

Zeitschrift: Revue économique franco-suisse
Herausgeber: Chambre de commerce suisse en France
Band: 53 (1973)
Heft: 4

Artikel: Une entreprise multinationale d'origine suisse : Nestlé
Autor: Liotard-Vogt, Pierre / Reymond, Georges-E.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-887449>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 02.04.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Une entreprise multinationale d'origine suisse :

Nestlé

338.93

Nestlé est aussi bien une marque mondiale de produits alimentaires et diététiques, qu'une société suisse à ramifications internationales. Au cours des 100 dernières années, le groupe Nestlé a progressivement affirmé sa présence dans tous les pays où existe la liberté économique. Nestlé compte actuellement dans le monde 116 000 employés et ouvriers, 297 fabriques, 100 centres administratifs, 697 bureaux et dépôts de vente. Le chiffre d'affaires du groupe est de 15,77 milliards de francs suisses.

Les débuts furent modestes: une entreprise artisanale à Vevey — où Henri Nestlé inventa en 1867, la farine lactée pour enfants en bas âge — et une petite société industrielle de lait condensé fondée à Cham (Canton de Zoug) en 1866, deux affaires qui fusionnèrent en 1905. En 1929, la production du groupe s'enrichit par les chocolats suisses Peter, Cailler et Kohler; en 1960, par les conserves de fruits, de légumes, de viande et de poisson Crosse & Blackwell (Grande-Bretagne); en 1960 également, par les fromages Locatelli (Italie); en 1962, par les aliments surgelés du groupe Findus d'origine suédoise. Il y a quelques années, Nestlé a commencé à étendre ses intérêts dans les secteurs de la restauration, des yogourts et des eaux minérales. Depuis 1971, les produits Ursina-Franck (Guigoz, Mont-Blanc, etc.) sont venus s'ajouter à la gamme des produits Nestlé. En 1973, l'entreprise Stouffer (hôtels, restauration, produits surgelés, aux États-Unis) a rejoint le groupe; Nestlé possède une participation majoritaire dans l'entreprise Libby, McNeil & Libby, de Chicago.

Nestlé est aujourd'hui l'une des principales entreprises mondiales dans le domaine de l'alimentation. La répartition de ses ventes dans le monde se définissait en 1972 de la manière suivante: 1) laits, fromages, yogourts et autres produits frais: 25,2%; 2) produits infantiles et diététiques: 7,4%; 3) boissons instantanées et liquides (notamment Nescafé) 31,7%; 4) chocolats, cacao et confiserie: 8,9%; 5) potages, bouillons, condiments, plats cuisinés et produits divers: 20,5%; 6) produits surgelés et glaces: 6,3%. Par continent, le chiffre d'affaires se répartit de la manière suivante: 51,5% en Europe, 34,1% dans le continent américain, 10,7% en Asie et en Océanie, et 3,7% en Afrique.

Interview de M. Pierre Liotard-Vogt, Président et Administrateur-délégué de Nestlé Alimentana S. A.
par M. Georges-E. Reymond, Président de la Chambre de commerce suisse en France

Au cours des dernières semaines, les sociétés multinationales et les problèmes qu'elles sont susceptibles de soulever ont occupé une place importante dans l'actualité.

Il était donc intéressant de connaître la position d'une entreprise suisse à fort caractère multinational, Nestlé, qui compte pour la première fois à sa tête un président qui ne soit pas de nationalité suisse.



Georges-E. REYMOND : Votre accession récente à la présidence de Nestlé Alimentana S.A. peut-elle être interprétée comme une nouvelle affirmation du caractère multinational du groupe ?

Pierre LIOTARD-VOGT : Il ne m'appartient pas de m'exprimer sur les motifs qui ont conduit mes collègues à me désigner comme leur Président. Si ce choix n'a pas été déterminé par le désir d'affirmer le caractère multinational du groupe, il est en tous les cas une démonstration de ses caractéristiques multinationales.

G-E. R. : L'implantation en Suisse du siège social du groupe réunit-elle la plupart des avantages dont un groupe multinational doit pouvoir disposer au plan des hommes, des structures, de l'infrastructure et des institutions ?

