Documentation, is well known (UNESCO, 1966).

Less well known, and of considerable importance, is the fact that UNESCO provides subventions to various IPAs to supplement their meager budgets. In short, there is already in being an elaborate network of relationships between IPAs and various components of the international system. How to strengthen these relationships in order to increase the level of occupational, normative and organizational integration of the international system is a challenging problem for the sociology of organizations.

#### CONCLUSION

Two types of international organizations — the MNC and the IPA — have thus far largely eluded the ken of awareness of researchers in the sociology of organizations. This oversight need not continue because the MNC and the IPA provide strategic sites for coming to grips with a frontier problem in the field : the analysis of interorganizational dynamics. The field of international relations has likewise not done justice to these types of organizations. Many scholars in this field evidently assume that these types of organizations, though operating in the interstices of nation-states, have little consequence for the future development of the international system (Judge, 1969 : 143). In subscribing to this view they may be overlooking the potential of these organizations for cumulatively and unanticipatedly transforming the international system. This conception of the international

system is not unique to international relations specialists. Some futurologists, like Kahn and Wiener, in their broad-gauged analysis of various possible structural modifications of the international system within the next three decades, likewise ignore such nongovernmental, international organizations as the MNC and the IPA (Kahn and Wiener, 1967 : 359-385). To those social scientists who discern an intellectual challenge in the study of MNCs and IPAs, the task that lies ahead is at least fourfold :

- developing a model, akin to the one diagrammed in Figure 3, which copes with the complexity of the linkages among the components of the international system;
- operationalizing various dimensions of integration of the international system, such as the four identified in connection with our model;
- designing a worldwide information system on various components of the international system-including MNCs and IPAs — of the kind recently described and proposed by Judge (1971 : 47-64); and
- providing for longitudinal data-collection on (1) the various system linkages — such as those postulated in our nonlinear model of integration — and (2) the levels of various dimension of integration of the international system.

Broadly conceived, the MNC and the IPA may be collectively performing the integrative functions at the international level which Durkheim envisioned for « occupational groups » within the nation-state (Durkheim, 1960 : 27-28). By studying the interaction patterns of these organizations to ascertain whether they are in fact creating networks of people transcending the nation-state and generating new levels of normative, economic, organizational and occupational, social scientists can discover whether Durkheim's anticipations are valid for the international system.

TABLE 4  
Nationality of Principal Officials of International  
Professional Associations \*\*

| country        | Social<br>Sciences | Law,<br>Administration |    | professions,<br>Employers |    | Economics<br>Finance | Technology | Science | Health<br>Medicine |    | Total by<br>Country |
|----------------|--------------------|------------------------|----|---------------------------|----|----------------------|------------|---------|--------------------|----|---------------------|
| #              | %                  | #                      | %  | #                         | %  | #                    | %          | #       | %                  | #  | %                   |
| Africa         |                    |                        |    |                           |    |                      |            |         |                    |    |                     |
| Ghana          |                    |                        |    |                           |    |                      |            | 2       | 1                  | 2  | *                   |
| Nigeria        | —                  | 1                      | 1  | —                         | —  | —                    | —          | 1       | *                  | 2  | *                   |
| UAR            | —                  | 1                      | 1  | 2                         | 1  | —                    | —          | —       | 1                  | 6  | 1                   |
| Others         | —                  | 1                      | 1  | —                         | —  | —                    | 1          | 2       | 1                  | —  | —                   |
| America        |                    |                        |    |                           |    |                      |            |         |                    |    |                     |
| Argentina      | 3                  | 2                      | —  | —                         | —  | —                    | 1          | 1       | *                  | 3  | 1                   |
| Brazil         | 2                  | 1                      | 1  | 1                         | —  | —                    | —          | 1       | 2                  | 1  | 6                   |
| Canada         | —                  | 1                      | 1  | 4                         | 3  | —                    | 1          | 1       | 6                  | 2  | 18                  |
| Chile          | —                  | —                      | —  | —                         | —  | —                    | 1          | 1       | 2                  | 1  | 3                   |
| Columbia       | —                  | 2                      | 2  | —                         | —  | —                    | 1          | 1       | —                  | 4  | —                   |
| Guatemala      | 1                  | 1                      | —  | —                         | —  | —                    | —          | —       | —                  | 1  | *                   |
| Mexico         | 3                  | 2                      | —  | 1                         | 1  | 2                    | 3          | 2       | —                  | 9  | 1                   |
| Peru           | —                  | 1                      | 1  | —                         | —  | —                    | —          | —       | —                  | 1  | —                   |
| USA            | 22                 | 16                     | 12 | 14                        | 7  | 4                    | 5          | 4       | 36                 | 15 | 41                  |
| Uruguay        | —                  | —                      | —  | 2                         | 1  | —                    | 1          | 1       | —                  | 4  | 1                   |
| Venezuela      | —                  | —                      | —  | 1                         | 1  | —                    | —          | —       | 1                  | 2  | *                   |
| Others         | —                  | 1                      | 1  | 1                         | 1  | —                    | —          | 1       | *                  | 3  | *                   |
| Asia           |                    |                        |    |                           |    |                      |            |         |                    |    |                     |
| India          | —                  | 1                      | 1  | 1                         | 1  | —                    | 3          | 2       | 7                  | 3  | 1                   |
| Israel         | 1                  | 1                      | —  | —                         | —  | —                    | —          | 1       | *                  | 3  | 1                   |
| Japan          | 2                  | 2                      | 2  | —                         | —  | —                    | 2          | 1       | 5                  | 2  | 7                   |
| Malaysia       | —                  | —                      | —  | —                         | —  | —                    | —          | —       | 1                  | *  | 1                   |
| Philippines    | —                  | 2                      | 2  | —                         | —  | —                    | —          | —       | 2                  | 1  | 4                   |
| Others         | —                  | 1                      | 1  | —                         | —  | —                    | —          | 2       | 1                  | 1  | *                   |
| Australasia    |                    |                        |    |                           |    |                      |            |         |                    |    |                     |
| Australia      | —                  | —                      | —  | —                         | —  | —                    | 1          | 1       | 2                  | 1  | 5                   |
| New Zealand    | 1                  | 1                      | —  | —                         | —  | —                    | —          | 1       | *                  | —  | 2                   |
| Europe         |                    |                        |    |                           |    |                      |            |         |                    |    |                     |
| Austria        | 1                  | 1                      | 1  | 3                         | 2  | —                    | 1          | 1       | 3                  | 1  | 12                  |
| Belgium        | 16                 | 12                     | 10 | 12                        | 22 | 14                   | 11         | 8       | 14                 | 6  | 22                  |
| Czechoslovakia | 1                  | 1                      | —  | —                         | —  | —                    | —          | 1       | *                  | —  | 2                   |
| Denmark        | 5                  | 4                      | 1  | 1                         | 4  | 3                    | 2          | 1       | 8                  | 3  | 10                  |
| Finland        | —                  | —                      | —  | 1                         | 1  | —                    | —          | 1       | —                  | —  | 2                   |
| France         | 21                 | 16                     | 15 | 18                        | 38 | 24                   | 31         | 23      | 31                 | 13 | 56                  |
| Germany        | 6                  | 4                      | 5  | 6                         | 6  | 4                    | 12         | 9       | 9                  | 4  | 10                  |
| Greece         | 1                  | 1                      | 1  | 1                         | 1  | —                    | —          | 1       | 1                  | *  | 1                   |
| Hungary        | —                  | —                      | —  | —                         | —  | —                    | 1          | 1       | 1                  | *  | 1                   |
| Ireland        | 2                  | 1                      | —  | —                         | —  | —                    | —          | —       | —                  | —  | 2                   |
| Italy          | 9                  | 8                      | 3  | 4                         | 10 | 6                    | 4          | 3       | 6                  | 2  | 20                  |
| Luxembourg     | —                  | 2                      | 2  | —                         | —  | —                    | —          | —       | —                  | —  | 2                   |
| Netherlands    | 13                 | 10                     | 2  | 2                         | 9  | 6                    | 9          | 7       | 20                 | 8  | 14                  |
| Norway         | —                  | —                      | —  | 1                         | 1  | 1                    | 2          | 1       | 5                  | 2  | 4                   |
| Poland         | 2                  | 1                      | —  | —                         | —  | —                    | 1          | 1       | 1                  | —  | 4                   |
| Portugal       | —                  | —                      | —  | —                         | 1  | 2                    | —          | —       | —                  | 2  | 1                   |
| Rumania        | 1                  | 1                      | —  | —                         | —  | —                    | 1          | 1       | 1                  | «  | 1                   |
| Spain          | 1                  | 1                      | 2  | 1                         | 1  | 1                    | 1          | 1       | 1                  | *  | 5                   |
| Sweden         | 3                  | 2                      | 1  | 1                         | 9  | 6                    | 3          | 2       | 5                  | 2  | 8                   |
| Switzerland    | 10                 | 7                      | 5  | 6                         | 13 | 8                    | 14         | 10      | 31                 | 13 | 28                  |
| United Kingdom | 4                  | 3                      | 13 | 15                        | 22 | 14                   | 22         | 16      | 4                  | 2  | 37                  |
| U.S.S.R.       | 1                  | 1                      | —  | —                         | —  | —                    | 1          | 1       | 2                  | 1  | —                   |
| Yugoslavia     | 1                  | 1                      | 1  | 1                         | —  | —                    | —          | 1       | —                  | —  | 3                   |
| Others         | 1                  | 1                      | —  | 1                         | 1  | —                    | —          | —       | —                  | —  | 4                   |

\* Less than 5 percent.

\*\* Source : *International Associations*, 19 (May 1967), pp. 354-355.

TABLE 5  
Rank Order Correlation of Number of Multinational  
Firms by Nationality of Corporate Headquarters  
and Number of Principal Officials of International  
Professional Associations by Nationality\*

|                | Number<br>of<br>Multinational | Rank<br>Order | Number of<br>principal<br>Officials of<br>professional<br>Associations | Rank<br>Order |
|----------------|-------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------|---------------|
| U.S.A.         | 2816                          | 1             | 133                                                                    | 3             |
| United Kingdom | 1651                          | 2             | 138                                                                    | 2             |
| Germany (FR)   | 801                           | 3             | 50                                                                     | 8             |
| France         | 471                           | 4             | 202                                                                    | 1             |
| Switzerland    | 349                           | 5             | 105                                                                    | 5             |
| Netherlands    | 222                           | 6             | 74                                                                     | 6             |
| Sweden         | 219                           | 7             | 31                                                                     | 9             |
| Belgium        | 197                           | 8             | 106                                                                    | 4             |
| Italy          | 101                           | 9             | 53                                                                     | 7             |
| Denmark        | 82                            | 10            | 30                                                                     | 10            |
| Norway         | 78                            | 11            | 13                                                                     | 11            |
| Austria        | 38                            | 12            | 12                                                                     | 12            |
| Spain          | 9                             | 13            | 11                                                                     | 13            |

= .69, significant at .0005

\* Source : Union of International Associations, *Yearbook of International Organizations*, 12th ed., Brussels, Belgium, 1969, p. 1189; *International Associations*, 19 (May 1967), pp. 354-55.

## REFERENCES

- ALGER, Chadwick F.  
1970 « Research on Research : A Decade of Quantitative and Field Research on International Organizations. » *International Organization* XXIV (No. 3), 414-450.
- ANGELL, Robert C.  
1968 « The Growth of Transnational Participation. » pp. 226-245 in Louis Kriesberg (ed.), *Social Processes in International Relations : A Reader*. New York : John Wiley.
- BATA, Thomas Jr.  
1957 « Communicating in Growing International and Decentralized Organizations. » Pp. 227-230 in *Conseil International pour l'Organisation Scientifique, Management and Growth*. Rotterdam : Rotterdam University Press.
- BEHRMAN, Jack N.  
1969a « Multinational Corporations, Transnational Interest and National Sovereignty. » *Columbia Journal of World Business* IV (March-April), 15-21.
- 1969b Some Patterns in the Rise of the Multinational Enterprise. Chapel Hill : University of North Carolina, Graduate School of Business Administration, 1969.
- BRAMS, Steven J.  
1969 « The Search for Structural Order in the International System : Some Models and Preliminary Results. » *International Studies Quarterly* 13 (September), 254-
- DURKHEIM, Emile  
1960 *The Division of Labor in Society*, trans. by George Simpson. Glencoe, Illinois : The Free Press.
- EVAN, William M.  
1962 « Transnational Forums for Peace. » Pp. 393-409 in Quincy Wright, William M. Evan and Morton Deutsch (eds.), *Preventing World War II : Some Proposals*. New York : Simon and Schuster.
- 1966 « The Organization-Set : Toward a Theory of Inter-organizational Relations. » Pp. 173-191 in James D. Thompson (ed.), *Approaches to Organizational Design*. Pittsburgh : University of Pittsburgh press.
- 1969 « The Engineering Profession : A Cross-cultural Analysis. » Pp. 99-137 in Robert Perucci and Joel E. Gersl (eds.), *The Engineers and the Social System*. New York : John Wiley.
- FOURAKER, Laurence E. and Stopford, John M.  
1968 « Organizational Structure and the Multinational Strategy. » *Administrative Science Quarterly* 13 (June), 47-64.
- GALTJUNG, Johan  
1967 « On the Future of the International System. » *Journal of Peace Research* 4 (No. 4), 305-333.
- 1968 « A Structural Theory of Integration. » *Journal of Peace Research* 5 (No. 4), 375-395.
- Grobowski, Kazimierz  
1964 *The Socialist Commonwealth of Nations : Organizations and Institutions*. New Haven : Yale University Press.
- HAAS, Ernst B.  
1958 *The Uniting of Europe*. Stanford, Calif. : Stanford University Press.
- HAAS, Michael  
1965 « A Functional Approach to International Organization. » *Journal of Politics* 27 (August), 498-517.
- HERMAN, Leon M.  
1969 « COMECON Reform Depends on Trade with World Markets. » *Columbia Journal of World Business* IV (July-August), 51-58.
- JUDICE, A. J. N.  
1969 « Evaluation of International Organizations. » *International Associations* 21 (March), 141-147.
- organizational Space. > *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 383 (January), 47-64.
- KAHN, Herman and Wiener, Anthony J.  
1967 *The Year 2000*. New York : Macmillan Co.
- KAUFMANN, O.  
1970 « Diverging Structural Patterns in the Development of American and European Firms. » *Management International Review* 10 (January), 101-107.
- KELMAN, Herbert C.  
1970 « The Role of the Individual in International Relations : Some Conceptual and Methodological Considerations. » *Journal of International Affairs* XXIV (No. 1), 1-17.
- KEYFITZ, Nathan  
1968 « Government Statistics. » *International Encyclopedia of the Social Sciences*. New York : Macmillan Co. and The Free Press. Volume 6, pp. 230-240.
- KINDLEBERGER, Charles P.  
1969 *American Business Abroad*. New Haven : Yale University Press.
- KRIESBERG, Louis  
1968 « U.S. and U.S.S.R. Participation in International Non-Governmental Organizations. » Pp. 466-488 in Louis Kriesberg (ed.), *Social Processes in International Relations : A Reader*. New York : John Wiley.
- LAZARSFELD, Paul F. and Ruth Leeds  
1962 « International Sociology as a Sociological Problem. » *American Sociological Review* 27 (October), 732-741.
- LEVINE, Robert A.  
1966 « Socialization, Social Structure and Intersocietal Images. » Pp. 45-69 in Herbert C. Kelman (ed.), *International Behavior*. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- LEVINE, Sol and Paul E. White  
1961 « Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relations. » *Administrative Science Quarterly* 5 (March), 585-601.
- LITWAK, Eugene and Lydia F. Hyllton  
1962 *Interorganizational Analysis : A Hypothesis on Coordinating Agencies. » Administrative Science Quarterly* 6 (March), 397-420.
- LUARD, Evan (ed.)  
1966 *The Evolution of International Organizations*. New York : Frederick A. Praeger.
- MILES, Caroline M.  
1969 « The International Corporation. » *International Affairs* 15 (April), 229-238.

