

**Zeitschrift:** Domaine public  
**Herausgeber:** Domaine public  
**Band:** - (1985)  
**Heft:** 773

**Artikel:** Nestlé : les amis américains  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1017629>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 29.01.2026

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

## L'Etat gestionnaire

*«Des buts moins ronflants, plus opérationnels, discutés dans le détail de leur concrétisation, adaptés continuellement. C'est probablement la voie à défricher pour jeter les bases d'une action publique adaptée à la complexité de la société moderne. Des lois plus souples, moins définitives, précisées au fil de leur confrontation avec la réalité à laquelle elles s'appliquent»: sous le titre «Le rêve et la loi», nous tentions, dans le dernier numéro de DP (772, J. D.), après un rapide bilan des politiques publiques, dans notre pays comme ailleurs, de tirer la leçon de leur échec. Cidessous, Charles-Albert Morand, professeur à la Faculté de droit de l'Université de Genève, reprend la balle au bond. (Réd.)*

L'échec des politiques publiques, pour une part qu'il est difficile de quantifier, peut être attribué aux instruments particuliers utilisés par l'Etat. Certes, il ne faut pas négliger l'incapacité occasionnelle des bureaucraties et des législateurs; mais la cause structurelle de cet échec, moins connue et probablement plus importante, réside dans la contradiction entre les exigences pratiques et juridiques.

D'un côté on exige de l'Etat l'adoption rapide de mesures efficaces. De l'autre le droit impose lentement et rigidité. Cette contradiction se manifeste aussi bien au niveau de la solution des problèmes nouveaux que de la mise en œuvre des politiques.

Les exigences pratiques voudraient qu'en partant

d'une réalité socio-économique complexe et mal connue, l'Etat puisse progressivement mettre en place des solutions adéquates. Par un mouvement de bas en haut, partant des exigences de la réalité pour aboutir à des normes d'action, les pouvoirs publics devraient être à même d'adopter des solutions provisoires, de les tester et de les corriger pour parvenir à des remèdes plus élaborés mais toujours adaptables à des circonstances changeantes.

Le droit de son côté exige la stabilité et se construit par un mouvement qui va de haut en bas, partant d'une idée très générale exprimée dans la Constitution, pour arriver, à travers un long processus de concrétisation, à des décisions d'espèce en prise directe sur la réalité. Le principe de légalité postule cette construction rigide et exige en outre la présence dans la loi déjà de normes détaillées permettant à l'administré de connaître très exactement ses droits et ses obligations.

La tension entre ces deux ordres d'exigences est permanente. Elle conduit dans certains domaines — comme la radio-télévision — à des phénomènes pathologiques d'inversion normative. On a commencé par prendre une décision (concession SSR), pour adopter ensuite un règlement (radios locales),

puis une loi (autorité autonome de plainte) et enfin un article constitutionnel.

Pour ce qui est de l'application, les exigences pratiques supposent souplesse, rapidité d'intervention, large pouvoir d'appréciation. Le droit de son côté exige que l'administration soit réglementée, que son pouvoir d'appréciation soit limité et que son action soit encadrée dans des procédures.

L'Etat gestionnaire est-il dès lors condamné à l'inefficacité ou à l'arbitraire? Comme il s'agit d'un jeu à somme nulle, il n'est pas possible de viser à la fois l'efficacité et la légalité maximales. Il s'agit de trouver un équilibre qui pourrait être atteint par une conception dynamique et cybernétique de la législation. Au départ on pourrait se contenter de lois-cadre, peu détaillées, qui permettraient d'instituer un débat public sur un problème nouveau; puis, fort des connaissances acquises, le législateur pourrait préciser la législation.

Devant la lourdeur du processus législatif, les pouvoirs publics sont amenés à recourir à des instruments plus souples et moins contraignants: information, incitation, planification. N'est-ce pas le signe que par sa structure même le droit n'est plus adapté à la solution des problèmes que la société confie à l'Etat?

**C.-A. Morand**

NESTLÉ

## Les amis américains

En point de mire, la prochaine assemblée des actionnaires de Nestlé le 23 mai prochain: dans cette perspective, la «convention» d'actionnaires Nestlé, la Canes, fourbit les questions qu'elle juge indispensables à la bonne information des détenteurs d'actions de la multinationale de moins en moins veveysanne. Peu de chance, à vrai dire,

que le cérémonial annuel de la société s'en trouve bouleversé, ni qu'une majorité des participants à la célébration en conçoive des problèmes de conscience. Et pourtant...

Et pourtant, la petite dizaine de points d'interrogation posés dans le dernier bulletin d'information de la Cables (adresse utile: c.p. 20, 1261 Trélex) mérite un moment d'attention. Trois exemples.

A propos du rachat de Carnation, la big opération de 3 milliards de dollars en automne de l'année

dernière (cf. DP 744, «L'incarnation américaine»), un diagnostic sec: «Les actionnaires de Nestlé n'ont jamais reçu d'informations, ni avant, ni pendant, ni après, sur ce qu'est Carnation et sur les raisons pour lesquelles la direction de Nestlé a choisi cet achat plutôt que de faire un autre type d'investissements. Force est de constater que cette opération ne crée pas un seul poste de travail, ne participe en rien à la solution des problèmes de l'alimentation mondiale. Nestlé ne nous informe pas non plus de la politique qu'elle entend suivre pour intégrer cette entreprise dans ses activités: politique de marque, politique de recherche, politique de produit.»