P. L-V. : En général on peut considérer que la Suisse est un emplacement idéal pour une société multinationale, étant donné les facilités de communication, que ce soit par avion ou par téléphone par exemple. Sa situation de plaque tournante en Europe est importante. Je ne ferai qu'une réserve qui, je l'espère sera temporaire, ce sont les difficultés que nous éprouvons à faire venir les collaborateurs étrangers dont nous avons absolument besoin, et ceci en raison des mesures prises par le Conseil fédéral pour restreindre les emplois d'étrangers. Ce n'est pas que nous cherchions absolument à augmenter les effectifs de nos collaborateurs étrangers, mais il est indispensable que nous puissions opérer un roulement, car tous les étrangers qui exercent des responsabilités dans leur pays doivent avoir pu faire un séjour de quelque durée en Suisse. Or les mesures actuelles ne nous permettent pas de faire un remplacement nombre pour nombre, et nous ne pouvons pas, par exemple, dire « M. Smith s'en va, s'en retourne chez lui, nous le remplacerons par M. Brown ». Cela correspond exactement à l'engagement d'un nouveau collaborateur étranger, pour lequel il faut une autorisation et ces autorisations nous en recevons de moins en moins.

G-E. R. : Certains discernent trois générations d'entreprises multinationales :

a) d'abord, Philips et Unilever en Hollande, Nestlé en Suisse, qui furent les premières au monde et qui, toutes trois, virent le jour dans de petits pays à économie dynamique ;

b) ensuite, les entreprises multinationales américaines ;

c) enfin, les entreprises multinationales européennes et japonaises qui pourraient se développer aux dépens des entreprises multinationales américaines.

Êtes-vous d'accord avec cette classification ?

Quelles sont, à votre avis, les raisons particulières qui ont conduit, en Hollande et en Suisse, à la création des premières entreprises multinationales :

- les hommes,
- le capital,
- les institutions,
- ou les trois réunis ?

P. L-V. : Il est évidemment très difficile d'opérer une classification dans les entreprises multinationales, mais,

dans ces grandes lignes, je peux accepter celle que vous me proposez.

Quant aux raisons particulières qui ont conduit en Hollande et en Suisse à la création des premières entreprises multinationales, je dirai que si la Hollande et la Suisse possèdent de telles entreprises c'est parce qu'il s'agit de petits pays et dès qu'une entreprise veut grandir, si peu que ce soit, dans un petit pays elle est obligée très rapidement de déborder le cadre de ses frontières.

Il faut ajouter à cela l'esprit d'entreprise des Hollandais et des Suisses. De la part de la Suisse, il y a également nécessité, car il ne faut pas perdre de vue que c'est un pays fondamentalement très pauvre, dont la richesse provient principalement du travail, et de la facilité avec laquelle son peuple a su aller chercher à l'extérieur ce qu'il ne trouvait pas chez lui.

G-E. R. : Sans entrer dans la typologie des entreprises multinationales et retenir donc la classification des critères économiques ou le comportement des managers, voudriez-vous nous donner votre définition du seuil que doit atteindre une entreprise pour être véritablement multinationale ?

P. L-V. : Je répondrai un peu à côté de la question, ou un peu différemment.

Je dirai qu'à mon avis il n'y a pas de problème de la société multinationale, il y a le problème de la dimension des entreprises. Quand une entreprise atteint une certaine dimension, elle est obligée de devenir une société multinationale. Il n'y a qu'aux Etats-Unis que le marché est assez vaste pour qu'une société puisse rester nationale tout en étant très grande.

Si par contre on ne veut considérer que le nombre de pays où une entreprise exerce son activité, à mon avis il n'y a pas de critère valable. On peut simplement considérer qu'il y a des degrés dans la multinationnalité. Par exemple une société qui travaillerait dans deux pays pourrait se dire multinationale, puisque le chiffre 2 est un pluriel ! mais il y a tous les degrés dans la multinationnalité. Je répète cependant que le fait de répartir son activité entre beaucoup de pays ne crée pas des caractéristiques très particulières ce qu'il faut considérer, c'est la taille des entreprises, donc le rôle croissant qu'elles jouent dans l'économie des pays.