MILES, Edward  
 1968 « Organizations and Integration in international Systems. » International Studies Quarterly 12 (June): 160-224.  
 OPPENHEIM, Sir Duncan M.  
 1967 « Organizational Growth Through International Co-operation. » Pp. 113-118 In Conseil International pour l'Organisation Scientifique, Management and sity Press.  
 Organization for Economic Cooperation and Development  
 1964 International Scientific Organizations. Paris : Organizations (or Economic Cooperation and Development.  
 PERLMUTTER, Howard V.  
 1962a. The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. » Columbia Journal of World Business IV (September-October) : 39-50.  
 QUINN, James Brian  
 1969 « Technology Transfer by Multinational Companies. » Harvard Business Review 47 (November-December) : 147-161.  
 ROBINSON, Richard D.  
 1964a « Joint Ventures or Transnational Business ? » Industrial Management Review 6 (Fall) : 59-65.  
 1964 International Business Policy. New York : Holt, Rinehart and Winston.  
 1967 International Management. New York : Holt, Rinehart and Winston.  
 1969 « Ownership Across National Frontiers. » Industrial Management Review. 11(Fall) : 41-61.  
 ROBBOCK, Stephen H. and Kenneth Simmonds  
 1970 « International Business : How 51g is It-The Missing Measurements ». Columbia Journal of World Business V, (May-June) : 6-19.  
 RODGERS, Raymond Spencer  
 1960 Facilitation Problems of International Associations. Brussels : Union of International Associations.  
 ROLFE, Sidney E.  
 1969 The International Corporation. Paris : International Chamber of Commerce.  
 RUTENBERG, David P.  
 1970 « Organizational Archetypes of a Multi-National Company. » Management Science 16 (February) : B-337-349.  
 RUPERT, Anthony  
 1967 « Communicating in a Growing International Organization. » Pp. 231-235 in Conseil International pour l'Organisation Scientifique, Management and Growth. Rotterdam : Rotterdam University Press.  
 SCHOKKING, J.J. and Nels Anderson  
 1960 « Observations on the European Integration Process. » Journal of Conflict Resolution IV (December) : 385-410.  
 SERVAN-SCHREIBER, J.J.  
 1968 The American Challenge. New York : Atheneum.  
 SMOKER, Paul  
 1965 « A Preliminary Empirical Study of an International Integrative SUBSYSTEM. International Association 17 (November) : 638-646.  
 SMOKER, Paul  
 1963 « Nation-State Escalation and International Integration. » Pp. 486-504 in Louis Kriesberg (ed.) Social Processes in International Relations : A Reader, New York : John Wiley.  
 TURK, Herman  
 1970 « Inter organizational Networks in Urban Society : Initial Perspectives and Comparative Research. American Sociological Review 35 (February) :  
 UNESCO  
 1966 International Organizations in the Social Sciences. Paris : UNESCO. 1966.  
 Union of International Association  
 1939 Yearbook of International Organizations, Brussels : Union of International Associations.  
 Union of International Associations  
 1961 International Congress Organization : Theory and Practice. Brussels : Union of International Associations.  
 VERNON, Raymond  
 1967 « Multinational Enterprise and National Sovereignty. » Harvard Business Review 45 (March-April) : 156-172.  
 WHITE, Lyman C.  
 1951 International Non-Governmental Organizations. New Brunswick, NJ : Rutgers University Press.  
 WILENSKY, Harold L.  
 1964 « The Professionalization of Everyone ? » American Journal of Sociology, 70 (September) : 137-158.



**TRIANON-PALACE**

\*\*\*\* LUXE

**1, boulevard de la  
VERSAILLES (7**

Téléphone : 950-34-12  
 Adresse télégraphique TRIANOTEL  
 Telex : 69863 TRIANOTL-V

- 140 chambres toutes (ou douche) et W.C.
- Sa situation dans un n parc de trois hectares e du château de Versail Trianons, lui assure absolu
- Idéal pour conventions naires ; nombreuses réunion ou de travail.
- Thés - Déjeuners - Dîne air - Repas d'affaires particuliers.
- Illumination du parc tou (tous appartements et avec vue sur le parc).
- A 25 minutes, en vo Champs-Élysées. PARKING illimité.

Bruno SIBERT, Administ  
 J.P. MARCUS, Direct

# L'entreprise privée dans le développement économique

par

**William S. Gaud**  
**Vice-président exécutif**  
**de la**  
**Société Financière**  
**Internationale**

*L'Entreprise privée a sa place dans le développement économique et elle a un avenir dans les pays en voie de développement.*

*Le défi que représente le développement est d'une telle ampleur que l'on a besoin, pour le relever, de tout dollar disponible, d'origine aussi bien privée que publique. »*

«L'entreprise privée dans le développement économique ». Tel est le sujet qu'il m'a été demandé de traiter devant vous. Il soulève d'emblée deux questions fondamentales.

La première est la suivante : l'entreprise privée a-t-elle une place quelconque dans le développement ? Cette question est posée tant dans les pays avancés que dans les pays en voie de développement, par des hommes politiques et des théoriciens, qui considèrent le développement économique comme une affaire de gouvernement et d'aide officielle.

Voici la seconde question : l'entreprise privée a-t-elle un avenir à moyen ou à long terme dans les pays en voie de développement ? De plus en plus, les hommes d'affaires se posent cette question, particulièrement à la suite des événements survenus en Amérique latine.

L'entreprise privée a-t-elle une place quelconque dans le développement ? Je suis convaincu qu'elle en a une. Non pas celle d'un produit de remplacement de l'aide officielle, mais celle d'un complément nécessaire — nécessaire pour deux raisons : en premier lieu, parce que le défi que

\* L'U.A.I. est reconnaissante à M. William S. Gaud d'avoir permis la reproduction de ce discours prononcé l'année dernière à New York à la Conférence financière internationale annuelle de l'American Management Associates.  
Nos lecteurs apprécieront l'autorité de l'auteur et l'intérêt absolument actuel du sujet.

représente le développement est d'une telle ampleur que l'on a besoin, pour le relever, de tout dollar disponible. d'origine aussi bien privée que publique; en second lieu, parce que l'entreprise privée et l'initiative privée peuvent faire, et (ont bien, beaucoup de choses dont les pays en voie de développement ont un besoin urgent. Ma conviction que l'entreprise privée peut contribuer dans une large mesure au développement repose sur des constatations d'une certaine importance que tendent à ignorer ceux qui posent cette question-

En 1968, les Nations Unies estimaient que le financement du développement était menacé d'une crise. Elle percevaient clairement que le flux brut de l'aide officielle des pays avancés aux pays moins développés allait en diminuant. La perspective d'une diminution du nouvel apport total d'aide paraissait très réelle.

Par la suite, les événements ont d'une façon générale confirmé ces prévisions. Les chiffres qui représentent le flux total des ressources financières des pays avancés aux pays en voie de développement en 1968 et en 1969 indiquent que l'apport net de fonds officiels n'a augmenté que faiblement par rapport aux augmentations enregistrées au milieu des années soixante. En revanche, en 1969, l'apport net de capitaux privés des pays avancés aux pays peu développés, y compris l'investissement direct, l'investissement de portefeuille et autres prêts à long terme et crédits privés à l'exportation, ont atteint 6,3 milliards de dollars. Ce chiffre dépassait d'un tiers celui qui a été enregistré pour les années 1966 et 1967, et représentait près du double du montant atteint au cours des cinq premières années de la décennie écoulée.

Il vaut la peine de s'arrêter un moment pour voir plus particulièrement où sont allés ces capitaux privés. Certains ont été réclamés par l'industrie pétrolière, qui représente environ 40 pour cent de l'ensemble de l'investissement privé étranger dans les pays en voie de développement. D'autres sont allés à l'industrie extractive, en particulier celle du cuivre, en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie. La mine de Bougainville, en Papouasie, par exemple, qui représente un projet de 400 millions de dollars, est probablement à l'heure actuelle le nouvel investissement étranger privé le plus important des pays en voie de développement. On peut citer en outre de très importants projets intéressant la bauxite en Amérique latine, aux Antilles et en Afrique, les mines de nickel aux Antilles et en Asie et l'uranium en Afrique.

Les capitaux étrangers sont en outre orientés vers l'industrie de transformation — à savoir des industries majeures telles que les industries des produits chimiques, des produits pétro-

chimiques et des automobiles, ainsi que vers les industries des fibres synthétiques, de l'acier, du papier — tous ces exemples étant pris en Amérique latine. Ils sont allés vers des industries beaucoup moins importantes, des industries dont la production vise au remplacement des produits d'importation — usines de textiles en Afrique, usines de pneus en Afrique et en Asie, projets relatifs à la production d'engrais en Amérique latine, au Moyen-Orient, en Asie et en Extrême-Orient.

Des preuves de cette nature me donnent la conviction que l'entreprise privée a un rôle à jouer dans le développement. Mais elles ne me persuadent pas que l'investissement privé saisisse les occasions qui s'offrent à lui. Je dis cela parce que, si impressionnante que soit rémunération que je viens de faire, l'investissement direct net — l'exclus en ce moment des apports tels que les crédits-fournisseurs — représente moins de la moitié des 6,3 milliards de dollars dont j'ai parlé, et il a en fait diminué de 200 millions de dollars en 1969. Il est certain que l'investissement privé direct net dans les pays en voie de développement ne s'est pas accru considérablement au cours des 15 dernières années. Cependant le besoin existe et c'est un besoin grandissant. De plus, comme je l'ai dit déjà, la contribution que peuvent apporter au développement l'initiative et l'investissement privés est véritablement unique. En 1969, le rapport de la Commission présidée par M. Lester Pearson, ancien Premier Ministre du Canada, qui a évalué l'aide au développement au cours d'une période de plus de vingt ans, l'a exprimé clairement. « La contribution que les capitaux privés peuvent apporter au développement économique est indiscutable. Ils peuvent même à volume égal être plus efficaces que l'aide publique à la fois du fait qu'ils sont fournis plus souvent avec les apports de méthodes de gestion et de techniques indispensables aux entreprises industrielles et parce que l'on peut attendre de ceux qui risquent leurs propres capitaux qu'ils se préoccupent tout particulièrement de la rentabilité de leur utilisation ».

Je suis sûr qu'aucun de vous ne mettra en doute ces affirmations.

Quant à la seconde question que j'ai posée au début de cet exposé, de savoir si les entreprises privées ont un avenir à moyen ou à long terme dans les pays en voie de développe-

**L'avenir de l'entreprise privée dans les pays en voie de développement**

ment, encore une fois je crois qu'elles en ont un. Cette conviction s'appuie sur une autre — celle que les hommes d'affaires, aux Etats-Unis et ailleurs, possèdent encore cette faculté d'adaptation aux circonstances qui a été à la base du développement des affaires depuis la révolution industrielle. Pourquoi ai-je évoqué les changements de circonstances ? Parce que, pour les entreprises privées, le monde n'est plus la mine d'or qu'il était il y a un siècle — ou même il y a 30 ans. En tant que première colonie à accéder à l'indépendance à l'époque moderne, les Etats-Unis ont, depuis, inscrit au tableau des nations indépendantes de nombreux nouveaux venus — particulièrement depuis la Seconde guerre mondiale. Mais peu de gens ont admis comme ils auraient pu le faire que, comme les Etats-Unis il y a deux siècles, les pays neufs et en voie de développement éprouvent le besoin, lorsqu'ils disposent de la souveraineté nationale, de déployer leurs efforts, de s'affirmer, de mettre à l'épreuve de nouvelles idées et d'essayer de trouver leurs propres solutions à leurs propres problèmes.

Telles sont les réalités de notre monde des années 1970. Ces pays font en quelque sorte le procès des siècles au cours desquels ils ont été les galériens des pays industrialisés. Aujourd'hui ils cherchent à s'affranchir de toute pression néo-colonialiste, qu'elle soit réelle ou apparente, ce qui amène certains d'entre eux à se méfier de certaines formes d'investissements étrangers.

Cela ne signifie pas, toutefois, que l'investissement étranger ou les entreprises privées n'ont aucun avenir dans les pays en voie de développement. Loin de là. Le « tiers monde » veut se développer — et doit certes se développer — aussi rapidement que possible. Et s'il doit le faire, il ne peut laisser au secteur public la tâche de créer et de développer ses industries. Les gouvernements de ces pays portent déjà l'écasant fardeau que représentent d'autres tâches essentielles. Un pays tendu vers le développement ne peut guère se permettre d'ignorer l'initiative privée.

Certains pays en voie de développement en sont conscients et déterminent leur attitude en conséquence. Dans certains pays du tiers monde se crée un climat qui, loin d'être hostile aux investissements, leur est au contraire favorable. De plus, très peu de pays s'opposent systématiquement à tout investissement étranger. Je vais vous en donner deux exemples. Je pense d'abord à l'Inde. Les 14 principales banques de ce pays ont été nationalisées en 1970, mais les banques étrangères n'ont pas été touchées. Pourquoi ? Parce que, comme l'a dit le Gouvernement indien, les banques étrangères pouvaient contri-

buer au développement du commerce extérieur et du tourisme, et à l'afflux de fonds internationaux pour le développement, ce dont les banques locales étaient incapables. En outre, dans le domaine industriel, bien que le Gouvernement indien écarte maintenant dans une large mesure l'investissement étranger des industries de biens de consommation, il continue à lui faire bon accueil dans des domaines tels que la construction mécanique, l'industrie du verre, des produits chimiques, du papier — pour ne citer que quelques exemples. Je citerai en second lieu le cas de l'Amérique latine. Le Pacte des Andes, conclu l'autre année, préoccupe certains investisseurs étrangers. On le comprend. Les restrictions qu'il impose auront pour effet, sans aucun doute, de décourager et d'entraver l'investissement étranger. Mais le Pacte n'a jamais eu pour but d'exclure complètement l'investissement étranger, et il est peu probable qu'il ait un tel effet.

Les fins auxquelles tend le Pacte des Andes et les raisons qui ont abouti à sa signature apparaissent clairement dans les termes d'une récente déclaration du directeur de l'Institut de planification du Pérou, le général Marco del Pont. Celui-ci a en effet déclaré que les programmes nationaux et l'aide étrangère doivent être coordonnés, « soulignant clairement le soutien que représente l'investissement privé étranger pour l'effort national ». « Le soutien que représente l'investissement privé étranger pour l'effort national ». Là se trouve la clé. A quelques exceptions près, les gouvernements des pays auxquels les investissements étrangers inspirent des craintes cherchent, non à mettre fin à ces investissements ou à les décourager, mais à les intégrer plus pleinement à leurs programmes de développement. Ils veulent s'assurer que les capitaux étrangers sont orientés vers des domaines qu'ils jugent essentiels. Ils veulent en outre s'assurer que le contrôle de leur économie et de leur développement est entre leurs propres mains.

Cela ne devrait surprendre ni alarmer personne. Nous devons reconnaître que, dans de nombreux pays en voie de développement, la façon de concevoir l'indépendance économique est en conflit avec le besoin de capitaux étrangers. Nous ne pouvons attendre de ces pays qu'ils acceptent un investissement étranger simplement parce que l'investisseur étranger y trouve son avantage.

## Nécessité d'une modification des attitudes

Bien des investissements étrangers donnent quelque peu l'impression d'un marché conclu entre un lion et un agneau. Cela est particulièrement vrai de certains pays, de certains secteurs d'investissement et de certains investisseurs. Mais dans la mesure où cette impression peut freiner l'expansion des investissements étrangers nécessaires, il faut trouver moyen d'affranchir ces investissements de cette accusation, fondée ou imaginaire.

Ce qu'il faut, c'est modifier les attitudes — modifier le climat politique et celui des relations humaines, et non seulement celui dans lequel s'effectue l'investissement. Nous avons besoin de comprendre les forces qui sont à l'œuvre dans les pays en voie de développement, bien que comprendre ne signifie pas nécessairement approuver leurs méthodes et leurs politiques. Nous devons essayer d'établir avec eux une communauté d'intérêts, en faisant tout notre possible pour leur prouver que les investissements et les entreprises privées peuvent être doucement avantageux, à la fois pour eux et pour les investisseurs étrangers.

