

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 31 (1973)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Ombres et lumières des entreprises multinationales  
**Autor:** Liotard-Vogt, Pierre  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-137073>

### **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:** 16.02.2026

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

# Ombres et lumières des entreprises multinationales <sup>1</sup>

Pierre Liotard-Vogt  
Président administrateur-délégué  
de Nestlé Alimentana SA, Vevey

Cela pourrait paraître à la fois très facile et très difficile de traiter d'un sujet comme celui qui m'est proposé. Il est en effet aisé de dire quelque chose sur un thème aussi rebattu que celui des sociétés multinationales. Il est, par contre, d'autant plus difficile de ne pas retomber dans la répétition de lieux communs qu'on trouve, depuis un an ou deux, dans d'innombrables publications de toutes sortes. J'aborderai ce sujet de la façon la plus directe — que j'espère aussi la plus simple — c'est-à-dire en praticien ayant plus de 40 ans d'expérience dans la même société et désireux surtout d'éviter avec soin le jargon technocratique que certains trouvent de bon ton d'employer en semblable circonstance.

## ROLE CROISSANT DES ENTREPRISES

Avant d'aborder le problème spécifique des entreprises multinationales, il n'est peut-être pas inutile de commencer par rappeler le rôle croissant que joue, aussi bien dans l'économie d'un pays que dans le mode de vie de ses habitants, l'entreprise tout court, quelle que soit l'aire géographique sur laquelle elle étend ses activités. Nous n'avons pas besoin de remonter bien loin dans le temps pour découvrir une époque où l'entreprise industrielle, telle que nous la connaissons aujourd'hui, n'existait pas. Des activités économiques, d'ailleurs bien différentes de celles qui se manifestent actuellement, étaient assurées par des individus ou de petits groupements d'individus. L'entreprise industrielle a ensuite commencé à se créer, à grandir et à se développer sous l'impulsion de deux motivations profondes: d'une part, la recherche d'une plus grande efficacité et, d'autre part, il faut bien le dire, la recherche du gain.

Dès l'instant où les progrès de la science ont permis le développement de certaines technologies, il devient évident que l'application de celles-ci nécessitait des moyens qui n'étaient plus à la portée d'unités trop faibles. Le désir de satisfaire toujours davantage les besoins croissants de toutes sortes, dont beaucoup peuvent être considérés aujourd'hui comme des besoins élémentaires, a conduit les entreprises à chercher sans cesse à produire davantage et à produire mieux. A cette époque,

---

<sup>1</sup> Conférence présentée à l'assemblée générale des Rencontres Suisses, Ecole polytechnique fédérale, Lausanne, le 13 octobre 1973. Les intertitres ont été ajoutés par l'éditeur.

on ne parlait pas encore de société de consommation, ne serait-ce que parce que bien peu estimaient être en mesure de consommer autant qu'ils le souhaitent. Même aujourd'hui, quand on parle de saturation des besoins, sommes-nous vraiment persuadés qu'il y ait un tel pourcentage de la population qui estime que toutes ses aspirations sont satisfaites — et je ne parle que des pays développés ?

Le goût du profit a certainement joué un rôle car les gens qui disposaient de capitaux se sont aperçus qu'en les mettant en commun, ils avaient la possibilité de les faire rapidement fructifier, quitte à prendre et à accepter certains risques. Il en est d'ailleurs résulté la création de quelques immenses fortunes sur la légitimité morale desquelles on peut aujourd'hui s'interroger. Néanmoins, le fisc dispose de moyens qui lui permettent de corriger certains excès. Sur un plan purement pratique, il faut surtout reconnaître que l'attrait du gain a constitué un puissant moteur pour le développement de l'industrie.

## **NOUVELLES RESPONSABILITÉS DES ENTREPRISES**

Aujourd'hui, l'entreprise — qu'elle soit industrielle, commerciale ou, bien souvent, les deux en même temps — conditionne l'existence des individus comme l'existence des nations dans des proportions dont parfois nous ne prenons pas réellement conscience, parce qu'elles sont trop évidentes et parce que nous avons peine à imaginer qu'il puisse en être autrement. En effet, la prospérité d'une nation est étroitement dépendante de l'activité de ses entreprises. Voyez par contraste la situation de la plupart des pays en voie de développement qui, faute d'avoir su ou pu se créer une industrie de transformation, arrivent tout juste à survivre grâce à leur production agricole. L'entreprise conditionne également la vie d'un grand nombre d'individus qui travaillent pour elle, soit directement, soit indirectement. On en déduit aisément qu'il est faux de se borner à ne considérer que le seul aspect économique du rôle de l'entreprise, et que c'est un devoir de nous demander aujourd'hui si la façon dont elle exerce son activité non seulement atteint les buts économiques qu'elle s'est fixés, mais également procure à tous ceux qui dépendent d'elle des conditions d'existence aussi favorables que possible. L'entreprise de nos jours n'est pas seulement un moyen de se nourrir, de se vêtir, de se transporter ou de bénéficier de toutes les facilités de la vie moderne; ce n'est pas seulement un moyen de gagner de l'argent pour ceux qui en sont actionnaires ou pour ceux qui en sont les salariés. Ses responsabilités vont très au-delà, car la forme même de notre existence dépend des structures économiques qui se sont créées, empiriquement, parfois anarchiquement, au fur et à mesure de la croissance de l'industrie.

## **DIMENSION ET ENTREPRISES MULTINATIONALES**

Après avoir mentionné l'entreprise en général, je voudrais maintenant examiner quelles sont les différentes formes que celle-ci peut prendre. Avant tout, considérons la taille des entreprises.

Il n'est pas possible d'opérer une classification logique car tous les degrés imaginables existent, depuis la plus petite entreprise artisanale jusqu'au plus grand des complexes multinationaux. Le but de notre entretien est évidemment de considérer le rôle joué par les plus grandes des entreprises que l'on désigne depuis quelques années par le terme de multinational.

En tout premier lieu, je me permets de formuler des réserves quant à ce terme qui paraît définir un type particulier d'entreprise, une sorte de spécimen à part, qui serait apparu depuis peu de temps, et très différent de ce qui existait jusque-là.

En fait, l'activité multinationale d'une société n'est qu'une particularité, parmi beaucoup d'autres, de certaines sociétés, mais ne lui confère nullement des caractéristiques très différentes.

En effet, toute entreprise qui connaît à l'origine une certaine réussite et qui se développe déborde d'autant plus rapidement ses frontières nationales que le pays dans lequel elle est implantée est plus petit. Seuls les Etats-Unis offrent aujourd'hui un marché assez grand pour qu'une société puisse atteindre une grande dimension tout en demeurant nationale. A l'extrême opposé, il n'est pas possible qu'une très grande entreprise puisse se développer dans les limites géographiques d'un petit pays comme la Suisse. Mais le fait même de fabriquer et vendre ailleurs ce qu'on a commencé à faire chez soi ne confère pas ipso facto à l'entreprise des caractéristiques particulières. A mon avis, le seul problème qui puisse être considéré utilement est le problème de la grande entreprise, c'est-à-dire de la dimension, étant évidemment entendu que dans la plupart des cas, sinon dans tous, les grandes entreprises exercent toujours une partie de leur activité hors de leurs frontières nationales.