G-E. R. : Quid du capital ? On dit que le véritable caractère multinational de l'entreprise est aussi la répartition du capital ?

P. L-V. : La répartition du capital international ou pas n'a que peu ou pas d'influence sur le comportement de la société. Par contre il est exact qu'une société de grandes dimensions ne peut être contrôlée par une famille ; le capital est donc dispersé, ce qui est souhaitable, car il est malsain qu'une entreprise importante soit contrôlée par un individu, une famille ou un groupe d'individus trop restreint, car l'activité de cette entreprise pourrait alors être orientée de façon par trop égoïste.

En ce qui concerne Nestlé, étant donné ce que notre groupe peut représenter pour l'économie suisse, on imagine volontiers que l'on n'aimerait pas qu'il soit contrôlé par une majorité étrangère. En outre, la plupart des actionnaires Nestlé, y compris les étrangers, apprécient que le siège de la société soit dans un pays aussi stable que

la Suisse l'est au point de vue économique, politique et social. Pour ces raisons nous avons pris des mesures qui visent à garantir la majorité suisse de la société.

G-E. R. : Quels sont à votre avis, parmi les avantages suivants, ceux qui vous paraissent les plus dominants, lors de la création d'entreprises multinationales et dans quel ordre les classeriez-vous :

- rationalisation de la recherche et du développement ?
- rationalisation de la production ?
- rationalisation de la prospection ?
- Utilisation plus rationnelle :
 - a) des hommes ?
 - b) des matières premières ?
 - c) des capitaux ?

P. L-V. : Dans le cas d'une société en général, je répondrai que cela dépend beaucoup de la nature de ses activités. Si c'est une banque multinationale, on ne consacrera évidemment pas beaucoup d'efforts à la recherche !

Dans le cas de Nestlé, je dirai qu'il s'agit d'un avantage de la grande entreprise, qui peut centraliser la recherche qui est faite pour tout le monde, au lieu qu'elle soit dispersée dans autant de sociétés qu'il y a de pays. Là, l'avantage est évident et déterminant.

Rationalisation de la production ? relativement peu, étant donné que nous produisons partout et que notre production est fortement décentralisée.

Rationalisation de la prospection ? Non ; nous mettons au point des méthodes de gestion que nous croyons être les mieux adaptées à la nature de nos activités et nous essayons de les appliquer partout avec toute la souplesse désirable pour tenir compte des particularités de chaque pays.

Utilisation plus rationnelle des hommes ? des matières premières ? des capitaux ?

Aucun intérêt pour l'utilisation des matières premières — Par contre assez grand intérêt pour l'utilisation des hommes, car le fait de pouvoir faire travailler ensemble des hommes dans beaucoup de pays, dans beaucoup d'entreprises différentes, est certainement un facteur essentiel pour leur développement et une meilleure formation.

Les capitaux ? Plus une entreprise est grande et plus elle a une assise financière solide.

G-E. R. : La dimension des entreprises multinationales est-elle un avantage en tout ?

Le risque, chez certaines, de bureaucratisation et donc de lourdeur progressive, ne va-t-il pas croissant et, par voie de conséquence, l'augmentation des coûts et ses corollaires, ne sont-ils pas souvent des phénomènes difficilement maîtrisables ?

P. L-V. : Il est exact qu'en regard des très grands avantages des sociétés multinationales et des grandes sociétés, qui ont seules les moyens de réaliser une recherche qui est la condition sine qua non des progrès techniques, et d'entreprendre la production de masse permettant de mettre à la disposition du public à des prix abordables tous les articles de consommation, la gestion de telles entreprises est évidemment de plus en plus compliquée. Il semble cependant que l'on ait à peu près réussi, jusqu'à maintenant, à faire face à ces difficultés croissantes.

Il est indéniable que le risque que vous mentionnez de bureaucratisation, de lourdeur, de lenteur, existe et que nous en sommes conscients et devons constamment nous efforcer de l'éviter.