Cette modification du climat politique et des conditions dans lesquelles s'effectue l'investissement ne peut intervenir que progressivement. Que pourrions-nous faire entre-temps ?

En général, la meilleure voie à suivre consiste à poursuivre l'étude des cas d'espèce, en procédant à tout investissement jugé raisonnable et en s'assurant, en outre, que cet investissement est compatible avec les objectifs du développement et les priorités établies par le pays hôte. En particulier, les investisseurs dans des initiatives communes. Enfin il convient d'attacher plus d'importance à la participation des nationaux à la gestion et à l'administration, ainsi qu'à l'emploi et à la formation du personnel local au niveau de la gestion et des responsabilités techniques.

Les investisseurs étrangers disposent en outre d'une autre possibilité. Ils peuvent rechercher des partenaires d'autres pays lorsque les circonstances leur permettent de le faire. Ils peuvent également créer une société ou un consortium international avec un partenaire local.

Il est possible d'aller encore plus loin, et choisir éventuellement pour partenaire une organisation internationale. Né pensez-vous pas que, plus l'investisseur étranger et l'entreprise privée présentent un caractère multilatéral, plus ils sont acceptables dans les pays en voie de développement ?

## La société financière internationale

Cela m'amène à parler de la Société Financière Internationale, qui exerce ses activités dans le domaine de l'investissement étranger multilatéral depuis près de 15 ans. Depuis qu'en 1956 la SFI a été créée pour étendre le champ d'action de la Banque Mondiale au domaine de l'entreprise privée, l'ensemble de nos engagements a atteint 496 millions de dollars. Nous avons, au total, pris des participations dans 154 entreprises, situées dans 43 pays en voie de développement. D'autres que nous ont investi des fonds d'un montant de 2.157 millions de dollars dans ces entreprises ce qui porte le total du montant investi à 2.653 millions de dollars. En d'autres termes, pour un dollar fourni par la SFI, d'autres ont fourni 4 dollars. En outre, nous avons cédé certains de nos investissements, d'un montant de 145,6 millions de dollars, à d'autres investisseurs.

Nous avons effectué des investissements en premier lieu dans l'industrie de transformation. Nous avons fait de même dans le tourisme, les services publics, les mines, l'industrie des conserves alimentaires et dans des projets ayant trait à l'agriculture. De plus, la SFI a investi 52,7 millions de dollars dans 23 sociétés financières de développement et d'autres institutions financières exerçant leurs activités dans 19 pays, ainsi que dans l'ADELA dont le champ d'action s'étend à toute l'Amérique latine et qui compte parmi ses actionnaires 53 sociétés des Etats-Unis.

## Les activités de la SFI

Je vais vous donner trois exemples des activités de la SFI. En premier lieu, un exemple emprunté à l'Amérique latine. En 1966, la SFI a pris une participation de 900.000 dollars environ dans la création d'une usine pour la fabrication de fibres synthétiques en Colombie. Les autres investisseurs étaient deux sociétés financières colombiennes de développement dans lesquelles la SFI possède une participation, cinq sociétés colombiennes de textiles et une société hollandaise de fibres. Les emprunts étaient fournis par la Banque inter-américaine de développement et un certain nombre d'institutions financières colombiennes.

En 1969, la société produisait au maximum de sa capacité des tissus en fibres de nylon et des fibres de polyester de nylon, ce qui amena la SFI à procéder à un second investissement d'un montant de 1.750.000 dollars, correspondant à une partie d'un projet de 10 millions de dollars qui doit augmenter de 70 pour cent la capacité de

production. La Société Financière Européenne installée en France a participé à ce deuxième engagement de la SFI qui comprend cette fois-ci aussi bien un prêt qu'une participation. Les autres partenaires du projet d'expansion de 1969 ont été, presque en majorité, - ceux justement qui avaient participé à l'investissement initial. - Voici un autre exemple, choisi en Asie. Une société de bois des Philippines cherchait à financer par l'émission d'actions sur le marché local une usine de papier et de pâte à papier. L'opération était trop importante pour bénéficier de la garantie des institutions financières locales. La SFI a donné son agrément a) pour acheter un certain nombre d'actions pour son propre compte, b) pour contribuer à garantir l'émission et c) pour acheter des actions supplémentaires en cas d'échec de l'émission. En fait, l'émission a été sursouscrite. Non seulement l'accord conditionnel de la SFI s'est révélé inutile, mais encore, étant donné que l'émission a été sursouscrite, la SFI a vendu à de petits investisseurs locaux un certain nombre des actions qu'elle avait accepté d'acheter pour son propre compte. . Voici enfin un autre aspect des activités de la SFI. En 1969, nous avons contribué à la création d'une affaire originale : il s'agissait de tirer parti du "droit yougoslave" qui permet des affaires en participations entre des entreprises yougoslaves gérées et exploitées par des conseils d'ouvriers, et des entreprises commerciales occidentales. La SFI et un groupe de banques yougoslaves auquel s'était joint un nombre important d'autres banques (autrichiennes, britanniques, hollandaises, françaises, allemandes, italiennes, japonaises, suisses et américaines) ont lancé la Société Internationale d'Investissement pour la Yougoslavie au capital de 12 millions de dollars. La société a pour objectif d'encourager la création d'affaires communes entre les entreprises yougoslaves et celles d'autres pays.

De même, en 1969, la SFI, avec un certain nombre d'investisseurs tunisiens, américains, français, allemands, suisses, Scandinaves, égyptiens et koweïtiens, a créé une société pour le développement du tourisme en Tunisie.

ainsi elle leur doit à tous, d'une manière impartiale, et son existence et sa loyauté. Elle n'a pas d'objectifs politiques et ne représente aucun intérêt particulier.

En deuxième lieu, le capital versé de la SFI s'élève approximativement à 107 millions de dollars. Ses bénéfices ont atteint un montant de 62 millions de dollars, et constituent des réserves. Elle peut emprunter à la Banque Mondiale (au taux ordinaire de celle-ci qui est maintenant de 7,25 pour cent) jusqu'au quadruple du montant de son capital souscrit et net d'obligations et de ses réserves, à savoir 428 millions de dollars. Ainsi, au total, ses ressources s'élèvent approximativement à 600 millions de dollars. En troisième lieu, tout investissement de la SFI doit offrir des perspectives de profit mais, ce qui n'est pas moins important, il doit être également avantageux pour l'économie du pays hôte. Il faut que les entreprises dans lesquelles nous investissons soient rentables, pour que nous trouvions des partenaires d'affaires et des partenaires financiers, pour que nous puissions renouveler notre capital en cédant des portions de notre investissement à d'autres investisseurs et reconstituer ainsi nos ressources en vue de nouvelles initiatives, enfin et surtout parce que les pays en voie de développement ne retireront aucun bénéfice des entreprises non lucratives. La rentabilité économique est également essentielle dans la mesure où la SFI se propose avant tout de favoriser le développement économique.

D'autre part, les investissements de la SFI, qui normalement sont de l'ordre de 1 million à 20 millions de dollars, peuvent prendre diverses formes. La plupart consistent en une prise de participation au capital-actions, à laquelle s'ajoute un prêt à long terme. Certains représentent uniquement une participation au capital lorsqu'un prêt de la SFI n'est pas nécessaire. D'autres consistent en prêts à long terme assortis d'une faculté de conversion ou de participation. Moins souvent lorsque le capital social est fourni par d'autres investisseurs mais que l'entreprise intéressée ne peut pas obtenir de prêt à des conditions raisonnables auprès d'autres bailleurs de fonds, la SFI accorde un prêt pur et simple.

## Originalité de la SFI

La SFI offre certains avantages particuliers tant aux pays investisseurs qu'aux pays hôtes.

En premier lieu, la SFI est assez différente des sociétés multinationales. Elle appartient en quelque sorte aux 95 pays qui en sont les actionnaires et

## Ce qui rend la SFI intéressante

Deux caractéristiques des prêts de la SFI sont particulièrement intéressantes à la fois pour les investisseurs et pour les pays hôtes. La SFI peut consentir des prêts à long terme lorsque l'emprunteur ne peut se procurer autrement de tels prêts. En outre,

l'aide de la SFI n'est pas liée. La SFI exige seulement que les fonds qu'elle fournit soient dépensés dans l'un des 115 pays-membres du Groupe de la Banque Mondiale ou en Suisse. Ces fonds peuvent servir à l'achat de matériel, à couvrir des coûts en devises ou en monnaie nationale, à constituer un fonds de roulement ou à tout autre usage légitime.

Il convient de signaler un autre trait caractéristique. Au fil des années, le personnel international de la SFI a acquis des connaissances spécialisées considérables — connaissances financières, juridiques et techniques — sur la manière de conduire les affaires dans les pays en voie de développement. Toutes ces connaissances — et, par l'intermédiaire de la SFI, celles de la Banque Mondiale — sont à la disposition tant des pays en voie de développement que des investisseurs des pays industrialisés.

Cependant, nous n'attendons pas que l'on vienne à nous. De plus en plus, nous recherchons des projets susceptibles d'être intéressants, afin de leur donner l'impulsion dont ils ont besoin pour prendre corps. Il arrive que nous nous associions à d'autres pour établir et développer un projet, ou que nous prenions l'initiative de promouvoir intégralement un projet, de sa conception à son adoption officielle. La participation de la SFI à tout projet est normalement nettement inférieure à 50 pour cent du coût de ce projet et sa prise de participation dans une entreprise quelconque est inférieure à 25 pour cent. Nous ne participons pas à la gestion et nous ne sommes, pas représentés dans les conseils d'administration des entreprises dans lesquelles nous effectuons des investissements. Nous continuons cependant à nous intéresser aux entreprises dans lesquelles nous avons pris une participation, notamment en effectuant des visites sur place et en procédant à des consultations périodiques avec la direction de ces entreprises. Certaines caractéristiques de la SFI présentent un intérêt spécial pour les investisseurs des pays industrialisés. Ainsi, notre concours ne fait pas concurrence aux capitaux existants. Notre tâche consiste à mobiliser les capitaux privés et à les compléter, non à les remplacer. Les investisseurs des pays exportateurs de capitaux trouvent souvent dans la SFI un partenaire utile dans des pays lointains où les lois, les coutumes et le système politique sont différents de ceux de leur propre pays. La SFI possède en outre l'avantage de ne procéder à aucun investissement avant d'avoir pris avec les autorités du pays intéressé les dispositions nécessaires pour le rapatriement de ses capitaux et des profits y afférents. Comment les pays en voie de développement considèrent-ils la SFI ? Ces pays représentent 72 de nos 95 pays-membres — ce qui indique qu'à leur

sens, l'entreprise privée a place dans leur avenir. Cela signifie aussi que ces pays sont, si l'on peut dire, en partie propriétaires de tout investissement effectué par la SFI. Les pays en voie de développement nous jugent en outre sur notre réputation. Ils savent que nous ne participerons qu'à des entreprises à l'égard desquelles le gouvernement hôte n'élève pas d'objection. Ils savent, de plus, que le fait d'être disposés à prendre une participation indique qu'à notre avis le projet est conçu d'une manière saine, que ses promoteurs sont dignes de confiance, que la direction du projet est compétente et expérimentée, que le plan de financement de l'entreprise est réaliste, que la production ou les services proposés par l'entreprise ne manqueront pas de débouchés et que le projet profitera à l'économie du pays dans lequel il est situé. Je voudrais souligner un autre point. Les pays en voie de développement considèrent la SFI comme un organisme qui leur permet de disposer des avantages d'un investissement étranger tout en favorisant le développement de l'industrie locale. Il en est ainsi parce que les projets dans lesquels la SFI prend une participation représentent habituellement des opérations en association, multinationales, réunissant des capitaux et des cadres nationaux et étrangers, une technologie moderne et une main-d'œuvre locale.

De toute façon, la SFI effectue toujours des investissements en association avec d'autres partenaires, et elle ne participe à des entreprises qu'après s'être assurée qu'une participation locale a été prévue. Nous n'avons pas d'objection à la participation du gouvernement local, à la condition qu'il ne devienne pas majoritaire. Jusqu'ici, pour chaque dollar investi dans des projets financés directement par la SFI, la participation de la SFI a été de 19 cents, celle des investisseurs industriels étrangers de 20 cents, celle des investisseurs financiers étrangers de 17 cents et celle des intérêts locaux de 44 cents. Au besoin, et lorsqu'elle le juge approprié, la SFI participe à la garantie d'émission locales, ou à d'autres arrangements lui permettant d'offrir des actions soit dans l'immédiat soit plus tard à des investisseurs du pays.

D'autre part, les pays en voie de développement considèrent un investissement de la SFI comme un moyen d'éviter de trop dépendre d'un pays ou d'une société multinationale quelconques. Lorsqu'une grande société internationale participe à un projet de la SFI, les investisseurs locaux considèrent la SFI comme un partenaire capable de traiter avec une telle société sur un pied d'égalité, alors qu'ils ne peuvent agir eux-mêmes de la sorte. Bref, la SFI apparaît comme un « honnête courtier » à la fois pour les pays

industrialisés et pour les pays en voie de développement.

Pour finir, Je dirai que la SFI et son expansion rapide constituent une réponse affirmative, et convaincante, aux deux questions posées au début de mon exposé. L'entreprise privée a sa place dans le développement économique et elle a un avenir dans les pays en voie de développement.

**Books,****reports****and proceedings received****Ouvrages,****rapports****et comptes rendus reçus**

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. *What is APY '70*. Th APO, s.d., 20,5 x 14,5 cm., 19 p.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. *Introduction and Development of Industrial Engineering in Japan*. Tokyo, the Secretariat, 1970, 15,5 x 23,5 cm., translation series n°11, 41 p., tabl., graph.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. *Outline of Policy for Smaller Enterprises : Japanese Experience*. Tokyo, the Secretariat, 1970, 15,5 x 23 cm., translation series n°9, XII + 180 p., tabl., graph.

BANQUE MONDIALE. ASSOCIATION INTERNATIONALE DE DEVELOPMENT. *Rapport annuel 1968*. Paris, la Banque Mondiale, s.d., 28 x 21 cm., 95 p., tabl. Existe également en édition anglaise.

BANQUE DES REGLEMENTS INTERNATIONAUX. *Quarante et unième rapport annuel*. Baie, le Banque, 1971, 21 x 29,5 cm., 234 p., + annexes, tabl., graph.

BUREAU INTERNATIONAL DES POIDS ET MESURES. *Recueil de Travaux. Vol. 2, 1968-70*. Sèvres, le Bureau, 1970, 20,5 x 29,5 cm., n° 2, 312 p., bibl., tabl., graph., illustr.

CAMPAGNE MONDIALE CONTRE LA FAIM. *Neuvième conférence des représentants des comités nationaux de la campagne mondiale contre la faim de la région européenne, rapport*. Rome, 1969, FAO, 22 x 27,5 cm., 23 p., annexes.

COMISION INTERAMERICANA DEDERECHOS HUMANOS. *Informe sobre la labor desarrollada en el vigesimo-tercer período de sesiones (6 al 17 de abril de 1970)*. Washington, Secretary General, Organization of American States, 1970, 21 x 27 cm., n° OEA/Ser. IV/II.23, Doc. 27., 50 p., bibl., US\$0.50.

CONFERENCE INTERNATIONALE DU TRAVAIL. *Compte rendu des travaux*. Genève, Bureau international du travail, 1971, 21 x 31,5 cm., x + 315 p., index, \$ US 6,

INTERNATIONAL LABOUR CONFERENCE. *Record of Proceedings, Fifty-fourth session, Geneva, 1970*. Geneva, ILO, 1971, 20,5 x 31,5 cm., I + 746 p., index, \$ US 12.

INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK. *Proceedings: Special Meeting of the Board of Governors*. Washington, IDB, 1970, 15 X 23 cm., vi + 57 p.

INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK. *Eleventh Annual Report*, 1970. Washington, IADB, 1971, 21,5 x 28 cm., 102 p., tabl., cartes, illustr.

ETIENNE BERTHET. *One Year of Activities of the International Children's Centre*. Paris, Director General of the ICC, 1971, 21 x 27 cm., 30 p.

INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION. *International Conference on the authentic trilingual text of the convention on international civil aviation (Chicago, 1944)*. Montreal, ICAO, 1970, 20 x 26 cm., n° 8876-LC/160, iii 4- 463 p., tabl., prix : U.S. \$ 7,25.

INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION. *Annual Report of the Council to the assembly for 1970*. Montreal. ICAO, 1971, 20,5 x 26 cm., n° A18-P/3 Doc. 8918, vi + 231 p., tabl., graph. US \$ 3.75.

INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION. *Sonic Boom Panel, Second Meeting*. Montreal, ICAO, 1970, 20,5 x 26 cm., n° Doc. 8894 SBP/II, v + 67 p., tabl., graph., US \$ 1.00.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE ° OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Adas de la 171a. reunion del consejo de administracion*. (Ginebra, 27 de Febrero - 1° de Marzo de 1968). Montreux, Oficina Internacion al del Trabajo, s.d., 31 x 21 cm., viii + 129 p., liste des participants.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, CENTRAL LIBRARY AND DOCUMENTATION BRANCH / BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, SERVICE CENTRAL DE BIBLIOTHEQUE ET DE DOCUMENTATION. *Bibliography on women workers*. Geneva, ILO, 1970, 14,5 x 21 cm., n°26, iii + 252 p., bibl., prix: US \$ 1.50.—.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. *Reports of the Governing Body Committee on Freedom of Association (107th, 103th)*. the ILO, 1969, 24 x 16 cm., Official Bulletin, supplement, Vol. LII, n°I, iv + 77 p.

INTERNATIONAL MONETARY FUND. *21st annual report : exchange restrictions*. Washington, D.C., 1970, International Monetary Fund, 21 x 27,5 cm., n° 21, viii + 572 p., tabl.

INTERNATIONAL TEA COMMITTEE. *Annual Bulletin of Statistics*, 1970. London, the Committee, 1970, 24 x 26,5 cm., 56 p., tabl.

INTERNATIONAL TEA COMMITTEE. *Annual Bulletin of Statistics*, 1971. London, the Committee, 1971. 24 x 26,5 cm., 56 p., tabl.

INTERNATIONAL TRADE CENTER / CENTRE DU COMMERCE INTERNATIONAL / CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL. *Foreign Trade Enterprises in Eastern Europe / Entreprises de commerce extérieur en Europe Orientale / Empresas de comercio exterior de Europa Oriental*. Genève, UNCTAD/GATT, 1968, 27 x 21 cm., 98 p.

INTERNATIONAL WHALING COMMISSION. *Twenty-first report of the Commission*. London, Office of the Commission, 1971, 15 x 25 cm., 116 p., bibl., tabl., graph-cartes.

INTERNATIONAL WHEAT COUNCIL/CONSEIL INTERNATIONAL DU BLE. *1971 World Wheat Statistics*. London, IWC, 1971, 21 x 30 dm., 88 p., tabl., price : US \$ 3.60.

L'OFFICE CENTRAL DES TRANSPORTS INTERNATIONAUX PAR CHEMINS DE FER A BERNE. *Bulletin des Transports internationaux par chemin de fer*. Berne, the Central Office, 1971, 21 x 30 cm., n° 3, 23 + 30 p., tabl., prix : SFr. 7.—.

ORGANISATION MONDIALE POUR L'EDUCATION PRE-SCOLAIRE / WORLD ORGANISATION FOR EARLY CHILDHOOD EDUCATION. *Annual Report for 1967*. Paris, the Organization, 1968, 21 x 30 cm.

ARIEL GIANOLA MARTEGANI. *El Banco de prevision social en la republica oriental del Uruguay*. Madrid, Organizacion Iberoamericana de Seguridad Social, 1970. 17 x 24 cm., série estudios, index.

LAIS BARBOSA FERREIRA. *Organizacao, Fundonamento e Politica de açao da reabilitacao profissional no institute nacional de previdencia social do Brasil*. Madrid, Organizacion Iberoamericana de Seguridad Social, 1971, 17 X 24 cm., 19 p., bibl., graph.

UPADI PAN AMERICAN FEDERATION OF ENGINEERING SOCIETIES. *1970 Report*. Montevideo, the Federation, 1971. 20 x 28 cm., special issue of January, 1971 « Newsletter », 12 p.

THE SOCIALIST INTERNATIONAL. *The International 1969 to 1971 : General Secretary's Report to the Helsinki Council Conference of the Socialist international*. London, Socialist International, 1971, 13,5 x 24 cm., 32 p., illustr. Price: 20p.

SOCIETE EUROPEENNE POUR LE FINANCEMENT DE MATERIEL FERROVIAIRE / EUROPÄISCHE GESELLSCHAFT FÜR DIE FINANZIERUNG VON EISENBAHN-MATERIAL. *15e Rapport de Gestion - Exercice 1970*. Baie, Eurofima, 1970, 21 x 30 cm., 35 p., tabl. Existe aussi en allemand.

WORLD UNION. *World Union Parliament of Youth*. Pondicherry, the World Union, 1971, 18 x 24 cm., spécial issue n°1/71 of « World Union Focus », 26 p.

WORLD YOUNG WOMEN'S CHRISTIAN ASSOCIATION. *Strategy for Knowing How*. Geneva, WYMCA, 1971, 21 x 29 p., programme bulletin n° 1, 1971, 70 p., graph.

#### GROUP B : INTERGOVERNMENTAL ORGANIZATIONS (IGOs)

AFRICAN CIVIL AVIATION COMMISSION. *First Plenary Session Report*. Dakar, ACAC, 1971, 21 x 29,5 cm., n° ACAC/1, 114 p., bibl., US \$ 1.75. Also available in French.

AGENCE INTERNATIONALE DE L'ENERGIE ATOMIQUE. *Services et assistance offerts par l'AIEA*. Vienne, l'A.L.E.A., 1969, 20,5 x 15 cm., 76 p.

ASIAN-AFRICAN LEGAL CONSULTATIVE COMMITTEE. *Report of the eleventh session held in Accra (Ghana) from 19th to 29th January, 1970*. Accra, the Committee, 1970, 14,5 x 22,5 cm., 377 p.

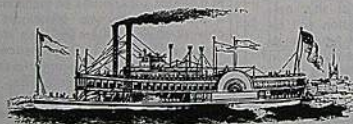
ASIAN DEVELOPMENT BANK. *Annual Report for 1970*. Manila, ADB, 1971, 21 x 27 cm., 115 p., tabl., graph., cartes, illustr.

ASIAN DEVELOPMENT BANK. *Annual report for 1968*. Sydney, Asian Development Bank, 1969, 80 p., tabl., graph., illustr., cartes.

## *Vous cherchez un AUTRE Restaurant?*

*Ne cherchez plus cet AUTRE — nous l'avons trouvé pour vous.*

*Sur la Péniche "ILE DE FRANCE" qui vogue, immobile, entre le Pont d'Iéna et la Passerelle Debilly, vous attendent la table réputée du chef REBUCHON (Prix Taittinger 1970), une salle à manger que des buissons de fleurs transforment en un véritable jardin et dont les larges baies, ouvrant sur la Seine, vous livrent le spectacle unique du fleuve et de ses ponts, de la Tour Eiffel, des quais de la rive gauche — décor unique où chaque repas est véritablement l'Aventure qu'il vous tardera de renouveler.*



TÉLÉPHONE : PASSY 60.21 ET 22  
PARKING SUR LE QUAI — GRATUIT  
(DURÉE ILLIMITÉE)

# NOUVELLES ORGANISATIONS INTERNATIONALES

# NEW INTERNATIONAL ORGANIZATIONS

La mention d'une organisation dans la présente rubrique n'implique en aucune façon une prise de position de l'UAI à l'égard de celle-ci, pas plus qu'elle ne préjuge de l'insertion de cette organisation dans la prochaine édition de l'«Annuaire des Organisations Internationales».

Mention of an organization in these columns does not imply, in any way, a judgment of it by the UIA; nor does it necessarily mean that an entry on the organization will appear in the next edition of the Yearbook of International Organizations.

Création du CENTRE INTERNATIONAL POUR LA PRESERVATION DES LIVRES ET DOCUMENTS. Au nombre des buts de la nouvelle institution : la diffusion des informations sur les techniques modernes de préservation des livres et documents. En 1972, le centre international organisera un stage d'études de plusieurs semaines pour une quarantaine de bibliothécaires auquel seront invités un certain nombre de ressortissants de pays en voie de développement. Le Comité Exécutif provisoire se compose de Mr Ove K. Nordstrand, Directeur du Département de la restauration à la Bibliothèque royale de Copenhague, Mr Frazer G. Poole, du Bureau de la préservation de la Library of Congress (Washington D.C.) et de Mr Tiber Tomber, de la Bibliothèque nationale Széchényi, à Budapest. Un secrétariat provisoire sera installé à la Bibliothèque royale danoise, dont l'une des premières tâches est celle de rédiger un projet de statuts pour le centre, en vue de le soumettre au bureau provisoire en 1972.

*One of the first activities of the newly formed International Centre for the Preservation of Books and Documents will be the organization of a study session lasting several weeks. The secretariat is provisionally housed in the Royal Danish Library.*

**FOOTBALL FEMININ**  
Ce sport étant pratiqué par des groupements féminins dans 22 pays européens, le Comité Exécutif de l'Union des Associations Européennes de Football (UEFA) a constitué une commission ayant pour tâche d'élaborer les projets de structure d'une FEDERA-

TION INTERNATIONALE DE FOOTBALL FEMININ (FIEFF). Des championnats mondiaux sont déjà mis sur pied y compris une coupe d'Europe. Le football féminin s'est développé, semble-t-il de manière si rapide qu'il doit être pris au sérieux désormais en tant qu'activité sportive, l'intérêt pour ce sport atteignant les milieux sociaux les plus divers.

Le Professeur Andrejevic (délégué de l'UEFA au sein de la FIFA) souligne, en sa qualité de médecin, la nécessité d'adapter les lois du jeu à la physiologie de la femme.

*Women's association football is now being practiced in 22 countries. The sport is apparently developing so rapidly that the Union of European Football Associations is exploring the possibility of creating an International Federation of Women's Football. Rules of the game, naturally, will be adapted to feminine anatomy.*

## INTERNATIONAL ASSOCIATION OF SURVEY STATISTICIANS

The International Statistical Institute (ISI) at its 38th Session in August 1971 approved the formation of this new association. The Organization will be affiliated with the ISI and function as one of its sections but membership in the Association is not restricted to the members of ISI.

The aims of the organism are : 1) Promote the study and development of the theory and practice of statistical survey and associated subjects, 2) Foster interest in these subjects. An organizing Committee has prepared the draft statutes of the Association under the Chairmanship of I.P. Fellgi

(Canada) and included as its members : J.P.M.R. Desabie (France), L. Kish (USA), M.N. Murthy (India), M.R. Sampford (UK) and Z.Z. Zarkovich (Yugoslavia).

The first formal activity of the new organism will be to prepare some meetings as part of the regular programme of the next session of the ISI (Vienna, August 73) and some additional meeting, directly preceding, succeeding or concurrent with ISI Programme. Persons who have suggestions for topics to be discussed by the new institution during its first meeting, or who would like to present a contributed paper should contact the chairman of the organizing Committee

L'INSTITUT EUROPEEN DE RECHERCHES ET D'ETUDES SUPERIEURES EN MANAGEMENT a été créé pour aider au développement des études doctorales en management. Il a été institué par un groupe de personnes de différents pays d'Europe et des USA. L'un de leurs objectifs fondamentaux est de mettre à la disposition des étudiants candidats au doctorat et d'institutions d'enseignement supérieur une somme unique de compétence et d'expérience en matière de recherche dans différents domaines du management. L'institut européen de recherches et d'études supérieures en management a été conçu en vue d'atteindre cet objectif d'une manière efficace et pratique. Actuellement il est financé par des sources publiques et privées de divers pays européens et par une donation de la Fondation Ford. Les politiques de l'institut sont définies par un Conseil d'Administration International et assisté par un Comité Scientifique composé de professeurs et chercheurs réputés dans le domaine du management en ce qui concerne l'orientation, la qualité des recherches et la formation dispensée.

La nouvelle institution travaillera en étroite collaboration avec des universités et autres institutions d'enseignement supérieur en Europe et les invitera à faire appel à lui, notamment pour :

Définir et réaliser, au sein d'équipes internationales, des programmes de recherches approfondies sur le management des organisations en mettant l'accent sur des problèmes concrets. Conseiller et encourager les échanges dans le domaine du perfectionnement du corps enseignant, en particulier en ce qui concerne la structure et le contenu des programmes de formation en management au niveau doctoral.

Etablir des contacts avec des enseignants, des chercheurs et des candidats au doctorat et autres personnes désireuses d'obtenir des informations sur la conception, le contenu et les méthodes de recherche dans le domaine du management. Organiser des séminaires avancés sur les sujets précités, tant au siège de l'Institution qu'ailleurs.

*Inaugurated in Brussels, the European Institute for Advanced Studies in Management is chaired by Professor G. Deurincx, Administrator of the « Belgian « Fondation-Industrie-Université ».*

*The new institution has been created with a view to developing higher management studies. It will co-operate with universities and other European training institutions, on behalf of which it will aim at defining and implementing research programmes in the field of management : at developing the exchange of experiences of training of management teachers; at developing contacts with teachers, research specialists, candidates for higher management training and, at large, people in need of information on the conception, the content and the methods of research in the field of management and, finally at organizing advanced seminars on the aforementioned subjects.*

*The Director of the newly created Institute is Mr Richard L. Van Horn and its Secretary General Mr Roger Talpaert, former Secretary General of the European Foundation for Management Development.*

JEUNESSE EUROPEENNE

ET VOYAGES A PIED

Pour leur première Rencontre Européenne 3000 partisans de la Marche à pied s'étaient fixés rendez-vous au Mont St Odile dans les Vosges.

La France, La Belgique, les Pays-Bas,

la République Fédérale Allemande, et l'Angleterre, y étaient représentés. C'était aussi la première manifestation publique de l'UNION EUROPEENNE DES MARCHEURS, Association fondée en 1969 dans le Jura Souabe.

C'est en 1952 que les Marcheurs Suisses prirent contact avec les institutions homologues de France et d'Allemagne, et les invitèrent à visiter — à pied — les environs de Bale i L'Union Européenne des Marcheurs avait, entre autre, comme objectif de supprimer toutes formalités douanières et tout contrôle de passeport sur les sentiers pédestres franchissant les frontières, de là sont nés les sentiers européens.

Ce programme est en bonne voie de réalisation, cinq de ces grands itinéraires à travers l'Europe sont déjà prévus. L'« Epine dorsale », qui est même établie en partie, ira de la Mer du Nord au Lac de Constance (où une cérémonie inaugurale aura lieu le 2 juillet 72) et se prolongera vers Gènes et le Danemark. L'itinéraire n°2 mènera de la Manche à Nice, le n°3 de la Forêt de Bohême à la côte Atlantique, près de Bordeaux, le n°4 des Pyrénées vers Vienne, tandis que le cinquième partant de la Yougoslavie, rejoindra le n°1 en passant par Venise.

En ce qui concerne les dispenses de contrôle douanier sur la longueur des itinéraires, c'est entre l'Allemagne

**DOLDER**

GRAND HOTEL

**ZURICH**

*Vue magnifique  
sur la ville, le lac  
et les Alpes  
650 m.s.m.*

Situation tranquille dans le quartier résidentiel - Nouvelle aile de 64 appartements de grand luxe avec balcon ou terrasse - Salles de conférences et de congrès (arrangements spéciaux durant l'hiver) - Golf-Tennis - Minigolf-Piscine à vagues artificielles - Service de voiture avec le centre de la ville (6 min.)