En ce qui concerne ces grandes entreprises, je ferai cependant une distinction basée sur l'importance relative de la maison mère nationale par rapport à ses affaires internationales. Ainsi, nous pouvons constater que les grandes entreprises dites multinationales américaines, et à un degré moindre les grandes entreprises allemandes et anglaises, pour ne prendre que les principales, qui sont également étiquetées comme multinationales, demeurent en fait des entreprises soit américaines, soit allemandes, soit anglaises, ayant une part plus ou moins importante de leurs affaires en dehors de leur pays d'origine. A l'inverse, nous trouvons dans des petits pays, notamment aux Pays-Bas et en Suisse, des entreprises qui peuvent être considérées comme véritablement multinationales, du fait que le volume des affaires qu'elles traitent à l'étranger est beaucoup plus important que le volume des affaires réalisées dans le pays d'origine. Pour parler d'un cas que je suis censé bien connaître, je peux citer l'exemple constitué par Nestlé Alimentana <sup>1</sup>: cette société est sans doute la plus multinationale de toutes les entreprises, sinon la seule véritablement multi-

---

<sup>1</sup> 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.



nationale, car le chiffre d'affaires qu'elle réalise dans son pays d'origine, la Suisse, est inférieur à 4 % de l'ensemble, tandis que plus de 96 % de ce chiffre d'affaires est réparti dans le reste du monde. A cette différence de répartition des activités correspond une différence dans la conception même de la conduite des affaires. En prenant toujours l'exemple de Nestlé Alimentana, dont les activités sont extrêmement réparties, ses plus grosses affaires se trouvent dans les grands pays développés tels que les Etats-Unis, l'Allemagne, la France, la Grande-Bretagne, le Japon. Dans ces marchés et dans un certain nombre d'autres, que je ne cite pas pour éviter d'allonger l'énumération, nous avons des installations industrielles considérables et nous avons beaucoup de nos meilleurs hommes. Chacune de ces sociétés nationales s'intègre parfaitement dans le pays où elle se trouve. Nous faisons, dans la mesure du possible, appel à une direction nationale et nous faisons très peu figure d'étrangers, à telle enseigne que certaines enquêtes récentes ont révélé que pour la majorité des Américains, par exemple, Nestlé était une société américaine et que pour une majorité de consommateurs français, Nestlé était une société française. C'est dire que, si on constate, dans bien des domaines et dans bien des pays, des phénomènes de rejet dès que le pourcentage d'étrangers dépasse un certain niveau, nous échappons en grande partie à un pareil risque en raison de notre adaptation complète au pays dans lequel nous nous trouvons.

A l'inverse, il est notoire que, pour les grandes entreprises américaines, la société du groupe de loin la plus forte est la société mère américaine qui doit obligatoirement servir de modèle à tous les autres. De là une tendance bien naturelle à vouloir imposer des solutions qui ont fait leurs preuves aux Etats-Unis. Il se crée ainsi le sentiment que leurs filiales constituent en quelque sorte une enclave étrangère là où elles se trouvent.

Il est juste d'ajouter que si ce que je viens de décrire était particulièrement vrai il y a un certain nombre d'années, des progrès considérables ont été accomplis par

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 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 Etats-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 pour enfants 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.

la plupart des sociétés américaines qui savent beaucoup mieux qu'autrefois avoir recours à des cadres nationaux et, d'une façon générale, devenir beaucoup moins étrangères qu'elles ne l'étaient auparavant.

## **AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES ENTREPRISES MULTINATIONALES**

Et maintenant, je voudrais intervenir à mon tour dans le procès permanent qui est fait aux entreprises multinationales, en cherchant à identifier et à expliquer les avantages et les inconvénients qui peuvent résulter de la grande taille de ces entreprises car, je tiens à le répéter, c'est beaucoup plus la dimension des entreprises que la multinationalité de leurs opérations qui est à l'origine de nombreuses questions qu'on se pose aujourd'hui à leur sujet.

Je vais m'efforcer d'être aussi objectif que possible mais, pour ne rien cacher, je suis, comme on dit, « pour » les grandes entreprises, étant profondément convaincu qu'elles correspondent à une nécessité économique indéniable, qu'elles permettent d'obtenir des avantages inaccessibles autrement et que les reproches qu'on peut leur adresser peuvent être parfois réels, mais sont susceptibles d'être corrigés.

Je ne m'étendrai pas trop longuement sur certains de ces avantages ou du moins sur ceux qui sont évidents et que nous connaissons tous depuis très longtemps. En effet, chacun sait que l'amélioration de notre niveau de vie est étroitement liée aux progrès de la technologie et que ces progrès sont le résultat d'une recherche de plus en plus coûteuse mais de plus en plus indispensable. Seules les grandes entreprises ont les moyens de financer cette recherche sans grever indûment le prix de revient de leurs fabrications, puisque le coût de cette recherche peut être réparti sur un volume de ventes très élevé. Comme conséquence de ce qui précède, les progrès technologiques permettent de fabriquer mieux et meilleur marché; les grandes entreprises sont ainsi un facteur de vie moins chère; elles permettent aujourd'hui de mettre à la disposition d'un public toujours plus nombreux des produits qui, dans le passé, ou bien n'existaient pas, ou bien n'étaient à la portée que d'une minorité fortunée.

Les grandes entreprises présentent des avantages sur le plan social. Il est généralement admis que, dans l'ensemble, les salaires payés par celles-ci sont en moyenne de 10 à 15 % plus élevés que ceux que peuvent payer de plus petites entreprises. La sécurité de l'emploi est mieux assurée, précisément dans la mesure où la solidité de ces grandes entreprises diminue le risque d'échecs industriels ou commerciaux.

Sur le plan civique, les grandes entreprises sont des contribuables intégraux. La fraude est rare, non pas parce que les dirigeants de ces entreprises appartiennent à une catégorie de gens plus vertueux que d'autres, mais parce que, tout d'abord, si quelqu'un de malhonnête peut être tenté de prendre des risques pour s'assurer un avantage personnel, il sera moins tenté de le faire si cet avantage est réservé au seul bénéfice des actionnaires; de plus, la fraude suppose des complicités qu'il est difficile sinon impossible de trouver dans une entreprise comportant des effectifs de personnel très nombreux.

La grande entreprise a mieux que d'autres la possibilité d'assurer une meilleure formation de ses collaborateurs, grâce au nombre et à la variété des emplois dont elle dispose.

Elle sert plus qu'on ne le croit une meilleure compréhension entre les nationaux de pays différents, grâce aux échanges de collaborateurs. Ainsi, dans les bureaux de Nestlé Alimentana à Vevey, près de 40 % des cadres sont étrangers, mais l'habitude de travailler en commun, de se voir tous les jours, aboutit à ce résultat que chacun oublie qu'il a affaire à des collègues, des subordonnés ou des chefs d'une nationalité différente de la sienne.

## **LES GRANDES ENTREPRISES ET LE TIERS MONDE**

Je voudrais enfin en arriver au rôle le plus important que les grandes entreprises sont en mesure de jouer: il s'agit de l'industrialisation des pays en voie de développement. Ces pays sont pleinement conscients du fait qu'ils ne pourront un jour prétendre élever le niveau de vie de leur population que s'ils sont capables de s'industrialiser, c'est-à-dire de créer par eux-mêmes des richesses qu'ils ne possèdent pas et qu'ils n'ont pas les moyens d'acheter. Comment peut-on imaginer que de tels pays, sans capitaux, sans techniciens, sans expérience, puissent faire sortir du néant une industrie qui n'existait pas et combler le retard qu'ils ont vis-à-vis des pays développés? Ce ne sont certes pas les rapports les mieux documentés et les mieux pensés, établis par une quelconque organisation internationale, qui permettront de faire surgir de terre et ensuite de mettre en route la première usine. Seules les grandes entreprises internationales sont capables de jouer ce rôle de pionnier, et la société à laquelle j'appartiens s'honore d'avoir, depuis longtemps, pu apporter à la plupart des pays en voie de développement sa contribution dans ce domaine.

Mais à ce stade, il importe bien de distinguer les trois formes d'activités qu'une entreprise peut exercer dans un pays désireux de sortir du sous-développement.

### **1. Une activité exportatrice**

Sauf s'il s'agit d'articles de toute première nécessité, cette activité ne pourra jamais beaucoup se développer, en raison du manque de ressources du pays vers lequel on exporte. Dans ce cas particulier, nous ne pouvons pas prétendre que cette activité exportatrice soit toujours bénéfique pour le pays importateur, surtout quand il s'agit d'articles qui ne sont pas de première nécessité.