G-E. R. : Voyez-vous une limite à la dimension de l'entreprise multinationale et, le cas échéant, un regain éventuel en faveur des entreprises moyennes et petites, susceptibles d'être, en certains domaines, plus compétitives et mieux à même de satisfaire les hommes ?

P. L-V. : Je crois qu'il y a une certaine répartition des tâches qui va s'établir d'elle-même. Certaines activités sont mieux faites par de petites entreprises et dans ce domaine elles continueront à jouer leur rôle. Ne perdons pas de vue qu'il se crée tous les jours de petites entreprises qui vivent très bien et qui ne se sentent pas du tout menacées par les grandes entreprises. Mais il y a des secteurs de l'activité où les avantages de la grande entreprise sont tellement déterminants que, si ce n'est pas déjà fait, elles contrôleront l'ensemble de ces secteurs. On n'imagine pas, par exemple, une petite entreprise raffiner et distribuer du pétrole, ni fabriquer des automobiles et rester compétitive. Pour les produits de grande consommation, les petites entreprises ont de plus en plus de peine à supporter la concurrence. Je crois qu'il est économiquement faux de vouloir artificiellement maintenir en vie des petites entreprises là où elles ne sont pas viables, et qu'il faut objectivement constater les domaines où les grandes sociétés doivent exercer leurs activités, et ceux où, au contraire, de petites entreprises réussiront mieux que les grandes. Ce sont des choses qui se font toutes seules.

On ne peut pas ignorer les conséquences sociales de certains transferts d'activités et il est juste que des mesures puissent être prises à titre transitoire pour corriger certaines injustices sociales qui peuvent se produire, c'est tout à fait normal.

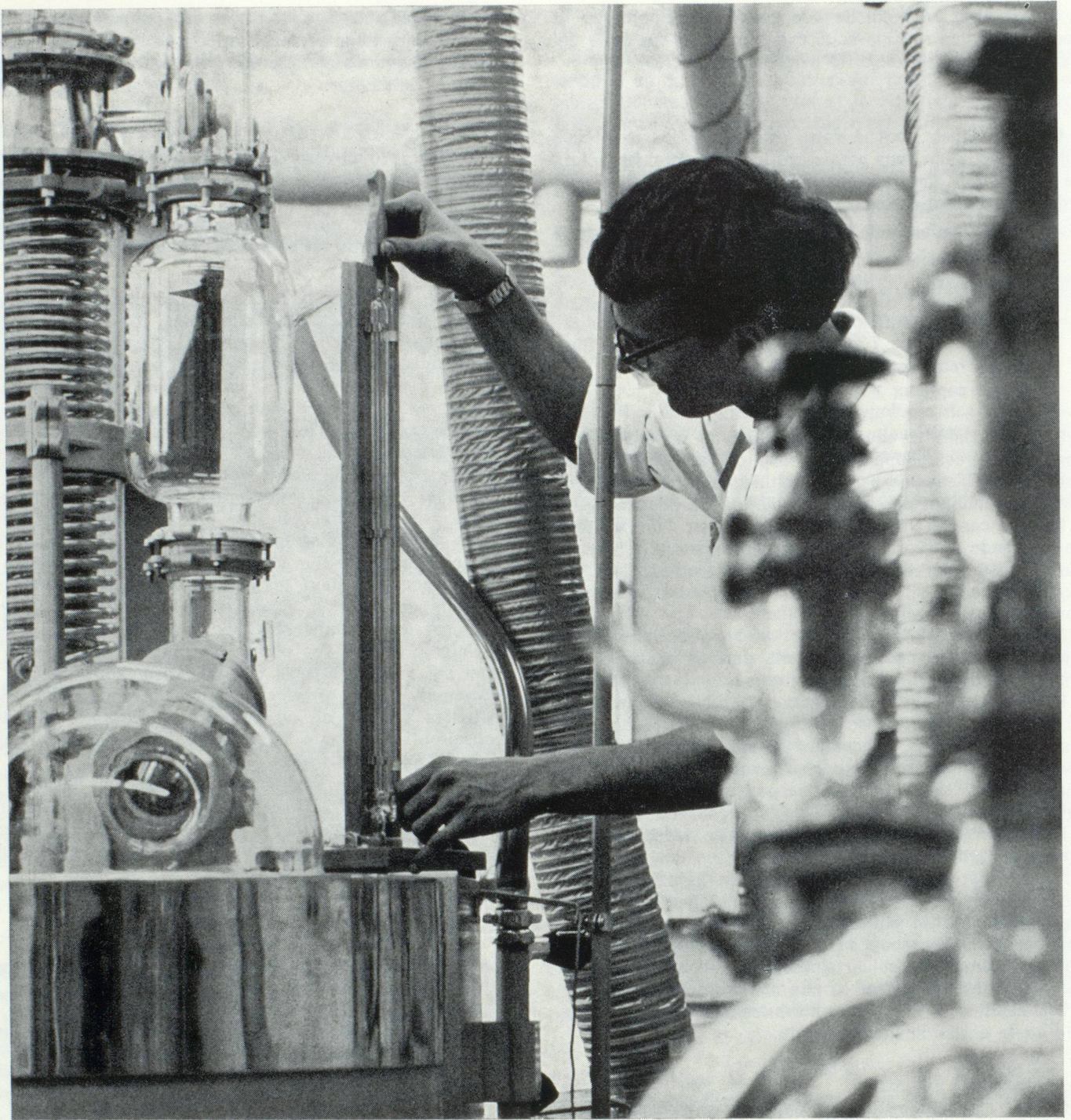
G-E. R. : L'entreprise multinationale doit être, dans les pays où elle s'implante, un « bon citoyen » et se conformer à un code de bonne conduite.