Représentant pour la France et le Bénélux : M CLAUDE L G DUTEIL, 11, rue de Rome, 75-Paris 8e — Tél. LAB 81-99



**FLORE - DÉCOR**

L. JOBERT, D-E.H.V.P. Ex-Professeur d'Horticulture  
FLEURISTE DECORATEUR

Spécialiste de la décoration florale des salles et des tables pour toutes manifestations

TEL 828 - 14-21

145, AV. FELIX FAURE  
PARIS 15e

et la Suisse que les conditions souhaitées par les Marcheurs Européens se sont le mieux réalisées puisqu'il y a déjà 29 points de passage possibles et d'autres en prévision. Des négociations sont en cours avec les Pays Scandinaves, l'Angleterre, l'Irlande, la Tchécoslovaquie et la Pologne. Mr Georg Fahrback, Président de l'Union Européenne des Marcheurs a brossé le tableau des prochaines Rencontres: 1972 Luxembourg, 1973 Belgique, 1974 Grande-Bretagne.

*The gestation of the European Union of Ramblers took place when Swiss walking partisans invited similar groups from France and Germany to visit them — on foot. Since then, the Union has been working towards the abolition of customs formalities and passport controls as part of its programme to establish a network of truly « European » footpaths. The Union has envisaged 5 of these « walkers' routes », traversing Europe, and negotiations are under way with other countries, notably Czechoslovakia and Poland.*

#### COPYRIGHT INFORMATION CENTRE

Throughout the world, 5000 million books are published each year. Asia accounts for some 128 million, or 2.5 %; Africa produces 7.3 million copies, or less than 0.15%. Latin America publishes a greater proportion of the books it needs, but there is still a large gap between requirements and domestic production, and there is a similar shortage in the Arab States. The problems faced by publishers in developing countries in securing rights to books published elsewhere will also be eased by the work of UNESCO's International Copyright Information Centre, which has now begun operations.

Publishers in developing regions account for only a small fraction of the book titles issued each year; they therefore depend to a large extent on works written and produced abroad. THE INTERNATIONAL COPYRIGHT INFORMATION CENTRE will try to make it easier to obtain rights to such books in order to meet domestic needs. The Centre collects copyright information on books that can be made available to developing countries on terms as favourable to them as possible. It also arranges for the transfer to developing countries of rights ceded by copyright holders. In the course of its work, the centre will help in the development of simple model forms of contract for rights required by the developing countries and will study solutions to foreign currency shortages affecting such rights. The copyright information centre will also promote arrangements for the adaptation and publication of works, parti-

cularly those of a technical and educational character.

*LE CENTRE INTERNATIONAL D'INFORMATION DES DROITS D'AUTEURS, sous l'égide de l'Unesco, facilitera les problèmes des éditeurs des pays en voie de développement, notamment pour l'obtention des droits d'auteurs selon les besoins de leurs pays respectifs. Le Centre rassemblera toute l'information concernant les droits d'auteurs pouvant intéresser tout spécialement les pays en voie de développement. De même, des arrangements sont en cours pour l'adaptation et la publication des travaux provenant de ces pays, en particulier ceux à caractère technique et éducatif.*

#### LIGUE DES BIBLIOTHEQUES EUROPEENNES DE RECHERCHE

L'idée de créer cette ligue revient à des bibliothèques suisses dont le siège provisoire est fixé à la Bibliothèque cantonale et universitaire de Lausanne. Trois cent bibliothèques vont coordonner leurs efforts sous l'égide du Conseil de l'Europe, la gestion d'une grande bibliothèque scientifique devenant de plus en plus complexe. En raison du nombre croissant de publications paraissant chaque année il n'est plus concevable qu'une bibliothèque les acquière toutes. Il convient néanmoins que tout chercheur puisse mettre la main dessus où qu'elles se trouvent. Il faut donc rendre accessibles partout les catalogues d'un maximum d'institutions. La LIBER compte faire un premier pas dans cette direction lors de son premier congrès en 1972 à Luxembourg. Avec l'aide de spécialistes de l'informatique, les congressistes étudieront le « classement en coopération ». Il s'agira concrètement d'adopter les mêmes classifications d'ouvrages afin de rendre les bandes magnétiques des catalogues pour ordinateurs interchangeables (ou presque) entre les diverses bibliothèques affiliées. On veut donc réaliser au niveau européen ce que la « Library of Congress » (Washington) entreprend sur le plan mondial.

La seconde étape des travaux de\* la LIBER sera un colloque consacré à la « Sociologie du lecteur scientifique » que présidera Robert Escarpit à Bordeaux en 1972, dans le cadre de l'Année internationale du livre. Ensuite la LIBER envisagera les possibilités d'achats en commun de livres, d'échange de thèses universitaires, ainsi que l'amélioration des services rendus au public, notamment par l'autorisation des services de prêts.

*Attempting to duplicate at the regional level what the (US) Library of Congress has undertaken on the world*

*scale, three hundred European libraries under the aegis of the Council of Europe, have formed a European League of Research Libraries (LIBER). Acquisition of all published material having become virtually impossible by any one library, LIBER hopes to solve this problem by cataloging the works on interchangeable computerized tape. Researchers in any affiliate library will be able to locate works with maximum effectiveness.*

#### TELEVISION

A new international television organization was established in Mexico City. In contradiction to the usual regional interests, its members are linked by the affinity of languages. Concerned is the « Organization de la Television Iberoamericana » (O.I.T.), uniting the Television organizations of countries speaking Spanish or Portuguese, i.e. predominantly Latinamerican Countries. European Spain is, however, a member of the O.T.I. too. The O.I.T. President is Mr Guillermo J. Canedo (Mexico). According to its statutes the O.T.I. is a non-commercial, independent organization wishing to contribute to Television, serving in the first place for the benefit of society, understanding among nations and better utilization of progress resulting from the development of technology, culture, education and information.

*L'ORGANISATION IBEROAMERICAINE DE TELEVISION s'est installée à Mexico, avec, à sa tête Mr G.J. Canedo en tant que Président. Ses membres se groupent par affinité de langues, espagnole et portugaise, prédominantes dans les pays latinoaméricains. Cette nouvelle Association, à but non lucratif, est indépendante et désire avant tout contribuer à une meilleure compréhension entre les peuples et à une meilleure utilisation des progrès technologiques pour le développement de la culture, de l'éducation et de l'information.*

Le 6 octobre 1971, plusieurs pays de l'OCDE créent un INSTITUT INTERNATIONAL DE GESTION ET DE TECHNOLOGIE.

Ce centre de formation, d'enseignement et de recherche est destiné à améliorer, en Europe, le niveau de la gestion dans le développement et l'utilisation de la technologie, aussi bien dans le secteur privé que public. Les Représentants Permanents de six gouvernements, membres participants ont signé la convention. Ce sont l'Allemagne, l'Autriche, la France, l'Italie, les Pays-Bas et le Royaume-Uni. Le siège social de l'Institut de Gestion et de Technologie est situé à Milan. La

ville de Milan a mis à la disposition de l'Institut le Collegio della Stelline qui sera restauré à cet effet. Le Conseil Général de l'Institut a élu comme premier Président Sir John Chakwick, le Directeur Général de l'IIGT est le Dr Jürgen Seetzen, chercheur allemand et spécialiste en technogénie.

La convention est soumise pour ratification aux gouvernements participants qui, avec les entreprises industrielles, contribueront au financement de l'IIGT.

*The convention establishing an International Institute for Management and Technology is pending ratification by 6 participating governments, members of the Organization for Economic Co-operation and Development. The institute will be housed in Milan, at the Collegio della Stelline.*

DROITS DE L'HOMME  
Le COMITE INTERNATIONAL SUR LA SITUATION DES MINORITES ET DES DROITS DE L'HOMME en URSS, dont les bases ont été jetées en juillet dernier à Bruxelles, a son siège dans cette capitale et comme Président le Général-Major e.r. Albert Guérissse, alias Pat O'Leary Président de l'UIRD. Le Secrétariat a été confié à Hubert Halin en sa qualité de Rédacteur en chef de « La Voix Internationale de la Résistance ». De nombreuses adhésions ont été enregistrées sur le plan international. Notamment, pour la France : le président René Cassin, prix Nobel de la Paix et Marie-Madeleine Fourcade, premier vice-Président de l'UIRD, et de nombreuses personnalités des Pays-Bas, du Luxembourg, de la Norvège, de l'Italie, de l'Autriche. D'autres adhésions sont encore attendues. Le Comité se propose, comme première activité, d'éditer dès l'an prochain un Bulletin de « Nouvelles » sur l'URSS. Le député Henri Simonet et le sénateur Norbert Hougardy de Belgique ont fait une première démarche au nom du Comité auprès des autorités belges pour souhaiter que la Belgique, à l'O.N.U. et lors de ses contacts avec les autorités soviétiques, insiste pour que l'U.R.S.S. adopte envers ses citoyens une attitude conforme à la déclaration universelle des droits de l'homme qu'elle s'est engagée au lendemain de la victoire sur le nazisme, à appliquer et à respecter. (La Voix Internationale de la Résistance) octobre-novembre 1971.

UNE ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (OMT) succédera à l'UNION JNT DES ORGANISMES OFFICIELS de TOURISME (UIOOT).  
« Il est de l'intérêt de tous les pays,

quel que soit leur niveau de développement, de disposer d'un organisme mondial de tourisme assurant entre eux la collaboration la plus féconde dans un domaine humain en pleine expansion ».

Au cours de la XXIIème Assemblée générale de l'Union qui vient de se tenir à Ankara (Turquie) vingt-cinq états membres de l'UIOOT ont informé l'Assemblée que leur gouvernement avait officiellement approuvé les statuts de l'OMT.

Dix-neuf d'entre eux ont déjà déposé les instruments d'approbation officielle auprès du gouvernement suisse, dépositaire provisoire. L'UIOOT qui compte à ce jour 109 états membres, est une organisation non gouvernementale à caractère technique et couvre tous les domaines du tourisme. Le secteur privé est représenté par 96 organisations nationales et internationales qui constituent ses membres associés.

L'OMT entrera en vigueur après que 51 états membres auront approuvé les statuts de la nouvelle organisation. L'OMT tiendra un rôle central et décisif dans le domaine du tourisme mondial, en coopération avec les mécanismes existant au sein de Nations Unies.

Ses objectifs fondamentaux tendront à la promotion des pays en voie de développement.

La résolution adoptée au cours de la XXIIème Assemblée Générale d'Ankara demande aussi que des mesures appropriées soient prises, conformément aux procédures du PNUD, en vue de permettre à l'OMT d'être désignée comme agence de participation et d'exécution du programme pour qu'elle puisse assurer ses fonctions " liées au développement du tourisme ».

*Taking account of the fact it is in the interest of all to promote tourism in the developing countries, 25 States, members of the International Union of Official Travel Organizations, have approved the statutes transforming their organization into an inter-governmental body. The new World Organization for Tourism will come into being when 51 of IUOTO's member-states have ratified the agreement.*

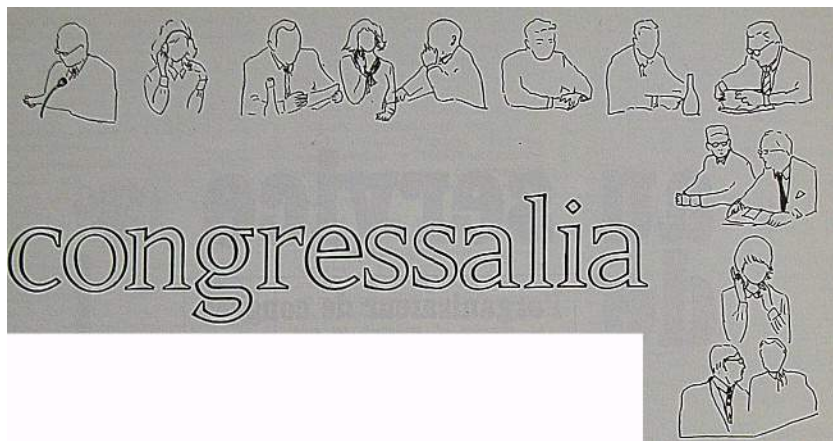
Automne 1971 : FORUM SUR L'EXISTENCE DES DROITS DE L'HOMME EN AMERIQUE LATINE. Organisé par l'Université de la République en collaboration avec la Convention Nationale des Travailleurs et la CONFEDERATION LATINO-AMERICAINE SYNDICALE CHRETIENNE (CLASC) ce forum a adopté deux résolutions, l'une sur l'existence des droits de l'homme en Amérique Latine et l'autre sur la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et la situation actuelle en Amérique Latine.

La première souligne qu'une déclaration formelle sur les Droits de l'Homme ne signifie pas que soient créées les conditions réelles nécessaires pour que ces droits soient effectifs. Le Forum déclare que tant du point de vue juridique que du point de vue social de nombreux gouvernements latino-américain ne sont pas aptes à défendre les droits humains dans les organismes internationaux dont ils font partie. Après avoir affirmé que les droits individuels et collectifs de l'Homme sont indissociables, la résolution en question déclare qu'il est urgent de réaffirmer ce qui suit :  
« Le droit contenu dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, de changer radicalement l'ordre national ou international de façon à ce que les droits et les libertés proclamées par la dite Déclaration deviennent pleinement effectifs; et la protection, par les garanties prévues dans le texte susmentionné, des hommes et des peuples qui font usage de ce droit ».

Le respect des normes qui interdisent toute forme d'assujettissement des personnes, de la claustration abusive à la torture, ainsi que le respect des dispositions qui consacrent le droit de la défense devant les Tribunaux ». L'application effective du droit à la liberté d'expression et le plein accès de tous aux sources d'information et d'opinion ».

Le Forum a décidé de constituer, à titre permanent, un FORUM INTERNATIONAL SUR L'EXISTENCE DES DROITS DE L'HOMME EN AMERIQUE LATINE, ainsi qu'une Commission consultative provisoire siégeant à Montevideo et organisée par l'Université de la République. La Commission sera composée de représentants de l'Université, des organisations syndicales et estudiantines présentes, ainsi que d'autres organisations ayant des préoccupations identiques et qui s'affilièrent dans l'avenir.

*Participants in a Forum on the Existence of Human Rights in Latin America have asserted that « a formal declaration of Human Rights does not mean that the conditions necessary for the implementation of these rights exists ». The Forum has adopted a resolution setting forth the prerequisites for such implementation : « The right contained in the Universal Declaration of Human Rights of radically changing the national and international order », the elimination of all forms of personal subjugation (including torture), and the realization of freedom of expression. Further, the student and labour groups members of the Forum have decided to meet on a permanent international basis.*



## Luxembourg

Le 9e Congrès mondial de l'Union Catholique Internationale de la Presse qui s'est tenu à Luxembourg, a constitué l'essai — que, dans l'ensemble, on peut qualifier d'heureux — d'une nouvelle méthode de travail :

a) choix d'un seul thème d'étude; b) réalisation d'un sondage de situation dans les divers pays, au cours des années précédant le Congrès; c) présentation par un petit groupe de rapporteurs, de synthèses, partielles des résultats de l'enquête; d) discussion de chaque chapitre en carrefours correspondant aux zones linguistiques et culturelles; e) intégration des résultats de tous les groupes en une synthèse finale.

La méthode et les résultats pourront être jugés négativement ou positivement selon que l'observateur calcule la distance restant à couvrir pour atteindre le but final ou l'avance réalisée à partir du point de départ. Le nombre de participants avait été volontairement réduit à 225, en assignant à chaque pays un contingent maximum de congressistes, selon des critères approximatifs concernant l'importance du journalisme catholique dans chaque nation. Cette restriction, plus sensible pour les pays européens proches du Luxembourg, a permis, par contre, la présence d'une délégation suffisamment représentative de Pologne, de Yougoslavie, de Hongrie et de Tchécoslovaquie, et d'une autre, plus nombreuse encore, de 35 pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine, les congressistes de ce dernier continent formant un groupe organisé au sein de l'U.C.L.A.P. (Union catholique latino-américaine de Presse). En face de nombreuses demandes de participation qui n'ont pu être satisfaites en raison de la limitation du nombre de congressistes, on admit la présence « d'informateurs » qui, dans la pratique, constituèrent une extension du Congrès lui-même.

## Japan

In order to solve, in large international conferences using many international languages, the problem of simultaneous translation in languages such as Japanese and Arabic, the engineers of the Prince Hotels in Japan, have succeeded in developing the Matrix System, a new mobile simultaneous interpreting equipment, which is an epoch-making system.