### **2. Une activité extractrice**

Les grandes entreprises extractrices ont, en général, les premières découvert les ressources minières ou pétrolières dont l'existence était ignorée précédemment. L'extraction à laquelle elles ont procédé a certainement constitué un apport à l'économie des pays concernés. On ne peut pas, à chaque fois, prétendre que cet apport ait toujours été suffisamment rémunéré. Il est peut-être exact que, dans le passé sur-

tout, la part du produit de la vente du minerai ou du pétrole laissé dans le pays propriétaire du gisement n'a pas toujours été aussi élevée que nécessaire, mais les craintes que nous pouvions avoir à cet égard sont certainement moins vives aujourd'hui, lorsque l'on constate l'efficacité avec laquelle ces pays producteurs savent maintenant défendre leurs ressources et se garantir une part suffisante du profit.

### **3. Les industries qui exportent leur technologie**

Ce sont les entreprises qui créent des unités de production là où il n'existait rien. Leur activité aboutit donc à créer des richesses dont bénéficie toute l'économie du pays. Quand il s'agit de produits alimentaires, une industrie spécialisée en ce domaine comme la nôtre a dû créer, de surcroît, en amont de cette industrie de transformation, une production agricole qui, bien souvent, n'existait pas non plus, faute de connaissances et faute de débouchés. J'ai déjà eu l'occasion de mentionner que notre société transforme par jour plusieurs millions de litres de lait dans divers pays de l'Amérique latine, qui procurent, à des prix abordables, un aliment de première nécessité à l'ensemble de la population, alors que précédemment ces mêmes pays étaient tributaires d'importations, qui d'ailleurs ne pouvaient être réalisées que pour des quantités notoirement insuffisantes par rapport aux besoins. Mais des activités de ce genre en entraînent d'autres. Il se forme une classe de techniciens, il se crée une émulation avec des concurrents qui s'installent à leur tour dans un marché ainsi défriché, et à ces concurrents internationaux s'ajoutent par la suite des concurrents nationaux, en général aidés au départ par des subsides de leur gouvernement.

### **LES GRANDES ENTREPRISES ET LEURS CENSEURS**

En face d'avantages aussi évidents que ceux que je viens d'énumérer, quels sont les reproches qui sont le plus communément formulés à l'encontre de ces grandes entreprises ?

Bien souvent, on parle d'un concept abstrait, qui serait la puissance d'entreprises qui font échec à la puissance des gouvernements. Tant que personne n'aura été capable de montrer où est aujourd'hui cette puissance et quel est le mauvais usage qui en est fait, je ne veux pas vous faire perdre votre temps à parler d'un slogan vide de sens. Il suffit de voir avec quelle facilité certains pays, parmi les plus faibles financièrement et militairement, nationalisent ou quelque fois briment d'une autre manière les filiales des plus grandes entreprises du monde, pour se convaincre que cette puissance n'existe nulle part. Ce n'est pas parce qu'on peut faire état d'un chiffre d'affaires important, même d'un volume de profit élevé, que cela comporte comme contrepartie la moindre puissance. Bien souvent, la grande entreprise est plus vulnérable qu'une autre, parce que plus visible, plus exposée.

On a aussi dit que pour les grandes sociétés multinationales, le centre de décision se trouvait dans le pays d'origine et qu'ainsi des décisions étaient prises à distance, uniquement motivées par des considérations strictement égoïstes et sans souci pour



certain bouleversements d'ordre social ou économique que celles-ci pouvaient apporter. L'exemple le plus fréquemment cité est le transfert d'une fabrication d'un pays à un autre. D'abord, je voudrais demander pour quelle raison on est fondé à croire que les décisions prises par des sociétés purement nationales seraient exclusivement inspirées par le souci de l'intérêt général, tandis que l'intérêt de l'entreprise passerait au second plan ? A cet égard, il n'est pas raisonnable de faire une distinction entre le comportement des sociétés nationales et celui des internationales ; la seule différence que j'aie pu constater, en fin de compte, c'est que les sociétés internationales se sentent davantage visées, se rendent compte qu'on leur pardonnera moins de choses et, en pratique, prennent davantage de précautions pour faire en sorte que leur attitude soit aussi peu critiquable que possible.

Quant à ces prétendus transferts de fabrication, une telle accusation ne peut naître que dans l'imagination de quelqu'un totalement dépourvu du sens des réalités industrielles. Quand une usine a été construite quelque part, elle reste toujours sur place et il n'est pas possible de la déménager. De plus, l'usine qui existe dans un pays a normalement été placée là où elle se trouve pour satisfaire les besoins de ce pays, du fait même qu'il est pratiquement impossible d'importer en raison des frais de transport et de douane. Il s'agit donc de reproches purement gratuits et j'attends toujours de voir des exemples concrets présentés à l'appui de ces accusations.

## **ENTREPRISES MULTINATIONALES ET SYNDICALISME**

On a également attaqué les sociétés multinationales sur un point très particulier : leurs relations avec le syndicalisme. On entend beaucoup dire aujourd'hui qu'en face de sociétés multinationales, il faut également opposer un syndicalisme multinational. J'ai trop de respect pour le syndicalisme en général, j'ai trop de respect pour les affaires des autres qui ne me regardent pas, pour porter un jugement sur les buts que poursuivent les syndicats internationaux. Si elles le désirent, il est tout à fait légitime que les organisations syndicales appartenant à beaucoup de pays se concertent entre elles. Mais à qui fera-t-on croire que les problèmes purement syndicaux, c'est-à-dire les problèmes du travail, qui doivent être discutés et résolus entre employés et employeurs, peuvent être résolus globalement par une organisation syndicale internationale polyvalente et le siège d'une société multinationale ? C'est d'abord faire bon marché de l'existence des syndicats nationaux qui, je le suppose, n'entendent pas être privés de leurs attributions naturelles, et c'est surtout méconnaître la structure d'une société multinationale qui doit laisser une large autonomie de gestion à ses filiales et qui, notamment, doit laisser à chaque société nationale l'entière responsabilité des problèmes du travail. Comment peut-on en même temps reprocher, parfois injustement, aux sociétés internationales de vouloir imposer du centre leurs décisions à toutes leurs filiales, et en même temps prétendre que ce même centre doit être habilité à traiter, au nom de ses filiales, les questions syndicales ?

## **LES SOCIÉTÉS MULTINATIONALES SONT-ELLES IRRÉPROCHABLES ?**

Est-ce à dire que les sociétés multinationales sont parfaites et exemptes de tout reproche ? Certes, je n'irai pas aussi loin. Les sociétés, qu'elles soient grandes ou petites, internationales ou nationales, sont avant tout un groupement d'hommes, et chaque homme est sujet aux faiblesses humaines. Pour les sociétés comme pour les individus, il peut se produire des erreurs dans tous les domaines. C'est dire que les sociétés multinationales peuvent se tromper, peuvent parfois mal agir, comme n'importe quelle autre entreprise. Je ne cherche donc pas à prétendre que la direction de toutes les grandes entreprises est parfaite et n'est pas sujette à des erreurs ; mon propos est seulement de prétendre que la formule est bonne, que la grande dimension et le format multinational ne sont pas en soi une cause de nuisance pour le reste de la population. On pourrait par contre en conclure que ces grandes entreprises sont sans doute moins excusables que d'autres de commettre des erreurs, vu qu'elles ont plus facilement le moyen de les éviter.

## **LES GRANDES ENTREPRISES FACE A L'AVENIR**

J'en suis arrivé à un point de mon exposé où je me suis en quelque sorte efforcé de dresser le bilan de ce qui existe, et si le tableau que j'ai brossé n'est pas de couleur trop sombre, peut-être sera-t-on tenté de conclure que j'estime la situation actuelle tout à fait satisfaisante et que l'on peut en conséquence se contenter du statu quo.

Telle n'est certes pas la réalité car si les grandes entreprises, à mon avis, ont dans l'ensemble fortement contribué à l'amélioration du niveau de vie de la population, et si le bilan de leur activité me paraît être largement positif, en revanche je crois que ce serait une profonde erreur d'ignorer la nécessité d'une évolution, laquelle ne doit pas être en retard sur l'évolution des esprits que nous connaissons tous.