## LE REFUGE OUTRE-ATLANTIQUE

A propos de Nestlé et des Etats-Unis: «Dorénavant, un tiers des activités de Nestlé auront lieu aux Etats-Unis. Ne peut-on craindre une «américanisation» de Nestlé, un déplacement progressif des centres de décision, de recherche vers les Etats-Unis? Ne peut-on s'inquiéter également de la concentration du chiffre d'affaires de la société — 30% — sur une très faible part — 5% — de la population mondiale?»

A propos de Nestlé et du tiers monde: «L'affaire (Carnation) est-elle «bonne» sur le plan qui nous occupe spécialement, celui des peuples du tiers monde? Nestlé fait ainsi une percée importante sur le marché des Etats-Unis. N'est-ce pas au détriment des pays du tiers monde, ceci pour des raisons de sécurité et de rendement, sans doute légitimes; mais jusqu'où peut aller cette légitimité sur le plan éthique de notre responsabilité à l'égard des peuples «en voie de développement?»»

## QUELLE CROISSANCE?

A une échelle plus large encore — nous citons toujours la Canes: «Nous nous posons aussi la ques-

tion, à nos yeux essentielle, du type de croissance de Nestlé, quant aux produits créés et aux populations qu'elle sert. En clair: Nestlé renonce de plus en plus aux produits bon marché, de bonne qualité nutritive, utiles au plus grand nombre, pour se spécialiser dans des produits chers, destinés aux populations plus riches, voire aux chiens et aux chats qui ont un pouvoir d'achat aux Etats-Unis plus grand qu'un Noir en Afrique. Nestlé ne manque-t-elle pas ainsi sa vocation de participer à la solution des problèmes de ce monde? Ne risque-t-elle pas, en concentrant ses activités vers des régions et des personnes riches, d'abandonner des marchés importants pour le développement futur de Nestlé: les marchés du tiers monde?»

Nestlé parle à Nestlé: il ne s'agit pas là de provocations «étrangères» à la société, mais bien de remar-

## RACHATS 84

### Café, biscuits, aliments pour animaux...

La Canes a tenté de dresser la liste des entreprises rachetées par Nestlé de 1984 à début 1985. Quête d'informations délicate, avec des résultats lacunaires, mais tout de même révélatrice.

— Entreprises rachetées par la filiale Nestlé USA: Ward Jonston/USA (confiserie, chiffre d'affaires de 60 mios de dollars; prix d'achat: 125 mios de francs suisses); Warner Cosmetics/USA (produits cosmétiques, c.a. de 300 mios fr.s.; achat pour 300 mios fr.s.); P.F. Beich Co/USA (chocolat, c.a. de 100 mios doll.); Carnation/USA (produits laitiers, culinaires, restaurants, aliments pour animaux, c.a. de 3,4 mias de doll.; achat pour 3 mias doll.); Chase Saubern Coffee/USA (café torréfié, c.a. de 130 mios doll.); Fruitcrest/USA (jus de fruit frais).

— Entreprises rachetées par Nestlé Suisse: Bilosa/Suisse (produits ophtalmologiques, verres de contact); Pos/France (produits ophtalmologiques, c.a. de 200

ques d'actionnaires et qui s'expriment en tant que tels. C'est aussi ce qui fait le poids de cette prise de parole: elle est intéressée, au sens large!

Mettant l'accent sur l'éthique de la croissance, la Canes rejoint l'action de groupements d'actionnaires américains similaires qui interpellent «leurs» sociétés depuis des années sur ce thème (cf. DP 754, «Démocratie économique. Le droit de regard des actionnaires»). Pas d'illusion: ce n'est pas demain la veille qu'une assemblée des actionnaires, qui plus est celle d'une multinationale aussi confortable que Nestlé, se découvrira une largeur de vues qui aille au-delà de la maxime alibi bien connue «les affaires sont les affaires». Mais qu'importe: il y a quelque chose de rassurant à l'existence de cette voix, même si elle parle dans le désert.

mios de fr. français; achat pour 50 mios fr.s.); Dello Precision/Suisse (équipements ophtalmologiques).

— Entreprises rachetées par Nestlé RFA: Auer/RFA (aliments diététiques, soins pour bébés, etc., c.a. de 130 mios fr.s.; achat pour 30 mios fr.s.); Dallmayr/RFA (café, etc., c.a. de 160 mios DM); Herta-Schweisfurth/RFA (viandes et saucisses); Glucksklee-Lunebest/RFA (lait condensé, c.a. de 400 mios DM).

— Entreprise rachetée par Nestlé Espagne: Productos Brasilia (café torréfié); Acuaeducto/Espagne (viandes, charcuteries).

— Entreprises rachetées par Nestlé Suède: Kaffee Boenans Roester/Suède (café torréfié); AB Stroevelskorv/Suède (viandes, charcuteries).

— Entreprise rachetée par Nestlé Canada: Goodhosts Foodweshler Coffee/Canada (café, c.a. de 65 mios doll.; achat pour 70-80 mios fr.s.); par Nestlé Holding Inc.: Hills Brothers/USA (café torréfié, c.a. de 730 mios fr.s.; achat pour 150-200 mios doll.); par Nestlé Colombie: La Rosa/Colombie (biscuits); par Nestlé Australie: Life Savers/Australie (confiserie, c.a. de 76,4 mios doll. austr.).