## Innsbruck congress centre

Ready for use in 1973 the DOGANA will serve as a multi-purpose hall for exhibitions, meetings, conventions, congresses, and will offer room for more than 1.000 people.

The Great Hall, a multi-purpose room with ascending platforms and galleries, is fully air-conditioned and is situated on the first floor. At congresses it offers room for 1.280 participants who will sit at comfortable desks in the amphitheatre-like hall.

Special emphasis has been placed on excellent acoustical conditions. The Great Hall will have equipment for conference interpretation for 5 languages, facilities for TV, radio broadcasts and film projection and will thus meet all modern requirements. There are special booths for interpreters, commentators, for technical engineers, etc. Congress organizers will find six Congress office-rooms, press-room, a First-Aid-room; telex and intercom facilities as well as a special post-office, a snack-bar and garage.

|             |               |
|-------------|---------------|
| Great Hall  | 1,280 (1,500) |
| Dogana Hall | 1,200         |
| Small Hall  | 240           |

4 conference rooms with 50 seats each.

Meeting & Convention Facilities : 10 versatile meeting rooms for groups up to 750 people. All rooms air conditioned — with a full range of audio-visual aids and technical equipment. Complete banquet facilities.

## Paris

« Les affaires multi-nationales... les risques d'affrontement avec les administrations publiques » tel est le thème de réflexion que proposeront des professeurs de la Business School d'Harvard, participants du troisième congrès européen des anciens élèves d'Harvard Business School qui se tiendra à l'Hôtel Intercontinental de Paris les 21 et 22 avril 1972.

## Rhodes

About 600 delegates from 55 nations attended the fifth world congress of the Universal Federation of Travel Agents' Associations (UFTAA) in the Greek island of Rhodes last week.

Throughout the congress there appeared to be a greater degree of harmony among leading delegates than in previous years and less contention on matters of a nationalistic nature.

Delegates heard top-level speakers from the fields of aviation, shipping, road and rail transport plus a call for urgent action from ASTA president. Delegates in Rhodes were offered a five per cent discount on their registration fees for the 1972 UFTAA congress (November 13-18, Lisbon).

As a result more than 150 advance applications were received.



UNE SEULE TERRE  
Ce forum se tiendra à Stockholm du 2 au  
6 juin 1972

### Un forum de l'environnement — pourquoi ?

Des personnes de toutes situations sociales — du scientifique à la ménagère — s'intéressent activement à l'environnement. L'environnement est véritablement devenu une préoccupation universelle.

Le Forum de l'environnement a été conçu comme le lieu privilégié où les organisations non gouvernementales pourraient apporter leur participation active à la Conférence et lui prêter leur concours sur le plan de l'information. On pourrait envisager des manifestations et des expositions sur certains sujets essentiels se rapportant à l'environnement, par exemple :

- qu'est-ce que les diphényles polychlorés, comment se produit l'érosion du sol, qu'est-ce que la demande biologique en oxygène (DBO), peut-on influer sur le climat du globe, qu'est-ce que la biodégradabilité ?
- Qu'est-ce que le recyclage, qu'est-ce que la magnification biologique, comment peut-on résorber les plaques d'hydrocarbures ou empêcher ce genre de pollution ?
- Comment le phytoplancton produit-il - de l'oxygène, comment peut-on régénérer les terres épuisées ?

Les questions sont innombrables, de même que les occasions de contribuer à la réalisation des objectifs de la Conférence et de renforcer son efficacité, il est possible de s'adresser à un auditoire beaucoup plus vaste que le public qui visitera effectivement le Forum; la télévision, la radio et la presse permettront de lui donner une portée mondiale.

### London

in 1971, about 6,000 ABA (American Bar Association) members and about 6,000 dependants came to London for their annual convention, spending about £3m in the process. The cooperation between the various commercial interests in the original inspection tour shows at once how rich can be the plums in the convention market, but is also an indication of how keen is the competition.

It is thought that the average overseas visitor spends about £5 a day while in the United Kingdom. A conference visitor from abroad may spend five times that... (Times 6.12.71).

### Ankara

Le Tourisme, en tant que secteur privilégié de la coopération internationale, qui franchit les obstacles politiques dressés sur son chemin, a été mis particulièrement en évidence au cours de la XX<sup>e</sup> Assemblée générale de l'Union Internationale des Organismes Officiels de Tourisme (UIOOT)\* qui s'est tenue du 19 au 27 octobre 1971 à Ankara sur l'invitation du Gouvernement turc.

Les 317 délégués de 78 pays ont examiné 36 études et enquêtes techniques de l'UIOOT sur les prévisions économiques et la planification du tourisme mondial.

### Versailles

The International Building Council for Research, Study and Documentation (C.I.B.) held its 5th Congress in 1971 at Versailles.

The state of research and development in the various different sectors of the building industry was reviewed by 1100 participants from 48 countries. The subjects discussed included the following :

- Knowledge of natural data and users' requirements
- The contribution of science to building
- Design aids
- Technology in various branches of the building industry
- Low-cost housing

### L'ordinateur et les congrès. Pour ou contre ?

Nous publions ci-dessous l'avis d'un organisateur « occasionnel » de congrès sur l'expérience qu'il a y eu l'occasion de faire en utilisant un ordinateur pour l'enregistrement des participants du dernier congrès de son organisation.

L'expérience faite par notre organisation est évidemment trop limitée pour que l'on veuille en tirer des conclusions de portée générale. Il reste que pour une manifestation de cette dimension (300 à 400 congressistes) l'usage d'un terminal d'ordinateur ne se justifiait certes pas. Un ordinateur, est un matériel bien trop puissant pour d'aussi petites applications faites isolément, et nous aurions eu un résultat aussi bon à moins de frais (si l'ordinateur avait été loué normalement, en effet il avait été mis à notre disposition gratuitement, en utilisant du matériel mécanographique « classique » : trieuse, tabulatrice.

Il reste que si un centre d'informatique développait une série de programmes standard utilisables pour la plupart des congrès (chacun, je suppose, désire connaître sa population de congressistes triée par nationalités, par langues parlées, par firme, par hôtel, etc, et il doit fréquemment arriver que l'on désire regrouper tous les participants ayant une caractéristique commune, ou au contraire les disperser de manière systématique, etc), la situation serait renversée et l'utilisation d'un ordinateur en time-sharing pourrait, semble-t-il, être envisagée. Encore faudrait-il que ces programmes soient écrits, et que la société d'informatique puisse les « vendre ».



(Illustration « Répertoire des voyages »)

En conclusion : la formule mériterait sans doute d'être étudiée avec des « organisateurs professionnels » de congrès. »

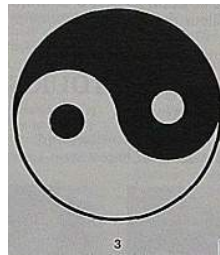
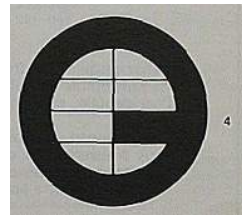
## Florence

Few youth organizations attract more sympathy and goodwill in every country, regardless of political credo, than the Musical Youth. It is one of the rare youth organizations that exists in the East as well as in the West, in the wealthier countries as well as in the developing nations. Now the International Federation of Musical Youth, which was born just after World War II, has celebrated its 25th World Congress in Florence, Italy, at the end of July, 1971. This harmonious event brought together young representatives of the 32 member-nations for a series of 20 public concerts in 10 crowded days. The theme common to all compositions was « man and his gods, > illustrated by religious and liturgical music from all over the world. The comparatively prosaic part of the Congress was the General Assembly where various important resolutions were passed. One of the most urgent ambitions of the Musical Youth is to enlarge the audiences for music in general but also to encourage the world appreciation of specifically non-Western forms of music. Among the most effective means of achieving this goal, the delegates agreed, was the use of modern audio-visual techniques. In this connection, the Assembly resolved to establish closer cooperation with educational institutions and organizations like UNESCO, the International Society for Music and Education, and the Internationale Muzik Zentrum.



De plus en plus les associations internationales adoptent des symboles graphiques qui donnent à chacun de leur congrès une « image de marque ». En voici quelques uns illustrant des réunions qui se tiendront dans le courant de l'année.

- 1) 9th Inter American Congress of Cardiology - San Francisco (USA) 23-29 April 1972.
- 2) 8e Congrès International de la Distribution des Produits Alimentaires - Vienne (Autriche) 26-29 juin 1972.
- 3) Symposium International sur les Thérapeutiques Non Mutilantes des Cancéreuses du Sein - Strasbourg (France) 28-30 juin 1972.
- 4) 22e Congrès International de Géographie - Montréal (Canada) 10-17 août 1972.
- 5) 13th Congress of the International Federation of Landscape architects - Brussels (Belgium) 4-7 Septembre 1972.
- 6) 10e Congrès International de Cinématographie Ultra-Rapide - Nice (France) 25-30 septembre 1972.
- 7) 16e Congrès Mondial du CIOS - Munich (Rep. Fed. d'Allemagne) 23-26 octobre 1972.



## New International Meetings Announced

Information listed in this section supplements details in the Annual International Congress Calendar published in December 1971.

Les informations faisant l'objet de cette rubrique constituent les suppléments au Calendrier Annuel des Congrès Internationaux publié en décembre 1971.

1972 Feb 2-5 Atlantic City (N.J. USA)  
Association for Children with Learning Disabilities. Int conference.  
Charles B Slack, Inc, 6900 Grove Road, Thorofare, New Jersey 08086, USA.

1972 Feb 5-12 Manila (Philippines)  
World Organization of Gastroenterology. Asian Association of Gastroenterology/Philippines Society of Gastroenterology. 4th Asian and Pacific congress : Asian-Pacific gastroenterology and the challenge of the seventies. (YB. 3563)  
P O Box 2598, Manila, Philippines.

1972 Feb 7-12 Strasbourg (France)  
European Parliament Session. (YB. 667)  
Centre Européen, Plateau du Kirchberg, Luxembourg (GD.)

1972 Feb 7-13 Strasbourg (France)  
Council of Europe. Commission Européenne des Droits de l'homme. 98e session. (YB. 435)  
Mc Nulty, avenue de l'Europe, 67 Strasbourg, France.

1972 Feb 5-9 Zurich (Switzerland)  
European Confederation of Agriculture. Réunion du groupe de travail « Fruits et légumes ». (YB. 686)  
Case Postale 87, 5200 Brougg, Switzerland.

1972 Feb 14-20 Strasbourg (France)  
Council of Europe. Séminaire sur le rôle et le mode de fonctionnement de" manœuvre en Europe (fonds de recherche privée). (YB. 435)  
Avenue de l'Europe, 67 Strasbourg, France.

1972 Feb 15 Rome (Italy)  
European Confederation of Agriculture. Réunion du groupe de travail « Assurances agricoles ». (YB. 686)  
Case Postale 87, 5200 Brougg, Switzerland.

1972 Feb 24-25 Scheveningen (Netherlands)  
Central Organization for Applied Scientific Research in the Netherlands - TNO. 5th TNO conférence, int meeting on increasing versatility research.  
c/o Holland Organizing Centre, Lange Voorhout 16, The Hague, Netherlands.

1972 Mar 1-3 Istanbul (Turkey)  
Int Transport Workers' Federation. Railwaymen's Section Committee. Meeting. (YB. 2644)  
Maritime House, Old Town, Clapham, London SW4, UK.

1972 Mar 8-9 Brussels (Belgium)  
Int Council for Scientific Management, European Committee/ Belgium Committee for Scientific Management. Top management seminar : management of executive in multi-national enterprise. (Y.B. 1730)  
CECIOS, c/o NIVE, Parkstraat 18, The Hague, Netherlands.

1972 Mar 9-10 Dusseldorf (Germany, Fed Rep)  
Int Sayings Banks Institute. 1ère réunion des chefs du service - Etranger » des banques centrales. (YB. 2428)  
18rue du Marché, 1204 Geneva, Switzerland.

1972 Mar 13-17 Paris (France)  
20es journées int de kinésithérapie.  
Cercle d'Etudes Kinésithérapiques, Boîte Postale 128, 75 Paris 17e, France.

1972 Mar 15-18 Dallas (Texas, USA)  
Int. Studies Association. Toward a Global Community of Scholars; New Technology in Research and Teaching.  
Program Chairman : Chadwick Alger, Mershon Center, Ohio State. State University, Columbus, Ohio 43210. USA.

1972 Mar 17-25 Strobl on the Wolfgangsee (Austria)  
5th int special Eastern trade seminar.  
Gesellschaft für Ost- und Südostkunde, Bismarckstr 5, 4020 Linz, Austria.

1972 Mar 20-24 Cologne (Germany, Fed Rep)  
Anatomisches Institut. Kongreb der Anatomischen Gesellschaft. P : 220.  
Herri Prof Ortmann, Lindenburg, 5 Köln 41, Germany, Fed Rep.

1972 Mar 20-24 London (UK)  
Inter-Governmental Maritime Organization. Maritime Safety Committee. 25th session. (YB. 1117)  
101-104 Piccadilly, London W1V OAE, UK.

1972 Mar 26-29 Helsinki (Finland)  
Christian Peace Conference. Ecumenical Workshop for information in Europe. Plenary session : the problems of detente and barriers to understanding in Europe. (YB. 272)  
Jungmannova 9, Prague 1, Czechoslovakia.

1972 Mar 27-29 Edinburgh (UK)  
Institute of Physics, Physics in industry Sub-Committee. Seminar for industrial physicists on ferroelectrics and their applications. P : 45.  
47 Balgrave Square, London SW1X 8QX, UK.

1972 Mar 27-Apr 2 Nicosia (Cyprus)  
Symposium on Mycenaean archaeology in Cyprus : The Mycenaean in the Eastern Mediterranean. Ex.  
Department of Antiquities, Ministry of Communications and Workers, Nicosia, Cyprus.

1972 Apr 4-6 Nice (France)  
Int Astronomical Union. Colloquium : asteroids, comets, meteoric matter. (YB. 1382)  
Dr B Milet, Université de Nice, Observatoire, Le Mont Gros, 06 Nice, France.

1972 Apr 5-29 Montreal Canada)  
Int Civil Aviation Organization. 7e conférence de navigation aérienne.

Int Aviation Building, 1080 University Street, Montreal  
(101), Que, Canada.

1972 Apr 9-12 Guildford (UK)  
Institute of Physics : The Physics in Industry Sub-Committee  
and the Acoustics Group. Seminar on noise in an industrial  
environment.

47Belgrave Square. London SW1X 8QX, UK.

1972 Apr 9-13 Madrid (Spain)  
European congress on structures under lateral stress.  
D. J.L. Justo, Alfonso XII, 3, Madrid, Spain.

1972 Apr 10-14 Swarthmore (Pa, USA)  
Int Astronomical Union. Colloquium : Orbital and physical  
parameters of double stars, (YB. 1382)  
Dr P van de Kamp, Sproul Observatory, Swarthmore  
College, Swarthmore, Pennsylvania 19081, USA.

1972 Apr 11-14 Lausanne (Switzerland)  
Council of Europe. Science and Parliament. 3rd conference.  
P : 200. (YB. 435)  
Conseil de l'Europe, Strasbourg, France.

1972 Apr 11-15 Nicosia (Cyprus)  
Cyprus Branch of the British Medical Association /Pancyprian  
Medical Association/Cyprus Ministry of Health. East Mediter-  
ranean medical congress. P : 400-600. Ex.  
Dr V V Kalbian, M D, FRCP ED, General Hospital, Nicosia,  
Cyprus.

1972 Apr 12-16 Killarney (Kerry, Ireland)  
Syndicat National des Agences et Bureaux de Voyages. 18e  
congrès.

S N A B V, 6 r u e Villareï de Joyeux, 75 Paris 17e, France.

1972 Apr 13-15 Zaragoza (Spain)  
Asociacion Nacional de Ingenieros Agronomos. 4th Int con-  
ference of agrarian mechanization. P : 800.  
ANIA, Graí Goded 38, Madrid, Spain.