L'industrie a cherché jusqu'à maintenant à produire la meilleure qualité au meilleur prix, afin d'assurer la meilleure satisfaction possible des besoins matériels qui s'expriment dans le monde ou, plus précisément, dans le monde solvable. En effet, l'industrie seule ne peut pas, sans contrepartie, assurer la satisfaction des besoins illimités de toute la partie de l'humanité qui ne mange pas à sa faim ; il s'agit là d'une œuvre de solidarité internationale à l'échelle des gouvernements et l'industrie ne peut être utilisée que comme un moyen par les gouvernements, puisqu'elle ne peut guère prendre d'initiative seule. Comme je l'ai indiqué plus haut, je ne crois pas que la soi-disant révolte contre la société de consommation soit autre chose que le fait d'une infime minorité. Par contre, nous devons aujourd'hui considérer que la satisfaction des seuls besoins matériels est de moins en moins suffisante à elle seule et qu'elle ne peut pas non plus être assurée au prix de ce que l'on appelle la qualité de la vie.

De nos jours, une entreprise ne peut se permettre d'avoir comme seuls objectifs, d'un côté la fabrication et la vente de bons produits que le consommateur voudrait acheter et, de l'autre, la réalisation de profits qui permettent de payer de gros divi-



dendes à ses actionnaires. Je dirai même que si nous nous proposons ces seuls objectifs, il deviendrait de plus en plus difficile par ce moyen de motiver suffisamment tous les cadres et tous les collaborateurs qui travaillent dans une entreprise et dont beaucoup, ne l'oublions pas, travaillent avec enthousiasme et avec le sentiment de faire œuvre utile. Plus une entreprise est grande, plus elle doit prendre pleinement conscience et du rôle qu'elle joue dans l'économie du pays où elle se trouve et de ses responsabilités sociales et humaines aussi bien envers ses collaborateurs qu'à l'égard de son gouvernement.

## **DE L'INFORMATION A LA PARTICIPATION**

La grande entreprise souffre de sa taille, d'abord parce que tout ce qui est gros inquiète et est a priori antipathique. Tout ce qui est grand est difficile à comprendre, et ce que l'on ne comprend pas est bien souvent suspect. Pour cette raison, nous devons de plus en plus organiser la transparence de nos activités, ne pas hésiter à donner davantage de renseignements sur ce que nous faisons et sur ce que sont nos projets. Nous savons que la chose est difficile, puisque même à l'intérieur de l'entreprise l'information au personnel se heurte à des difficultés pratiques de réalisation. De moins en moins, un collaborateur de l'entreprise accepte de n'être qu'un robot exécutant aveuglément la tâche qu'on lui assigne, même si cette tâche n'est pas pénible et est convenablement rémunérée. Il veut savoir pourquoi il travaille, à quoi servent ses efforts et quel est le rôle exact du rouage qu'il est par rapport aux innombrables autres rouages de la société. De là est née cette idée de participation dont on parle beaucoup aujourd'hui et qui traduit une aspiration dont je ne conteste pas la légitimité. Il serait souhaitable de faire participer chaque collaborateur, mais quelle meilleure participation peut-on imaginer que celle que chacun apporte déjà au poste où il se trouve ? Il n'y a que dans l'entreprise artisanale où le patron voit tout, sait tout, décide tout. Plus l'entreprise est grande, plus les tâches innombrables sont réparties entre un grand nombre de collaborateurs, tâches auxquelles chacun participe à son niveau. Mais, disent certains, la participation que nous demandons, c'est la participation aux grandes orientations politiques, aux grandes décisions prises par la société. Ne nous grisons cependant pas tellement de mots. Dans la vie d'une société, il n'y a pas tous les jours des décisions historiques qui engagent définitivement l'avenir, mais il y a une foule de décisions prises au jour le jour, qui concourent ou s'efforcent de concourir à une meilleure marche de l'affaire. Comment réaliser cette participation, qui serait pratiquement possible dans une petite entreprise, mais qui est du domaine de l'utopie dans les grandes entreprises dont la complexité est telle que les problèmes ne peuvent être complètement perçus que par des hommes qui consacrent exclusivement tout leur temps et depuis de nombreuses années à leur étude ? Néanmoins, je dis oui à la participation financière, oui à l'accès à toujours plus d'informations, oui à tout système qui permet à n'importe quel collaborateur de poser des questions, de demander des explications et de formuler des suggestions.

Je n'en veux pour exemple que le rôle joué par l'assemblée des actionnaires, qui est propriétaire de l'entreprise et qui dispose de l'intégralité des droits. Mais, disons-le franchement, comment en pratique un actionnaire ou un groupe d'actionnaires peut-il, au cours d'une réunion de quelques heures par an — et même y aurait-il une assemblée chaque mois que la situation serait la même — comment peut-il en pratique orienter la direction de l'entreprise et peut-il faire beaucoup plus que d'apprécier, au moyen des résultats qui lui sont présentés, si l'équipe de direction en place s'acquitte convenablement de sa tâche et s'il convient de lui maintenir sa confiance ? Je ne voudrais pas que mes paroles soient interprétées dans un sens négatif, parce que, après avoir dit que je suis partisan de la participation, je déclare qu'elle est impossible à réaliser. Je suis obligé d'avouer que je ne vois pas comment il est possible de l'organiser pratiquement, sauf en instituant une sorte de système parlementaire dans l'entreprise, système contre lequel je m'élèverais avec force, parce que la lourdeur du fonctionnement d'un tel système entraînerait à courte échéance la paralysie.

Nous devons aussi faire en sorte que l'entreprise ne soit plus considérée comme une association possédant des richesses considérables que se partagent un petit nombre d'actionnaires privilégiés. Il faut modifier cette image parce qu'elle est, au moins en partie, fausse, vu qu'en fait, le capital de la plupart des grandes entreprises est toujours de plus en plus réparti. Il faut également justifier cette meilleure image en faisant réellement en sorte que la propriété des grandes entreprises puisse être, avec le temps, beaucoup mieux divisée qu'elle ne l'est à l'heure actuelle. C'est dans ce but que la société à laquelle j'appartiens a cherché à créer des titres moins lourds, qui soient accessibles à des couches plus étendues de la population. A une époque où, dans beaucoup de pays, on parle de nationalisation au nom de l'intérêt supérieur de la collectivité par rapport aux intérêts privés, quelle meilleure nationalisation peut-on imaginer que celle qui existera lorsque la propriété des entreprises sera directement entre les mains d'un grand nombre de citoyens, évitant ainsi l'intervention de l'Etat, lequel ne me paraît pas avoir une vocation pour diriger des entreprises industrielles ou commerciales ? Est-il besoin d'ajouter que parmi les actionnaires, donc les propriétaires de l'entreprise, les collaborateurs de celle-ci devraient se trouver en particulièrement bonne place. Il est ainsi souhaitable que pour ceux-ci l'accès à la propriété de titres de la société dans laquelle ils travaillent soit facilité.