Ces conditions, que beaucoup s'efforcent de remplir, ne vont-elles pas parfois à l'encontre de certains impératifs découlant du besoin de stratégie globale ?

P. L-V. : Toutes les entreprises doivent accepter un certain nombre de contraintes. Elles doivent se comporter partout correctement, mais n'oublions pas que dans tous les pays où elles travaillent le gouvernement est souverain et qu'il a tous pouvoirs pour mettre en vigueur une législation appropriée à laquelle les entreprises multinationales doivent se conformer, comme tout le monde. Quand on entend parler de ce soi-disant « pouvoir » des sociétés multinationales, c'est un slogan totalement vide de sens, car personne n'a encore pu montrer où il se trouve !

G-E. R. : Vous avez dit récemment que les entreprises multinationales devaient être irréprochables.

Il s'agit donc ici de l'aspect éthique de leur gestion. En effet, l'entreprise multinationale, qui est souvent la créatrice de richesses par l'innovation et l'agent actif du chan-



*Depuis plus de 100 ans,
Nestlé, dans le monde entier, ...met la recherche,
la technique et le contrôle
au service de la nutrition humaine*



PI 2511

gement permanent, doit également veiller parallèlement à la croissance quantitative, à assurer la croissance qualitative.

Comment peut-elle y contribuer en particulier ?

P. L-V. : La qualité de la production de la société multinationale est assurée d'abord par son propre souci de séduire le consommateur et de pouvoir vendre ses produits. Or ceux-ci se vendront dans la mesure où ils seront considérés comme meilleurs et pas trop chers. Nous avons l'arbitrage constant du consommateur, donc c'est ce dernier qui décide.

Lorsque je dis que les sociétés multinationales doivent être irréprochables, je veux dire qu'elles ont l'obligation — comme vous le mentionnez à la question précédente — de toujours se conduire en bon citoyen parce qu'on leur pardonnera moins qu'à n'importe qui d'autre. Elles doivent être des contribuables honnêtes et à 100 %, s'intéresser dans la vie du pays et avoir en toutes circonstances une attitude conforme aux intérêts du pays hôte, au moins aussi bonne que celles des sociétés nationales.

G-E. R. : Comment voyez-vous l'homme et son action au sein de l'entreprise multinationale ?

1. Que peut-il en attendre ?

2. Quelles sont les craintes légitimes qui peuvent éventuellement naître chez lui ?

3. Comment concilier pleinement l'expansion constante et l'amélioration de la rentabilité, d'une part, et le besoin croissant de satisfaction et d'épanouissement qu'il manifeste, d'autre part ?