1972 Apr 15-23 Saint-Etienne (France)  
Int Community of Booksellers Associations. 16e congrès int des  
jeunes libraires : le livre dans le Tiers-monde. (YB. 1643)  
CIAL, 4me Commission, c/o Boekhandel Minerva,  
Koninginneweg 227, Amsterdam 7, Netherlands.

1972 Apr 18-19 Southampton (UK)  
Institute of Physics, Physics in Industry Sub-Committee and  
Static Electrification Group. Seminar on electrostatics, fun-  
damentals, applications and hazards. P : 50.  
47 Belgrave Square, London SW1X 8QX, UK.

1972 Apr 18-20 Birmingham (UK)  
Conferences on nuclear physics, nuclear structure and nuclear  
reactions.  
Dr J A R Griffith, Dept of Physics, University of Birming-  
ham, PO Box 363, Birmingham B15 2TT, UK.

1972 Apr 18-23 Brussels (Belgium)  
Int study week on road-traffic technics and security.  
M H Hondermarcq, Dir Gén des Ponts et Chaussées,  
Ministère des Travaux Publics, rue Archimède 5, 1040  
Brussels, Belgium.

1972 Apr 20-22 Edinburgh (UK)  
Int Federation of Medical Students' Associations. Symposium on  
pollution and population. (YB. 1956)  
Mr Brian I Duerden, Symposium Convener, Medical Stu-  
dents Council, University of Edinburgh, Old College,  
Edinburgh EH8 9YL, Scotland, UK.

1972 Apr 21-22 Paris (France)  
Harvard Business School Club of Paris. Congrès Européen des  
anciens élèves d'Harvard : les affaires multinationales..., les  
risques d'affrontement avec les administrations publiques.

# NICE

CAPITALE DE LA COTE D'AZUR



Le Palais des Expositions  
Convention du Rotary International

Centre Mondial des Congrès  
Carrefour Commercial et Ville Universitaire  
desservie par un aéroport international

## NICE vous offre :

- la douceur de son climat,
- le luxe et le confort de ses hôtels  
(300 hôtels - 10.000 chambres),
- ses Fêtes de réputation mondiale,
- son Palais des Expositions
- plus de 200 salles de Congrès pouvant rece-  
voir de 45 à 25.000 délégués pour assurer le  
succès de vos Conventions, Colloques, Séminai-  
res, Symposiums, Réunions d'affaires ou de  
Recyclage

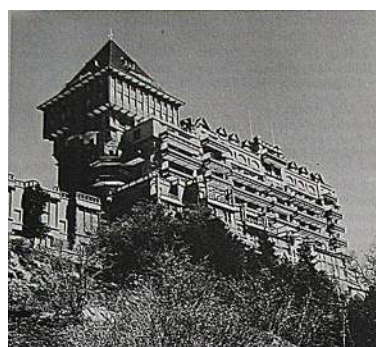
... ET SON SOLEIL !

Pour tous renseignements :

Office de Tourisme - Syndicat d'Initiative  
32, rue Hôtel-des-Postes, Nice  
Tél. 85.25.25  
Télex : Accueil Nice 46.042

A NICE

la saison commence en décembre  
et finit en novembre



**Badrutt's  
PALACE  
HOTEL  
St.-Moritz**

et

**CHESAVEGLIA  
restaurant**



**ETE - HIVER**

Tél. : 082/211.01  
Télex : 74424

**ANDREA BADRUTT  
MANAGING DIRECTOR**

- Intercontinental Hôtel, 3 rue de Castiglione, 75 Paris 1er  
France.*
- 1972 Apr 23** **London (UK)**  
**Int Savings Banks Institute. Comité Consultatif. 24e réunion.**  
(YB. 2428)  
*18 rue du Marché, 1204 Geneva, Switzerland.*
- 1972 Apr 24** **London (UK)**  
**Int Savings Banks Institute. General assembly.** (JB. 2428)  
*18 rue du Marché, 1204 Geneva, Switzerland.*
- 1972 Apr 24-29** **Vienna (Austria)**  
**Int Federation of Library Associations / Österreichische Na-**  
**tional Bibliothek. Symposium : Réunion d'experts Européens**  
**en matière d'échanges.** (YB. 1945)  
*c/o FID, 7 Hofweg, The Hague, Netherlands.*
- 1972 Apr 25-28** **London (UK)**  
**Int Savings Banks Institute. 10th congress.** (YB. 2428)  
*18 rue du Marché, 1204 Geneva, Switzerland.*
- 1972 May 1-6** **Ruschlikon (Switzerland)**  
**European Baptist Federation. Conference for leaders : world**  
**mission of reconciliation. (YB. 591)**  
*Baptist Church House, 4 Southampton Row, London  
WCI, UK.*
- 1972 May 3** **Geneva (Switzerland)**  
**Int Association of Crafts and Small and Medium-Sized Enter-**  
**prises. 53rd meeting of the bureau.** (YB. 1269)  
*98 rue St Jean, 1211 Geneva 11, Switzerland.*
- 1972 May 4** **Geneva (Switzerland)**  
**Int Association of Crafts and Small and Medium-Sized Enter-**  
**prises. 34th meeting of the central committee.** (YB. 1269)  
*98 rue Saint Jean, 1211 Geneva 11, Switzerland.*
- 1972 May 4-7** **Lausanne (Switzerland)**  
**2nd int symposium for biological medicine.**  
*Dr Med Guido Fish, 11 Chemin du Frêne, 1004 Lausanne,  
Switzerland.*
- 1972 May 6-11** **Torremolinos**  
**(Spain)**  
**Int congresson radiology.**  
*Asociacion Espanola de Radiologia, Madrid, Spain.*
- 1972 May 7-15** **Cairo (UAR)**  
**Int Federation of Library Associations. Séminaire sur la plani-**  
**fication des services de bibliothèques dans les pays Arabes.**  
*c/o FID, 7 Hofweg, The Hague, Netherlands.*
- 1972 May 9** **Geneva**  
**(Switzerland)**  
**World Health Organization. 25th assembly.** (YB. 3548)  
*Via Appia, 1211 Geneva 27, Switzerland.*
- 1972 May 9-12** **Rome (Italy)**  
**Caritas Internationalis. 9th general assembly. P : 300. (YB. 216).**  
*16 Piazza S Calisto, 00153 Rome, Italy.*
- \*1972 May 14-21** **Venice (Italy)**  
**5th int congress for prophylactic medicine and social health.**  
*Ospedale al Mare, 30126 Lido di Venezia, Venice, Italy.*
- 1972 May 15-19** **Madrid (Spain)**  
**« Guide Int » congress.**  
*Sr Alvarez de Toledo, IBM, Madrid, Spain.*
- 1972 May 15-19** **Strasbourg (France)**  
**Council of Europe. Assemblée consultative. 1ère partie de la**  
**24e session.** (YB. 435)  
*Avenue de l'Europe, 67 Strasbourg, France.*
- 1972 May 15-June 2** **New York (USA)**  
**United Nations Economie and Social Council. 52nd session.**  
(YB. 3377)  
*Director, Population Division, Dept of Economie and*

INNSBRUCK

Votre prochain congres au Tyrol, pays de vacances et de loisirs

A la fin de 1973, vous disposerez d'un nouveau CENTRE DE CONGRES ET DE MANIFESTATIONS. Vous y trouverez tout ce qui est nécessaire au déroulement impeccable d'un congrès : GRANDE SALLE : salle à usage multiple, congrès de 1280 personnes (ou de 250 à 600 personnes à des tables), des concerts de 1500 personnes. Excellente acoustique, air conditionné, SALLE-DOGAN : salle d'exposition de 30 X 90 m. tous les raccordements possibles, utilisable comme salle de congrès de 1800 m² pour 1200 personnes à des tables. Local historique, vieux de 400 ans, situé à côté du Château-Résidence (Hofburg). PETITE SALLE : salle pour 240 personnes, divisible en trois. QUATRE SALLES DE SEANCES : chacune de 50 m² Des foyers vitrés avec vue sur la chaîne montagneuse du nord de réputation mondiale.

Restaurant. Six bureaux de congrès Installations pour des transmissions de radio et de télévision Salle de presse Salle de régie Loge d'artistes Magasin d'accessoires Salle d'interprétation Dispensaire médical Bureau de poste Stationnements en garage souterrain Autobus desservant les congrès

Installations pour des transmissions de radio et de télévision Installation de traduction simultanée en cinq langues Projecteurs de cinéma et de diapositives Téléscripateur Installation de recherche et d'appel de personnes Excellent service de transports publics

Nous vous apporterons volontiers notre aide à la préparation et à la réalisation de vos manifestations. Veuillez-nous consulter ou de préférence nous rendre visite en notre ville universitaire et olympique, riche en possibilités diverses, notamment pour les programmes d'encadrement avant et après votre congrès ou exposition.

**VOIR INNSBRUCK FAIT OUBLIER TOUTE HATE ET PRECIPITATION.** Persuadé et convaincu, vous ferez de la belle capitale du Tyrol le siège de votre prochain congrès dans une association heureuse et féconde de travail et de récréation.

CENTRE DES CONGRES ET DES MANIFESTATIONS D'INNSBRUCK KONGRESS-VERANSTALTUNGSZENTRUM INNSBRUCK-TYROL

Kongresshaus-Betriebsgesellschaft m.b.H. A-6020 Innsbruck, Salurner Str. 11 /V/ Tel. (05222) 29426 Télex : 05-3423. Depuis de nombreuses années igis près d'Innsbruck avec son centre de cure est un lieu de congrès recherché accueillant jusqu'à 350 participants.

Social Affairs, United Nations, New York, NY 10017 USA

1972 May 16-17 Mexico City (Mexico)  
Int Union of Architects, groupe de travail « habitat ». Meeting.  
4 Impasse d'Antin, 75 Paris 8e, France. (YB. 2689)

1972 May 16-20 Liege (Belgium)  
Journées int d'étude des eaux du CEBEDEAU.  
Prof Leclerc, Directeur Général du Cebedeau, 2 rue A Stévaert, 4000 Liège, Belgium.

1972 May 17-19 Milan (Italy)  
Union of Int Associations/Italian Society for Int Organization.  
Seminar on Non-Governmental organizations : the philosophy of non-governmental organizations and the operation of int non-governmental organizations. (YB. 3352)  
1 rue aux Laines, 1000 Brussels, Belgium.

1972 May 21-26 Jerusalem (Israel)  
4th int congress of social psychiatry. ,  
Prof Louis Miller, c /o Mental Health Services, Ministry of Health, 20 King David Street, Jerusalem, Israel.

1972 May 23-26 Prague (Czechoslovakia)  
European Teratology Society /Czechoslovak Society of Anatomy.  
2nd conference : Definition of congenital defect, critical periods, specificity of teratogenesis.  
Z Rychter, M D, Institute of Histology, Medical Faculty of Charles University, Albertov 4, Praha 2, Czechoslovakia.

1972 May 24-26 Marianske Lazne (Czechoslovakia)  
World Federation of Neurology, research group for pédiatrie neurology /Czechoslovak Society of Neurology. 1st round table conference on pédiatrie neurology : classification of cerebral palsy. (YB. 3529)  
Prof I Lesny, M D, Clinic for Pédiatrie Neurology, Motol, V Uvalu 84, Praha 5, Czechoslovakia.

1972 May 24-26 Trondheim (Norway)  
European Federation of Chemical Engineering /Norwegian Society of Professional Engineers /Technical University of Norway. Int symposium on the fluoride problem in the aluminium industry. (YB. 725)  
Norwegian Society of Professional Engineers, Mr Fagerhus /Miss G B Hjelmeng, Ingeniorennes Hus, Kronprinsensgate 17, Oslo 2, Norway.

1972 May 25-27 Rimini (Italy)  
Symposium int sur les hypersomnies avec respiration périodique : syndrome pickwickien, hypoventilation alvéolaire centrale.  
Dr G Coccagna, Clinica delle Malattie Nervose e Mentali, Via Ugo Foscolo 7, 40123 Bologna, Italy.

1972 May 27-Jun 16 Geneva (Switzerland)  
Int Telecommunication Union. Administrative council, 27th session. (YB. 2622)  
Place des Nations, 1211 Geneva 20, Switzerland.

1972 May 28-Jun 4 Nicosia (Cyprus)  
European Cultural Centre /Ministry of Education, Nicosia. Seminar on European aspects of civics teaching. P : 25. (YB. 703)  
Ministry of Education, Nicosia, Cyprus.

1972 May 29-Jun 2 Albany (NY, USA)  
Int Astronomical Union. Symposium : Interstellar dust and related topics. (YB. 1382)  
Dr J Greenberg, Dept of Astronomy and Space Science, Sunya, Albany, NY 12203, USA,

1972 May 29-Jun 2 Dresden (Germany, Dem Rep)  
Int Association against Noise. 7th congress. (YB. 1171)  
Kammer, der Technik, Presidium, Tagungsorganisation, Clara-Zetkin Str 115/117, 108 Berlin, Germany, Dem Rep.

1972 May 29-Jun 3 Rungsted Kyst (Denmark)  
Council of Europe/Gouvernement Danois. Symposium sur les  
bibliothèques publiques et l'éducation permanente. (YB. 435)  
Avenue de l'Europe, 67 Strasbourg, France.

1972 May 29-Jun 6 New York (USA)  
Rotary Int. Int assembly. (YB. 3164)  
1600 Ridge Avenue, Evanston, Illinois 60201, USA.

1972 May Geneva (Switzerland)  
Int Association of Crafts and Small and Medium-Sized Enter-  
prises/Union of Master-Craftsmen of the EEC. Meeting.  
(YB. 1269/3358)  
98 rue de Saint Jean, 1211 Geneva 11, Switzerland.

1972 May Helsinki (Finland)  
European Confederation of Woodworking Industries. Colloque  
la coordination entre l'exploitation et les industries consumma-  
trices de bois. (YB. 693)  
36 avenue Hoche, 75 Paris 8e, France.

1972 Jun 5-9 Paris (France)  
Groupement pour l'avancement des méthodes physiques  
d'analyse. Société chimique de France. 31e congrès : Méthodes  
spectrographiques et chromatographiques d'analyse.  
Secrétariat du GAMS, 10 rue du Deta, 75 Paris 9e, France.

1972 Jun 8-9 Brussels (Belgium)  
European Carton Manufacturers. Congress.  
M Fayt, Papeteries de Belgique, 140 avenue Louise, 1500  
Brussels, Belgium.

1972 Jun 8-9 Knokke (Belgium)  
Commercial Federation of Cattle, Porc and Meat. Meeting.  
M Houet, rue Ropsy Chaudron 45, 1070 Brussels, Belgium.

1972 Jun 14-17 Knokke (Belgium)  
European Council of Diamond Merchants. Congress.  
Mme Paviot, rue Sutly 50, Lyon 6e, France.

1972 Jun 22-23 Munich (Germany, Fed Rep)  
European Confederation of Woodworking Industries. General  
assembly. (YB. 693)  
36 avenue Hoche, 75 Paris 8e, France.

1972 Jun 26-29 Kingston (Rhode Island, USA)  
The Law of the Sea Institute. 7th annual summer conference :  
the law of the sea, needs and interests of developing  
countries.  
University of Rhode Island, Kingston, Rhode Island 02881,  
USA.

1972 Jun 29-Jul 4 London (UK)  
European Baptist Federation. European Baptist Men's Com-  
mittee. Conference : God is! Where ? (YB. 591)  
E B F, Men's Committee, Mr Ray Montacute, 93 Glou-  
cester Place, London W1, UK.

1972 Jun Paris (France)  
Int Union for Health Education. 8th conference.  
DrAujoulat, UIES, 20 rue Greuze, 75 Paris 16e, France.

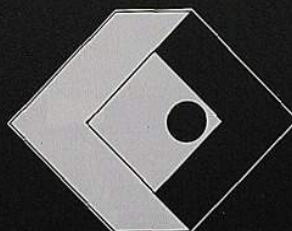
1972 Jul 11-16 Abidjan (Ivory Coast)  
Int Committee of Catholic Nurses. Séminaire Africain : le  
personnel medico-social dans une Afrique en développement.  
(YB. 1605)  
32 rue Joseph II, 1040 Brussels, Belgium.