## **LES GRANDES ENTREPRISES, LA NATION ET L'ÉTAT**

Enfin, il est un dernier point qu'il me paraît très important de mentionner et qui est celui de l'intégration des grandes sociétés dans la vie nationale. La concentration des entreprises, ou du moins de certains types d'entreprises mais qui correspondent à une fraction très importante de la production nationale, est un fait économique inéluctable que l'on ne peut pas nier. Ce processus est difficile à arrêter, même par des mesures arbitraires discriminatoires comme il en apparaît çà et là de nos jours. Dans les milieux les plus progressistes, qui placent l'intérêt de la collectivité bien

au-devant de tout intérêt privé, ces mêmes milieux qui s'en prennent quelquefois avec raison, et peut-être plus souvent de façon injuste, aux grandes entreprises, considérant que leur comportement n'est pas conforme à l'intérêt général, ces mêmes milieux progressistes, lorsqu'ils deviennent majoritaires dans un pays et détiennent le pouvoir, rétablissent-ils la petite entreprise familiale ? Bien au contraire, ils en hâtent la disparition, en même temps qu'ils hâtent le processus des concentrations des grandes entreprises. Le motif de cette évolution est bien simple : plus grande est la concentration, plus aisé est l'établissement d'un contrôle sur l'activité des divers secteurs de l'économie. Par ailleurs, la concentration, faite évidemment de façon intelligente et non pour la simple recherche de la grandeur, augmente l'efficacité des entreprises. On doit comprendre qu'aucun gouvernement ne peut ignorer l'importance du rôle économique joué par de tels complexes. Il peut cependant craindre le mauvais usage qu'il serait possible de faire d'une puissance économique ; il peut redouter aussi des abus qui, certes, se sont déjà produits et pourraient se renouveler.

Je suis de ceux qui restent attachés au concept de la liberté et qui estiment qu'un excès de contrôle produit souvent des effets inverses de ceux qui sont recherchés. Mieux que des contrôles excessifs et encore mieux que le contrôle total qu'apporte la nationalisation, il est préférable de pouvoir compter sur la sagesse des citoyens là où cela est possible. Et sans doute est-il important que les dirigeants des grandes entreprises soient conscients des responsabilités de toutes sortes qui pèsent sur eux et comprennent la nécessité d'avoir à tous égards un comportement civique qui rende les activités de ces grandes entreprises irréprochables.

## **LE ROLE DE LA LÉGISLATION**

Mais la société la mieux policée n'a jamais pu se passer de lois, de gendarmes ou de tribunaux, même si une grande majorité d'honnêtes gens ne commettent jamais aucun délit. Non seulement je ne suis pas opposé, mais je considère comme tout à fait nécessaire que la législation des pays industrialisés soit mieux adaptée au développement de leur économie et qu'en conséquence les entreprises, qu'elles soient nationales ou multinationales, ne soient pas libres de se comporter dans certaines circonstances d'une façon qui soit contraire à l'intérêt général. A mon avis, le risque le plus réel est celui de la situation de monopole pour certains produits, à laquelle certaines entreprises pourraient accéder, surtout si elles devaient, de surcroît, abuser d'une telle situation pour réaliser des profits anormaux. Dans le pays où la libre entreprise est la moins contestée, c'est-à-dire aux Etats-Unis, il existe une législation antitrust féroce et appliquée avec une grande rigueur, qui rend tout à fait impossible l'existence de telles situations de monopole. Accessoirement, cet esprit de compétition, qui se trouve maintenu en toutes circonstances aux Etats-Unis, est un stimulant considérable pour l'économie américaine ; les faibles — mais pas forcément les petites et moyennes entreprises — se trouvent impitoyablement éliminés ; seules les sociétés qui ont quelque mérite peuvent survivre.

## **LES GRANDES SOCIÉTÉS ET LES CRISES MONÉTAIRES**

On a beaucoup parlé des responsabilités encourues par certaines grandes sociétés à l'occasion de récentes crises monétaires. Il semble qu'il ait été fait justice de telles accusations et que, de toute façon, les causes de ces crises aient été beaucoup plus profondes; d'ailleurs, les désordres qui en ont été la conséquence seraient de toute manière apparus, quelle qu'eût pu être l'attitude de certaines grandes entreprises. Si l'on ne peut reprocher aux responsables des trésoreries d'une société de chercher à éviter des pertes en ne conservant pas des avoirs dans une monnaie menacée, il serait par contre scandaleux qu'une entreprise fasse des opérations de spéculation pure, comme par exemple celle consistant à emprunter une monnaie susceptible de réévaluation, sans que cette acquisition soit nécessaire à la marche des affaires et dans le seul but de réaliser un gain spéculatif sur une différence de change. A mon avis, très rares sont les entreprises qui se livrent à de telles pratiques, mais si tel devait être le cas, je ne verrais aucun inconvénient à ce que celles-ci soient sanctionnées par la loi. En revanche, on parle beaucoup moins des pertes élevées de change que subissent les entreprises des pays à monnaie forte, comme la Suisse, lorsque leurs revenus en monnaies dévaluées leur rapportent moins en francs suisses. Cela a été le cas pour Nestlé Alimentana.

## **POUR UNE POLITIQUE CONCERTÉE DES INVESTISSEMENTS**

Enfin, les investissements d'une grande entreprise peuvent être d'une importance considérable dans les pays où ils se font, et même, dans certains cas, l'absence d'investissements peut être répréhensible. Il serait en effet inconcevable que nous manquions de produits pétroliers parce que les sociétés pétrolières auraient négligé de maintenir, au moyen d'investissements appropriés, leur capacité de raffinage au niveau de la consommation. Dès qu'une entreprise est productrice d'un produit ou d'un service pouvant être considéré comme étant de première nécessité, elle a l'obligation d'être à même d'assurer en tout état de cause la satisfaction de ces besoins prioritaires. Je crois qu'il est équitable de reconnaître que, dans l'ensemble, les grandes entreprises s'acquittent assez correctement de ce devoir et ont conscience de leur rôle de service public; je ne serais toutefois nullement opposé à un degré de concertation plus étroit entre les pouvoirs publics et l'industrie, afin de mieux garantir une orientation des activités industrielles dans un sens qui tienne totalement compte des intérêts économiques supérieurs des pays dans lesquels s'exercent ces activités.

## **CONCLUSION**

C'est d'ailleurs à ce prix que nous pouvons, et j'espère que nous devrons, éviter d'avoir à franchir le pas qui donnerait totalement à l'Etat le contrôle de l'ensemble des activités économiques d'une nation. Les exemples qui nous sont offerts dans ce domaine ne sont pas convaincants. La libre entreprise garde ses mérites, qui ne



peuvent être mis en cause par quelques défaillances accidentelles qui ont pu se produire çà et là. Ne perdons pas de vue le stimulant que constitue le profit, même si celui-ci ne doit plus être l'objectif prioritaire. Croyez bien que les dirigeants des grandes entreprises, qui travaillent pour ces actionnaires qu'ils ne connaissent pas, considèrent avant tout le profit comme la sanction d'une bonne gestion.

Dirigeons-nous nous-mêmes de manière irréprochable, de façon que le dirigisme autoritaire ne soit plus nécessaire. Nous savons et nous acceptons que notre liberté s'exerce à l'intérieur de limites toujours plus étroites, mais la vertu de ce seul mot, tout ce qu'il évoque pour nous, en fait un concept précieux, même si en pratique il est assorti de restrictions plus ou moins nombreuses. Demeurons libres de faire tout ce qui n'est pas interdit, plutôt que d'être empêchés de faire tout ce qui n'est pas expressément autorisé.

## DÉBAT

M. CHARLES-F. DUCOMMUN, président des Rencontres suisses:

M. Pierre Liotard-Vogt a bien voulu accepter de répondre aux questions écrites qui ont été déposées sur le bureau pendant l'entracte. Je le remercie vivement et j'ouvre le débat.

### *Question 1*

*Quelles sont les différences entre les sociétés multinationales suisses et celles d'autres nations, notamment en ce qui concerne les relations avec les pouvoirs politiques du ou des pays d'origine et des pays où la société multinationale est établie ?*

M. PIERRE LIOTARD-VOGT:

Il est évidemment assez délicat de répondre à cette question sans dire des choses qui pourraient paraître très désagréables pour certains. Nous savons qu'il existe des pays où vous ne pouvez pas obtenir le renouvellement de votre passeport, si vous n'épinglez pas la formule de renouvellement à un billet de banque d'un montant qui soit considéré comme suffisant par le chef de service qui aura à décider.

Nous savons qu'il existe des pays où, quand vous avez besoin d'une autorisation pour construire une usine, le prélèvement qui est opéré se fait au niveau de personnages parfois très importants.