4. Serait-il souhaitable de donner à l'homme qui travaille dans une grande entreprise des notions qui permettent de comprendre mieux ce qui se passe autour de lui dans le monde économique et social ?

P. L-V. : L'individu a-t-il des craintes particulières à avoir quand il travaille dans une grande maison ? On a une opinion sur la maison selon le chef que l'on a, selon le poste que l'on occupe, etc. Dans toutes les entreprises vous trouverez des gens qui ne sont pas contents et d'autres qui sont satisfaits. Dans l'ensemble se crée une réputation d'entreprise, qui fait apparaître celle-ci meilleure que celle-là, mais qu'est-ce que cela veut dire ? Nous passons pour avoir un mouvement de personnel plus faible qu'ailleurs. Dans une entreprise qui marche bien, qui a une bonne rentabilité et qui réalise son expansion, le personnel est plus motivé, plus heureux et, je dirai, mieux traité car une entreprise qui réussit peut faire davantage pour son personnel qu'une société qui fait des pertes. Sur le plan purement pratique et matériel, si l'on considère l'intérêt même du travail, les collaborateurs d'une entreprise prospère considèrent que la réussite de celle-ci est un peu la leur, puisqu'ils y participent.

Nous n'allons pas jusque là. Nous donnons une formation professionnelle et des possibilités de développement à l'individu, oui, mais nous ne prétendons pas être une école civique, et nous sommes obligés de respecter entièrement la liberté de nos collaborateurs, qui pourraient se sentir « conditionnés » par l'entreprise.

G-E. R. : L'entreprise multinationale, dans ses actions particulières, n'est pas sans soulever un certain nombre d'objections et, parfois même, de critiques. D'aucuns pensent, en effet, que les entreprises multinationales détiennent une partie trop importante du pouvoir économique.

Ces critiques émanent notamment :

1. de la puissance publique (lois anti-trust, pollution, incidences sur les circuits monétaires ;

2. des organisations de consommateurs ;

3. du syndicalisme international.

Pensez-vous :

— qu'il s'agit là de réactions dont l'importance croissante pourrait peser de plus en plus sur notre vie économique ?

— qu'une meilleure information réciproque, une consultation directe et une coopération plus étroite entre les différents agents économiques, soient rapidement possibles et souhaitables ?

— ou partagez-vous l'opinion du Professeur Perlmutter qui pense que la puissance des entreprises multinationales est susceptible de croître, car :

— la volonté de coordination entre les états est insuffisante ?

— la puissance des organisations syndicales reste trop faible ?

P. L-V. : Il m'est arrivé de mentionner cet exemple où l'Etat le plus misérable, n'ayant aucune puissance militaire ni d'aucune autre sorte, peut nationaliser n'importe quelle grosse société pétrolière — et c'est ce qui se passe parfois — et rien ne peut être fait, personne ne peut rien dire !

La pollution : pourquoi les multinationales pollueraient-elles davantage que les autres ? Si vous prenez les 100 cheminées d'usines d'une multinationale ou les 100 cheminées d'usines appartenant à 100 petites sociétés, où est la différence dans la pollution ? C'est la même chose. Simplement on pardonne moins à la grande entreprise. Il est vrai qu'elle seule a peut-être les moyens d'étudier une diminution de cette pollution, et la possibilité de la réduire, la corriger.

Les circuits monétaires : c'est une façon un peu commode de rejeter sur les usagers la responsabilité du très mauvais fonctionnement d'un système qui était de toute façon détraqué. On ne peut pas en vouloir aux sociétés multinationales d'essayer de se protéger contre des pertes. Ce qui serait répréhensible par contre serait de faire de la spéculation, mais à ma connaissance les grandes sociétés ne s'y sont pas livrées.

Les organisations de consommateurs : Il y a un certain nombre de personnes qui ont une certaine autorité auprès des consommateurs, mais cela ne gêne guère les grandes entreprises. Bien sûr elles sont les têtes de Turc de ces organisations de consommateurs, c'est tellement facile ! Mais jusqu'à présent cela n'est pas très grave.