1972 Jul 17-19 London (UK)  
Int League against Epilepsy /Int Bureau for Epilepsy/British  
Epilepsy Association. 5th European symposium\*: prevention  
epileptic disorders, medical and social implications.  
(YB. 2193/1413)  
Kurt Fleischmann and Associates, Chesham House, 1.36  
Regent Street, London W1, U.K.

Congrès  
Obligés

Et Vienne.  
depuis le célèbre Congrès de 1814 /  
en est toujours conscient

Vienne sait doser  
tradition et sens de l'organisation,  
travail et plaisir. D'où le succès  
de chaque congrès  
tenu dans cette capitale du charme.  
Oui, à Vienne, le savoir-faire  
et le savoir-vivre vont de pa



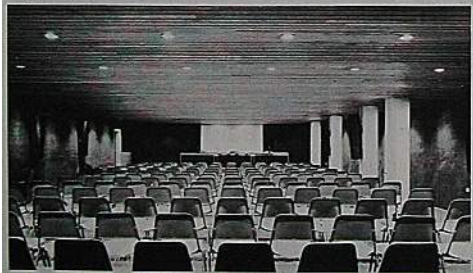
Pensez à Vienne  
pour votre prochain congrès

- 1972 Jul 23-Aug 3 Madrid (Spain)  
Int Federation of the Blind. Congress. (YB. 2024)  
*Palscio Exposichnes y Congresos de Madrid, Avda Generalisimo* 29, Madrid, Spain.
- 1972 Jul 24-30 Mt Parnassus (Greece)  
Boy Scouts World Bureau. Int camp. (YB. 194)  
*CP 78, 1211 Geneva 4, Switzerland.*
- 1972 Aug. 1-8 Falkirk (Scotland, UK)  
World Education Fellowship. Int conference : the human prospect, a programme for survival. (YB. 3507)  
*55 Upper Stone Street, Tunbridge Wells, Kent, UK.*
- 1972 Aug 7-12 (Peru)  
Boy Scouts World Bureau. 8th Interamerican conference. (YB. 194)  
*CP 78, 1211 Geneva 4, Switzerland.*
- 1972 Aug 21-23 Geneva (Switzerland)  
United Nations Institute for Training and Research/Association of Int Libraries. Int symposium on documentation of the united nations and other intergovernmental organizations. (YB. 3387/147)  
*M Gianfranco Gribaudo, Représentant adjoint de l'UNITAR en Europe, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland.*
- 1972 Aug 21-26 Arosa (Switzerland)  
Int Association of Meteorology and Atmospheric Physics, Ozone Commission. Symposium on atmospheric ozone and general circulation. (YB. 1312)  
*Lab für Atmosphärenphysik ETH, Gioriastasse 35, 8600 Zurich, Switzerland.*
- 1972 Aug 21-26 Boulder (Col, USA)  
Int Astronomical Union. Symposium : Physique de la matière dense. (YB. 1382)  
*Dr E Schaizman, Institut d'Astrophysique, 98 Bis Bd Arago, 75 Paris 14e, France.*
- 1972 Aug 24-26 Geneva (Switzerland)  
Association of Int Libraries/United Nations Institutes for Training and Research/Int Federation of Library Associations/Int Federation for Documentation. Conference : Les documents de la famille des Nations Unies et d'autres organisations int gouvernementales; comment les trouver et les utiliser. (YB. 147/3387/1945/1823)  
*J Leymaire, c/o Ministère de l'Industrie, DIMEE, 23 avenue Franklin Roosevelt, 75 Paris 8e, France.*
- 1972 Aug 25-28 (Yugoslavia)  
European Baptist Federation. Council meeting. (YB. 591)  
*Baptist Church House, 4 Southampton Row, London WCI, UK.*
- 1972 Aug 28-Sep 3 Oxford (UK)  
World Organisation of General Systems and Cybernetics. Congress. (YB. 1778)  
*Dr J Rose, Principal, College of Technology, Blackburn BB2 1LH, UK.*
- 1972 Aug 31-Sep 2 Odense (Denmark)  
Scandinavian Neurosurgical Society. Annual meeting. (YB. 3192)  
*Peter Rasmussen, M D, Secretary, Dept Of Neurosurgery, Rigshospitalet, 2100 Copenhagen, Denmark.*
- 1972 Sep 2-9 Chatenay-Malabry (France)  
European Federation of Chemical Engineering/Société de Chimie Industrielle. Congrès int du génie chimique : le génie chimique au service de l'homme. (YB. 725)  
*Société de Chimie Industrielle, 80 Route de St Clourd, 92 Rueil-Malmaison, France.*
- 1972 Sep 4-8 Stockholm (Sweden)  
Int Council for Building Research, Studies and Documentation / World Meteorological Organization. Colloquium on building climatology. (YB. 1723/3556)  
*CIB, Weena 700, Rotterdam, Netherlands.*



## HOTEL TRANSAT CORSE SAN BASTIANO\*\*\*

A 27 KM AU NORD D'AJACCIO  
AU FOND DU GOLFE DE SAGONE  
SUR LA PLAGE DE LA LISCIA



220 chambres - 550 lits - Salle de conférences, 200 places, entièrement équipée en matériel de sonorisation et projection, traduction simultanée 3 langues (en option)  
Salon 60 places  
pour une exposition éventuelle patio 300 m<sup>2</sup>  
Hall d'entrée 120 m<sup>2</sup>.

Un petit paradis pour vos congressistes et leurs épouses car SAN BASTIANO vous offre :

Bar, Night-club, Boutique, Coiffeur, Nurse-rie, Equitation, Tennis, Ski nautique, Voile, Piscine d'eau douce chauffée, Volley-ball, Ping-pong, Excursions, Location de voitures.

1972 Sep 4-9 Brussels (Belgium)  
Int Commission on Civil Status. General assembly. P: 100.  
(YB. 1559)  
CIEC, 31 Senckenberganlage, 6 Frankfurt/Main, Germany,  
Fed Rep.

1972 Sep 6-9 Arnhem (Netherlands)  
European Association for the Study of the Liver. 7th congress.  
(YB. 560)  
c/o Holland Organizing Centre, Lange Voorhout 16, The  
Hague, Netherlands.

1972 Sep 11-15 Mariánské Lázně (Czechoslovakia)  
European Federation of Chemical Engineering /Czechoslovak  
Chemical Society/Czechoslovak Society for Industrial Chemis-  
try. 4th int congress of chemical engineering, chemical equip-  
ment, design and automation. (YB. 725)  
4th CHISA Congress, P O B 857, Praha 1, Czechoslovakia,

1972 Sep 12-15 Amsterdam (Netherlands)  
Fleurop-Interflora. 2nd interflora world conference.  
Koninginnegracht 135, The Hague, Netherlands.

1972 Oct 16-21 Basle (Switzerland)  
NUCLEX, journées d'information int des industries nucléaires :  
expérience opérationnelle et amélioration des composants  
nucléaires. Ex.  
NUCLEX 72, Case Postale, 400 Bêle 21, Switzerland.

1972 Nov 15-18 Karachi (West Pakistan)  
Middle East Neurosurgical Society. Annual congress. P : 1000.  
(YB. 2955)  
Jinnah Postgraduate Medical Center, Dept of Neuro-  
surgery, Karachi, Pakistan,

1972 Nov 19-25 Manila (Philippines)  
Int Council on Alcohol and Addictions. 3rd int institute on the  
prevention and treatment of drug dependence. (YB. 1765)  
Archer Tongue, Director ICAA, Case Postale 140, 1001  
Lausanne, Switzerland.

1972 Caracas (Venezuela)  
Unesco-Mexico/Instituto Latinoamericano de la Comunica-  
ción Educativa / Ministerio de Educación de la Rep. de Vene-  
zuela. Seminario sobre : la didáctica de la educación por  
satélites. P : 30. (YB. 3383)  
ILCE-Unesco-Mexico Apartado Postal 18-862, Mexico 5,  
D.F.

1972 Cuernavaca (Mexico)  
Unesco-Mexico/Instituto Latinoamericano de la Comunica-  
ción Educativa Centro Intercultural de Documentación. AC  
(CIDOC) Mesa redonda sobre : técnicas nuevas en educación.  
P : 10/15. (YB. 3383)  
ILCE-Unesco-Mexico Apartado Postal 18-862, Mexico 5,  
D.F.

SPECIALITE DE THES  
CADEAUX  
CRISTAUX

CONFISEUR  
CHOCOLATIER

*Au Bonbon Royal*

Tel. 227 - 80-98

56, Rue Jouffroy  
PARIS (17e)

Expéditions dans le monde entier.

## MOTEL INTERNATIONAL DE LYON \*\*\*

SUR A 6 et N 6 à 7 km de Lyon



- pour séminaires et congrès
- 4 salles entièrement équipées de 20 à 200 personnes.
- Restauration 24/24 h. Restaurant gastronomique, grill, café-  
taria, Bar-Salon.
- 130 chambres, PISCINE CHAUFFEE, TENNIS.
- 400 places de parking TEL : 47.43.50 - TELEX : MOTELYON  
33045F.

PORTE DE LYON 69 /Dardilly.

## UAI PUBLICATIONS

### Yearbook of International Congress Proceedings (every 2 years), 2nd edition (1962-9).

Contents : bibliography of papers, reports and proceedings of meetings of organizations listed in the *Yearbook of International Organizations*. 1st edition covers meetings in the years 1960-1967, 2nd edition covers meetings in the years 1962-1969. Bibliographies for the meetings in the years 1957, 1958 and 1959 are also available.

### Directory of Periodicals Published by International Organizations (irregular)

Contents : bibliography of periodicals of organizations listed in the *Yearbook of International Organizations*.

### Liste de publications envoyée sûr demande

### Où souscrire à votre abonnement et aux autres publications de l'UAI :

soit directement à l'UAI, rue aux Laines, 1, Bruxelles 1000, Belgique (voir modes de paiement ci-dessous); soit auprès d'un libraire et tout particulièrement en :

ALLEMAGNE (R.F.). Libr. Hans Meschen-  
dorfer, Hackenstrasse 3 /L. Munich 2. Libr.  
Rudolf Pieper, Worthstrasse 1/11, 8 Munich;  
Libr. Alexander - Horn, Spiegelgasse 9,  
6200 Wiesbaden. — AUSTRALIA, b.c.n. Agen-  
cies Pty Ltd, 178 Collins Street, Melbourne.  
Victoria 3000. — AUTRICHE. Librairie Gerold  
& C<sup>e</sup>, Graben 31, Vienne 1. — BELGIQUE  
Agence et Messageries de la Presse, rue  
du Persil, 14-22. Bruxelles 1; Office Inter-  
Bruxelles 5. — CANADA. Franklin Square-  
Dawson Subscription Service Co., 6 Thorncliffe  
Park Drive, Toronto 17. — CHILE. Libr. Oscar  
Marin y Cia, Casilla 9812, Santiago. — DENMARK  
Libr. Jul. Gjellerup, Solvgade 87, Copenhagen  
K.; Libr. Munksgaard, Noregade 5 Copenhagen  
K. — ESPAGNE. Pleyade, Duque de Alba 9,  
Madrid 12. — FINLAND. Akateeminen Kirja-

kauppa, 2 Keskuskatu, Helsinki; Rautatie-  
kirjakauppa Oy, Kampinkatu 2, Helsinki 10.  
— FRANCE. Librairie des Méridiens, boule-  
vard Saint-Germain, 119, Paris 6e; Libr. P.  
Raymann & C<sup>e</sup>, rue de Tournon, 17, Paris 6e;  
OffLib, rue Gay-Lussac, 48, Paris 5e; Libr.  
Technique & Documentation, rue Lavoisier, 11,  
Paris 8e. — ISRAEL. Weiss Subscriptions  
1, Jabotinsky Street, Tel Aviv. — ITALIE.  
A.E.I.O.U., Via Meravigli 16, 20123 Milano. Jean  
FRICKER, Via Cardinal de Luca 10, 00186 Roma.  
— JAPAN. Kokusai Shobo Ltd., 5 Ogawamachi,  
3-Chome, Kanda, Chiyoda-ku, Tokyo; Kinokuniya  
ku, Tokyo. — NETHERLANDS. Scholters & Zoon,  
Grote Markt 43, Groningen; Zwet & Zetlinger,  
Keizersgracht 487, Amsterdam C. N.V. Marti-  
nus Nijhoff, Lange Vooftout 9-11, s-Graven-  
hage. — NORWAY. Libr. Tanum-Cammer-  
meyer, Karl Johansgt. 43, Oslo 1. — PORTU-

GAL. Librairie Ferin, 70 rua Nova do Almada  
74, Lisbonne. — SUISSE. Libr. Herbert Lang  
& C<sup>e</sup>, Münzgraben 2, Berne. Libr. Payot,  
6 rue Granus, Genève. — SWEDEN. Librairie  
de la Cour C.E. Fritzé, Fredregatan 2, Stock-  
holm 6. Almqvist & Wiksell, Gamla Broga-  
tan 26, 101 20 Stockholm 1. — UNITED KING-  
DOM. Blackwell's Foreign Dept, Broad Street,  
Oxford; Wm Dawson & Sons Ltd., Cannon  
House, Macclin Street, London WC 2. —  
U.S.A. F. W. Faxon Company, Inc., 515 Hyde  
Park Avenue, Boston, Mass. 02131, Interna-  
tional Publications Service, 303 Park Ave.  
South, New York NY 10010; Steched Halper  
Inc., 31 East 10th Street, New York NY 10003;  
Ebsco-National Publications Company, P.O.  
Box 90901, Los Angeles, California 90009.

### Yearbook of International Organizations (every 2 years), 13th edition (1970-71)

Contents : aims, titles, structure, activities, finance, publi-  
cations, meetings of international organizations. Includes  
the *Who's Who in International Organizations* and the  
*International Initialse* previously published separately.  
Information on approximately 4000 organizations.

### International Congress Science Series

9 volumes on the technicalities of international meeting  
organization.

### Documents for the Study of International Non-Governmental Relations

15 volumes.

### Publication list sent on request

### Where to renew subscriptions and order other UAI publications :

either directly from the UAI, rue aux Laines, 1, Brussels 1000, Belgium (methods of payment are shown below) or through any bookseller, including the following :

## MODES DE PAIEMENT — METHODS OF PAYMENT :

Annual subscription : \$ 11 or £ 3.75

Abonnement un an : 450 FB, 50 FF, 40 FS.

### Soit :

Par chèque barré à l'ordre de l'Union des Associations Inter-  
nationales, 1 rue aux Laines, 1000 Bruxelles, Belgique. —  
(Tel. : (02)11.83.96).  
Soit :

### Either :

By crossed check to the order of the Union of International  
Associations, 1 rue aux Laines, 1000 Brussels Belgium —  
(Tel. : (02)11.83.96).  
Or :

### Bruxelles :

Compte chèque, postal n°346.99.  
ou Compte n°451.651 à la Société Générale de Banque.

### Genève :

Compte courant à l'Union des Banques Suisses.

### Düsseldorf :

Konto Nr 76.80036 der Deutsche Bank, Königsallee, 45-47 (Berschränkt konvertierbares DM-Konto).  
Nach Ründerlass des Deutschen Bundeswirtschaftsministeriums Nr 23/53 können Abonnements-  
gebühren für den Bezug einer Zeitschrift im Postzahlungsverkehr unmittelbar in das  
Ausland überwiesen werden.

### New York :

Account at the First National City Bank, 55, Wall Street.

### Paris :

Compte n° 54.515 à la Banque de l'Union Parisienne, Boulevard Haussmann 6-B (C C P. de  
la Banque n° 170.09).

### Rome :

Compte courant. Banco di Roma, 307 Via del Corso.

### The Hague :

Account 785.330 at R. Mees & Hope, 13, Kneuterdijk.

London: Crossed cheque to Union of International Associations, Acc. n°04552334, National Westminster Bank  
(Overseas Branch), 53, Threadneedle Street, London EC 2