Heureusement qu'en Suisse nous sommes très loin de telles mœurs et ce n'est pas à vous, Messieurs, que j'ai besoin de dire qu'il n'y existe aucun passe-droit pour personne et qu'un dirigeant du pays, s'il est pris par un gendarme pour avoir dépassé la vitesse limite autorisée, devra payer sa contravention comme tout le monde et c'est bien ainsi.

Nous savons par contre qu'il existe des pays où les pouvoirs publics peuvent être influencés par des moyens que la morale réprouve, où des amitiés ou des services rendus peuvent considérablement faciliter certaines choses et où les gens qui ne disposent pas de certaines relations sont moins favorisés que d'autres.

En ce qui nous concerne, peut-être en raison de nos origines suisses, nous nous refusons à suivre de telles pratiques, même si cela comporte des inconvénients pour nous. On sait, par exemple — et vous m'excuserez de ne citer aucun nom — qu'il existe des pays où la fraude fiscale est élevée à la valeur d'une institution, c'est-à-dire qu'il ne viendrait à l'idée de personne de déclarer exactement ce qu'il gagne. C'est aussi vrai pour les particuliers que pour les sociétés. Il nous est arrivé à maintes reprises (et souvent nous avons eu de grosses difficultés lorsque nous reprenions une affaire dans ces pays-là) de constater qu'après avoir fait notre déclaration d'impôts sur la base d'une comptabilité établie selon nos principes, donc d'une manière correcte — nous avons un seul bilan et non un bilan pour le fisc, un bilan pour les actionnaires et un troisième bilan qui était le seul vrai qu'on ne montrait à personne — nous avons la surprise de nous voir imposer sur un montant de bénéfice trois ou quatre fois plus élevé que le bénéfice réel. En effet, il ne venait pas à l'idée du contrôleur que nous puissions faire une déclaration correcte; il pensait que s'il nous imposait trois ou quatre fois plus que nous n'avions déclaré, nous étions encore du bon côté parce que nous avions probablement gagné huit ou dix fois la somme déclarée. Il nous a fallu quelquefois des années et des années, des recours, des procès et des protestations pour finir par faire admettre au fisc que nous étions des gens originaux qui prétendaient payer tous leurs impôts comme nous avons l'habitude de le faire en Suisse et, heureusement, dans les pays où nous sommes implantés.

## Question 2

*1. Vos investissements dans le Tiers Monde, malgré les risques qu'ils comportent, ne vous donnent-ils pas des taux de rentabilité bien supérieurs à ceux que vous obtiendriez dans des pays déjà industrialisés ?*

*2. Les entreprises multinationales ne contribuent-elles pas à la nécessaire diversification des économies des pays en voie de développement ? En ce sens, elles préparent une concurrence internationale accrue, mais ne contribuent-elles pas du même coup à un meilleur équilibre de l'économie mondiale et par là à une meilleure ambiance politique entre Etats ?*

M. PIERRE LIOTARD-VOGT :

1. En ce qui concerne la rentabilité de nos investissements dans les pays en voie de développement, il est impossible de donner une réponse valable en toute circonstance; la vérité, c'est que les risques y sont toujours beaucoup plus grands. Nous avons un certain pourcentage d'échecs totaux où nous perdons absolument tout. Mais nous avons aussi des réussites plus rapides et plus spectaculaires que ce ne serait le cas dans un pays plus développé où il y a un marché traditionnellement bien organisé. Dans les cas les plus favorables, la rentabilité que nous obtenons dans les pays en voie de développement ne provient pas de marges de bénéfice excessives car, dans les produits alimentaires, les marges de bénéfice sont toujours faibles, alors qu'il est courant pour certains articles ménagers, pour des articles de luxe, d'avoir des marges bénéficiaires pouvant aller du simple au double. Nous travaillons dans un domaine où les profits se calculent en quelques pour-cent.

Quand nous obtenons un succès dans les pays en voie de développement, ce n'est donc pas que les profits que nous faisons soient énormes en raison de prétendues marges excessives, mais c'est parce que, dans certains cas, nous sommes arrivés les premiers, que nous



avons créé le marché, sur lequel nous avons une position beaucoup plus favorable que le concurrent. Ceci évidemment concourt à la rentabilité de nos opérations.

2. Pour notre part, avec beaucoup d'autres sociétés multinationales, nous avons été seuls capables de jeter les bases d'une industrialisation dans le pays. Mais ce n'est pas seulement ce que nous avons fait — c'est-à-dire l'usine que nous avons construite, l'emploi que nous avons créé, les produits que nous avons fabriqués, la production agricole que nous avons développée, qui sont les fruits de notre implantation. Nous avons aussi mis en route un processus: notre exemple a été suivi par d'autres, d'abord par des concurrents internationaux, ensuite par des concurrents nationaux (de temps en temps avec des collaborateurs de chez nous que l'on s'est efforcé de débaucher, et après tout c'est de bonne guerre, cela s'est toujours fait ainsi); donc, il y a à la fois notre apport proprement dit et ensuite il y a la valeur d'exemple qui déclenche un processus de développement de l'industrialisation.

### *Question 3*

*A votre avis, les pays de l'Est représentent-ils un débouché en devenir ?*

M. PIERRE LIOTARD-VOGT

Les pays de l'Est, pour l'instant, ne représentent pas un débouché, ni immédiat, ni potentiel, à court terme pour des biens de consommation. Les pays de l'Est, qui disposent de relativement peu de devises, acquièrent des biens d'équipement dont ils ont besoin, mais ne sont pas encore arrivés au stade où ils peuvent importer en grandes quantités des biens de consommation. Par contre, nous nouons des rapports avec les pays de l'Est et nous constatons de plus en plus un désir de leur part de collaborer avec les pays de l'Ouest; par conséquent, nous procédons comme dans les pays en voie de développement, c'est-à-dire que nous participons à l'industrialisation du pays; c'est ainsi que nous sommes en pourparlers avec la plupart des pays de l'Est, je pourrais dire avec presque tous, qui nous demandent d'examiner dans quelles conditions nous pourrions construire chez eux une usine de café soluble, de chocolat, de poudres de lait, de potages. Notre rôle consiste donc à leur construire et à leur vendre une usine et, par la suite, à leur donner une assistance technique pour assurer la bonne marche des fabrications. On commence maintenant dans certains pays de l'Est à solliciter une participation financière. En Yougoslavie, à l'heure actuelle, il est possible de devenir propriétaire jusqu'à concurrence de 49 % du capital d'une entreprise yougoslave, et nous en arrivons bientôt au même point en Roumanie; il semble que, de plus en plus, on fasse mieux que d'accueillir simplement l'apport de technologie mais que l'on permette aussi un apport de capitaux avec, bien entendu, en contrepartie, des garanties pour leur rémunération.

### *Question 4*

*Un article paru dans le numéro d'octobre de L'Expansion déclare que l'Europe des affaires est en panne et que les grandes firmes européennes désireuses de s'intégrer ont du mal à le faire pour des raisons d'ordre politique, d'ordre humain et parfois d'ordre sentimental. Quelle est l'opinion du conférencier sur ce point ?*

M. PIERRE LIOTARD-VOGT :

Je laisse évidemment au rédacteur de *L'Expansion* la responsabilité de ces affirmations, mais si ce rédacteur était ici, je lui demanderais d'indiquer de quelle façon les affaires européennes sont en panne et ce qu'il entend par difficultés d'intégration. S'agit-il de la difficulté de s'intégrer entre elles, c'est-à-dire de fusionner ? J'avoue ne pas avoir compris parfaitement le sens de la question posée.

Si l'on vise à une concentration toujours plus grande, il est exact qu'on trouve de plus en plus d'obstacles sur les chemins qui mènent à cette concentration, et bien souvent pour des motifs légitimes. Ces obstacles sont de deux ordres :

Premièrement, ils visent à empêcher la création de situations dominantes ; donc il est sain d'empêcher que toutes les entreprises travaillant dans un même secteur d'activité et à l'intérieur de l'unité économique qui autrefois était un pays et qui maintenant pourrait être l'Europe fusionnent ou du moins deviennent interdépendantes au point de supprimer la concurrence entre elles.