Syndicalisme international : je me suis bien souvent prononcé sur ce point. Si le syndicalisme international estime avoir acquis assez d'autorité et de compétence pour traiter des problèmes du travail qui se posent dans le monde entier, je l'en félicite, car nous, société multinationale, nous n'y sommes pas parvenus et nous sommes

incapables depuis le Siège de traiter les problèmes qui se posent dans tous les pays où nous travaillons. Nous laissons ce soin à nos sociétés nationales, qui seules sont compétentes. Ce n'est pas à notre niveau que nous nous occupons des organisations syndicales, car il ne peut s'agir que de problèmes nationaux. Les conditions de travail ne peuvent pas être identiques dans le monde entier, il est impossible d'ignorer le contexte quand on traite de problèmes de travail.

La puissance des entreprises multinationales est-elle susceptible de croître ?

Je crois à la dimension, à l'importance dans un certain nombre de secteurs de la grande entreprise. On assistera encore à des regroupements. Il y a évidemment un risque, qui est réel, c'est que les concentrations de grandes entreprises aboutissent à créer des situations de monopole, et je conviens qu'une telle situation est malsaine. Je trouve donc tout à fait normal que les Etats prennent des mesures anti-trust, comme cela existe aux Etats-Unis, pour éviter que de telles situations puissent se produire.

G-E. R. : Votre groupe a déjà à son actif d'importantes réalisations dans certains pays en voie de développement. Il s'agissait pour lui d'utiliser et de développer les larges ressources agricoles des pays concernés et de satisfaire simultanément les besoins de la population indigène.

Ces implantations, dont l'aspect de coopération technique et d'aide humanitaire même ne peuvent échapper, vont-elles être poursuivies dans d'autres pays ?

Le nationalisme constaté ici et là, et donc les entraves possibles à un développement économique raisonnable, n'est-il pas de nature à limiter les efforts futurs des groupes concernés ?

P. L-V. : Nous continuons dans la même voie et ces entraves nous ne les rencontrons pas encore, car partout où nous essayons de développer nos activités nous sommes très fortement encouragés, si ce n'est pas sollicités, par le pays où nous allons et qui reconnaît les services que nous pouvons lui rendre.

G-E. R. : A votre avis, l'entreprise multinationale souhaite-t-elle ou non que les efforts de recherche et de développement soient, en certains domaines, appuyés par une aide financière de l'Etat.

P. L-V. : En principe non, mais on peut imaginer que l'Etat intervienne pour financer des recherches qui auraient un intérêt national mais qui ne seraient pas rentables en soi et que l'entreprise ne pourrait donc pas faire seule. Donc des recherches qui auraient un intérêt national, comme par exemple dans l'intérêt de la défense nationale.

G-E. R. : Pour terminer, que pensez-vous du rôle que peuvent et doivent jouer les Chambres de commerce suisses à l'étranger en faveur du développement des relations économiques entre la Suisse et ses partenaires étrangers, étant entendu qu'elle ne peuvent rien, ou peu de choses, pour les entreprises multinationales ?

Comment voyez-vous leur développement ?

P. L-V. : Ce sont moins les grandes entreprises qui auront besoin de faire appel à des organisations interprofessionnelles et peut-être que pour cette raison elles sont les moins aptes à pouvoir répondre utilement à votre question, pour la simple raison que nous ne sommes pas les utilisateurs de vos services. Mais je crois que des organisations du genre de la vôtre, si je ne suis pas à même d'apprécier sur le plan matériel les réalisations concrètes qui sont obtenues par leur intermédiaire, ont le très grand mérite de créer un climat, et ceci est extrêmement important, car dans toute concertation, dans quel que domaine que ce soit, s'il n'existe pas un certain climat de confiance, d'information réciproque, il est extrêmement difficile de faire quelque chose ensemble. Je crois que vos efforts ont beaucoup contribué à faciliter les échanges, les informations et, par la suite, les actions communes de part et d'autre de la frontière franco-suisse.