Le deuxième obstacle qui se dresse est un obstacle, dirais-je, nationaliste car chaque pays a de plus en plus tendance — et c'est assez légitime si on ne va pas trop loin dans ce sens — à protéger son industrie nationale et à éviter que certains secteurs de l'économie ne tombent entièrement sous le contrôle de pays étrangers. Je dois dire que c'est une difficulté que l'on rencontre peut-être un petit peu moins dans le cas des entreprises suisses, étant donné que la Suisse est moins suspecte de vouloir exercer un impérialisme économique sur le reste du monde, tandis qu'un tel reproche est souvent adressé aux Etats-Unis et paraît plus vraisemblable en raison de la puissance économique et financière des USA. Mais je voudrais dire aussi qu'il n'y a pas qu'une seule façon pour une entreprise de grandir : elle peut grandir simplement en absorbant d'autres sociétés et plus on mettra d'affaires dans la même corbeille, plus l'entreprise sera grande. Mais même sans absorptions et fusions, une entreprise peut grandir par elle-même, c'est-à-dire en développant par elle-même ses propres produits.

En conclusion, il existe certainement aujourd'hui plus de freins qu'autrefois à la croissance des entreprises quand il s'agit d'une croissance par fusion ou par absorption.

#### *Question 5*

*Les sociétés multinationales se trouvent confrontées avec la diversité des législations, des systèmes sociaux, des structures économiques des pays où elles sont établies. Comment leur stratégie globale peut-elle surmonter cette diversité sans risquer l'éclatement ou pour le moins sans compromettre l'unité de leur action ? En particulier, comment les sociétés multinationales peuvent-elles s'accommoder de structures légales, socio-économiques, telles que celles de l'Afrique du Sud ou, sur un autre horizon, des pays socialistes ?*

M. PIERRE LIOTARD-VOGT :

Il est tout à fait exact qu'à travers le monde la diversité des régimes politiques, des régimes économiques, des législations, des régimes fiscaux, est extrêmement grande et qu'il est absolument impossible pour nous d'avoir une façon d'agir qui soit uniforme et qui puisse être ainsi suivie dans tous les pays étrangers. Pour cette raison, nous procédons de la façon suivante :

Premièrement, nous nous sentons obligés d'observer une attitude de neutralité totale vis-à-vis de tous les régimes, quels qu'ils soient, dans tous les pays du monde. En tant que citoyens, nous pouvons avoir, et nous avons d'ailleurs notre propre opinion; nous pouvons considérer qu'un tel régime nous paraîtrait impensable pour nous, mais en tant qu'entreprise, nous nous abstenons de prendre position, parce que ce n'est pas notre rôle; nous devons nous borner à rester strictement dans notre rôle d'industriels et de commerçants. Nous fabriquons des produits, nous les faisons aussi bons que possible, nous tâchons de satisfaire le consommateur et de bien traiter notre personnel.

D'autre part — et je crois que la plupart des entreprises multinationales s'engagent de plus en plus dans cette voie — nous faisons en sorte que nos organisations nationales soient le plus nationales possible, c'est-à-dire adaptées totalement aux conditions de vie dans les pays où elles se trouvent; la chose est rendue possible par un très grand degré de décentralisation qui existe par exemple dans notre entreprise où la gestion est complètement décentralisée et où nous nous bornons à exercer un contrôle. Nous faisons des suggestions, nous exerçons un contrôle, nous pratiquons un financement, mais la responsabilité de la gestion incombe entièrement aux organisations nationales.

On a mentionné le cas de l'Afrique du Sud; c'est un cas qui a donné lieu à beaucoup de débats puisqu'on a reproché à notre société d'apporter indirectement son soutien à un régime imposant l'apartheid, qui est considéré comme inacceptable par la plupart des Suisses. Nous avons été obligés de dire qu'en tant que société nous ne pouvions pas combattre un régime politique et ses initiatives; nous n'en avons pas les moyens et nous ne pensons pas non plus que le fait de nous abstenir de continuer à travailler en Afrique du Sud puisse en quoi que ce soit constituer une solution. Tout d'abord, les ouvriers noirs seraient les premiers à le déplorer et ils ne se cachent pas pour l'affirmer car ils sont contents d'avoir Nestlé comme employeur, ils nous le disent constamment. De plus, si nous partions, nous ne pourrions pas le faire en emportant nos installations industrielles sous le bras. Cela aboutirait en effet purement et simplement à faire un cadeau au gouvernement de l'Afrique du Sud qui poursuivrait l'exploitation de nos usines à notre place; l'appauvrissement ne serait donc pas pour le gouvernement, il serait pour nous, et les ouvriers noirs n'en seraient peut-être pas les bénéficiaires.

#### *Question 6*

*Comment les entreprises multinationales vont-elles répondre aux pratiques anticartellaires de la CEE?*

M. PIERRE LIOTARD-VOGT:

Comment répondre aux intentions de la CEE qui va mettre en vigueur une politique anticartellaire? Pour autant que cette politique ne soit pas suivie d'une façon discriminatoire et vexatoire, je crois que le principe est excellent parce qu'il est nécessaire de maintenir la compétition et d'éviter des positions dominantes.

#### *Question 7*

*Une société possédant de nombreuses filiales ne peut-elle pas tromper le fisc en pratiquant des ventes à prix bas à ses filiales établies dans des pays à basse fiscalité pour réduire son propre bénéfice fiscal?*

M. PIERRE LIOTARD-VOGT:

Je dirai que c'est une question qui ne nous regarde pas, parce que cette façon d'échapper au fisc ne pourrait être appliquée que par des sociétés exportatrices. On peut imaginer, en effet, que quand nous exportons des produits vers un pays où les impôts sont élevés, nous avons intérêt à réaliser aussi peu de profits que possible dans le pays en question. Mais ce cas se présente relativement peu pour nous, puisque nous avons plus de trois cents usines et que nous fabriquons là où nous sommes; presque partout, nous vendons des produits fabriqués localement, donc nous réalisons les bénéfices dans les pays où nous sommes et nous n'avons pas d'autre choix que de nous conformer aux règles fiscales du pays dans lequel nous nous trouvons. Il est évident que les impôts de ces profits sont moins élevés au Liberia qu'aux Etats-Unis, par exemple, mais malheureusement il n'est pas en notre pouvoir de faire beaucoup de profits au Liberia; c'est un tout petit marché, nous y vendons extrêmement peu de chose et les profits que nous y faisons sont extrêmement faibles, même s'ils sont faiblement imposés. Nous sommes donc des contribuables intégraux dans chacun des pays où nous sommes établis.

Je ne vois donc pas où peut se trouver cette évasion fiscale dont beaucoup de gens parlent avec un air entendu sans être cependant capables d'expliquer en quoi elle consiste et par quel moyen on peut la pratiquer.

#### Question 8

*Ne croyez-vous pas que l'évolution économique, sociale et politique demande une évolution de la conception du management au stade le plus élevé? A ma connaissance, Nestlé a connu des directions à un et à deux hommes. Or, la complexité des problèmes de la société transnationale n'exige-t-elle pas une direction collegiale?*

M. PIERRE LIOTARD-VOGT:

C'est une très bonne question et je dirai que les dirigeants des sociétés multinationales se la posent eux-mêmes tous les jours. Je voudrais en premier lieu faire remarquer que la direction des entreprises appartient globalement au Conseil d'administration qui est lui-même un groupement d'un certain nombre de personnes et que ce Conseil d'administration délègue ses pouvoirs de gestion à un ou plusieurs administrateurs-délégués. Il est exact que, selon les époques, le Conseil de Nestlé a délégué ses pouvoirs tantôt à un seul administrateur-délégué, comme c'est actuellement le cas, tantôt à deux administrateurs-délégués. L'administrateur-délégué, comme son nom l'indique, n'agit que par délégation du Conseil d'administration, auquel il doit rendre compte et qui doit se prononcer sur toutes les décisions importantes.

Mais il n'en demeure pas moins que le Conseil d'administration ne siège pas en permanence et n'est pas matériellement en mesure d'intervenir dans la gestion de tous les jours et qu'un grand nombre des actes de gestion sont faits par le management, c'est-à-dire le groupe d'hommes qui est à la tête de l'entreprise. Or, il existe dans toutes nos entreprises une direction générale. Chez Nestlé Alimentana, il y a huit directeurs généraux. L'administrateur-délégué répartit les tâches entre les directeurs généraux, contrôle leur activité et peut trancher en dernier ressort. Evidemment, en raison des pouvoirs que l'administrateur-délégué a reçus du Conseil d'administration, il pourrait trancher d'une façon autoritaire à



lui seul, en ne tenant aucun compte des avis qu'il reçoit. Mais en pratique il est impossible de travailler de cette façon-là car, comme l'auteur de la question l'a fait remarquer, l'immensité et la complexité des tâches dans une grande entreprise comme la nôtre est telle que chacun doit en prendre sa part.

L'administrateur-délégué doit faire confiance à ses collaborateurs immédiats et les écouter. Mais, comme ces avis peuvent être quelquefois opposés, nous avons considéré, jusqu'à maintenant, qu'il était préférable de ne pas avoir une direction qui soit officiellement collégiale parce que cela suppose, en cas de divergences, des votes à la majorité. Il y a donc en fait une personne qui a le pouvoir d'imposer la décision finale, mais il appartient à cette personne de jouer convenablement le jeu, de ne pas vouloir toujours prétendre, en toutes circonstances, imposer ses propres vues et il lui appartient — ce qu'elle doit s'efforcer de faire — de tenir compte des avis de ses collaborateurs.

#### *Question 9*

*Le président des Rencontres suisses, M. Charles-F. Ducommun, a dit, dans son introduction, que l'ouvrier brésilien connaissait Nestlé et d'autres entreprises suisses par les dirigeants syndicaux. Mais au Brésil, par exemple, le syndicat n'est pas libre, c'est un pays de dictature militaire ; le conférencier estime-t-il plus aisé pour une entreprise suisse d'exercer son activité dans ce genre de pays ou dans les rares démocraties authentiques du Tiers Monde ?*

M. PIERRE LIOTARD-VOGT :

Je voudrais tout d'abord faire remarquer que notre société compte plus de 300 établissements, dispersés dans un grand nombre de pays et qu'elle doit, par conséquent, faire face à des situations politiques et syndicales extraordinairement variées. Or, sans nous vanter, nous pouvons constater que les conflits d'une certaine brutalité sont extrêmement rares. Combien de fois, dans les pays les plus industrialisés, là où déferlaient des vagues de grèves et des explosions de mécontentement qui n'épargnaient presque personne, il ne s'est rien produit la plupart du temps pour nous, ce qui prouve une assez bonne entente entre les directions de notre société et notre personnel.

Il y a des cas où le syndicalisme n'existe pas, d'autres où il existe nominalement mais où il est faible et enfin des cas où le syndicalisme est très fort, c'est-à-dire que toutes les relations avec le personnel se font par les syndicats, parce que tous les ouvriers sont syndiqués (et nous n'y voyons aucune espèce d'inconvénient). Je dirai que dans toute la mesure où les syndicats ne sont pas politisés, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas influencés par des considérations qui nous sont étrangères et dont il nous est impossible de tenir compte, nous souhaitons avoir en face de nous des personnes qui ont autorité et qualité pour traiter au nom du personnel ; il est en effet pratiquement impossible de traiter avec le personnel s'il n'est pas organisé à un certain niveau ; cela est si vrai que là où il n'existe aucun syndicat, nous invitons notre personnel à élire ou à désigner des représentants qui puissent être nos interlocuteurs.

#### *Question 10*

*Vous avez parlé de la participation des actionnaires dans l'entreprise, comment voyez-vous celle des syndicats et des travailleurs ?*

*Vous admettez que l'aspiration des collaborateurs à ne plus être des robots est légitime; or, en ce qui concerne la participation, vous la limitez à l'information et à l'intéressement financier en affirmant qu'une grande entreprise ne peut aller plus loin. Peut-on en tirer la conclusion que la grande entreprise ne peut qu'abandonner ses collaborateurs à l'état de robots? Sinon quelles sont les possibilités concrètes de développer l'intérêt au travail?*

M. PIERRE LIOTARD-VOGT:

Je crois que mon exposé répondait déjà, dans une large mesure, à ces questions.

Le grand problème — très difficile à résoudre — est celui de l'information dans l'entreprise. Même pour les cadres supérieurs, nous avons de la peine à réunir et à transmettre ces informations. J'ai donc constitué un groupe de travail de jeunes collaborateurs qui avaient manifesté un vif désir de mieux savoir ce qui se passe dans l'entreprise et je leur ai posé le problème; je leur ai demandé de se réunir et de me présenter un projet qui permette une meilleure information dans l'entreprise ainsi que toutes suggestions utiles; or, cette initiative n'a pas amené grand-chose et je dirai même qu'elle n'a rien pu apporter que nous n'ayons déjà fait avant.

Il appartient à l'entreprise d'assurer son information et j'estime que les renseignements sur l'entreprise ne doivent pas être seulement pour ses collaborateurs mais pour le grand public, parce que le rôle de l'entreprise dans la vie nationale devient de plus en plus grand. Peut-être rendrez-vous cette justice à la société que je représente, d'avoir depuis quelques années fait de très grands efforts pour donner beaucoup plus de renseignements et je peux vous donner l'assurance que nous continuerons dans cette voie.

Quant à la façon de réaliser pratiquement la participation à la gestion de l'entreprise, nous pourrions peut-être ouvrir un débat sur la question à une autre occasion. Le problème est en effet extraordinairement vaste. Je ne peux que répéter que je trouve la chose souhaitable, mais je déplore de ne pas connaître le moyen de la réaliser et j'ajoute que personne ne m'a encore indiqué comment la réaliser.

## CONCLUSIONS

M. CHARLES-F. DUCOMMUN: Le problème de la participation, est en effet fondamental; il a graduellement passé au premier plan de l'actualité et tout indique qu'il ne la quittera plus. C'est ainsi que sur le plan suisse, nous nous trouvons en présence de l'initiative syndicale et du contre-projet du Conseil fédéral qui font l'objet du Message du 22 août 1973.

D'autre part, il y a un rapport certain entre la revendication de participation et le développement des grandes entreprises. Ce n'est pas le lieu de l'examiner en détail; cependant, nous pouvons déjà relever ceci: les entreprises — et plus particulièrement les entreprises multinationales — sont contestées par un certain nombre d'hommes qui veulent changer le régime actuel, mais cette contestation est aussi le fait d'hommes, beaucoup plus nombreux, qui sont animés par un besoin d'appartenance. Devant toutes les convulsions qui s'annoncent, ce besoin de cohésion apparaît comme instinctif, les hommes désirant se « tenir les coudes » et rectifier en quelque sorte les libertés. Un homme qui a peur est un homme perdu pour la démocratie. Or, l'application appropriée du principe de participation permettrait, sans doute, d'assurer une meilleure cohésion et de mieux contrôler l'évolution de la croissance économique. Pour les responsables des entreprises, il s'agira de chercher, avec leurs parte-



naires sociaux, la voie d'une politique de l'optimum, c'est-à-dire un chemin qui fasse des objectifs et de l'efficacité de l'entreprise un élément primordial de la cohésion sociale.

Cet immense sujet exige de sérieuses études et de nombreux débats. C'est pourquoi les Rencontres suisses ont fait de la participation le thème majeur de leurs études de l'an prochain. Nous remercions donc M. Pierre Liotard-Vogt d'avoir, par l'envergure de son exposé, par la loyauté et l'ouverture du dialogue, apporté à ces travaux d'avenir des éléments et des principes essentiels.