



Expiration du délai de blocage le 4.09.2009 à 10h00

Le texte  
parlé fait foi

## La Suisse comme site de multinationales

Discours de Peter Brabeck-Letmathe, Président du Conseil d'administration de Nestlé S.A., à l'occasion de la Journée de l'économie d'économiesuisse, le 4 septembre 2009, à Zurich

Monsieur le Président,  
Monsieur le Président de la Confédération,  
Mesdames,  
Messieurs,

C'est avec plaisir que j'honore votre invitation à m'exprimer à l'occasion de la Journée de l'économie d'économiesuisse, et à vous faire part de quelques réflexions sur le rapport entre la Suisse et les multinationales, dont le nombre est disproportionné au vu de la taille de ce pays.

Cela fait maintenant plus de 20 ans que je vis en Suisse, un pays où je me sens toujours bien et dont j'apprécie la qualité de vie et l'ouverture. Autrichien de naissance, j'ai le privilège de m'être vu confier la responsabilité de la plus grande entreprise suisse sans que la question de ma nationalité n'ait jamais été soulevée. Les raisons en sont peut-être aussi historiques. En effet, dans les années vingt, George Page – par ailleurs Américain – était le dernier membre de la famille fondatrice à siéger au sein de la direction de Nestlé. Après une crise aux menaces existentielles, l'entreprise engageait un CEO professionnel né à Gênes. La preuve qu'alors déjà, l'origine géographique ne jouait aucun rôle. L'essentiel consistait avant tout à nommer au poste de chef le professionnel ad hoc.

Nestlé est donc véritablement une entreprise mondiale, peut-être la plus mondiale de toutes. Nous exploitons 486 fabriques dans 84 pays. Grâce à nos propres personnes juridiques ou représentations officielles, nous nous sentons chez nous dans 140 pays. Quant à nos produits, vous les trouverez dans le monde entier, même en Afghanistan ou dans d'autres régions en conflit.

Et pourtant, nous sommes restés une entreprise suisse. Je le souligne car il me tient à cœur que nous gardions toujours à l'esprit nos origines et nos racines.

La Suisse est tout d'abord le site de notre holding, ce qui nous cause d'ailleurs, depuis peu, quelques soucis – j'y reviendrai. Mais, pour Nestlé, la Suisse est également un site de production particulièrement important. Certes, sa part au chiffre d'affaires du Groupe ne se monte même pas à 2% et la production nationale, dont environ deux tiers sont exportés, constitue à peine 3% de la production totale de Nestlé.

Mais ces chiffres, Mesdames et Messieurs, masquent la véritable importance de la Suisse pour notre entreprise.

Ici, nos investissements sont considérables: environ 2,5 milliards de francs ces dix dernières années. A Orbe est situé notre centre mondial de café et de céréales pour petit-déjeuner, tandis qu'à Konolfingen, nous étendons notre centre de nutrition infantile. Nous venons par ailleurs d'ouvrir notre nouvelle fabrique Nespresso à Avenches et dans quelques jours, nous inaugurerons notre nouveau centre mondial d'excellence du chocolat à Broc, en Gruyère. Depuis 1998, nous avons créé environ trois mille places de travail et selon les derniers relevés, Nestlé est l'entreprise industrielle qui a offert le plus grand nombre d'emplois en Suisse cette année.

Orbe, Konolfingen, Avenches, Broc – en dehors des agglomérations urbaines, ces localités se situent dans des régions rurales, défavorisées sur le plan économique. Voilà une autre caractéristique – peu spécifique à la Suisse d'ailleurs – de notre présence: Nestlé décentralise ses activités et les lie étroitement aux communautés locales dans lesquelles nous opérons.

Permettez-moi ainsi d'entrer dans le vif du sujet.

Au cours des dernières années, les questions relatives aux sites ont été abordées sous tous les angles. Et ce n'est certainement pas la première fois – ni très original – que quelqu'un s'exprime chez economiesuisse à propos de la Suisse en tant que site d'entreprises.

Aujourd'hui toutefois, en raison de la crise mondiale, ces questions se posent différemment et apparaissent comme bien plus fondamentales. Mais permettez-moi, en préambule, de rectifier certains faits:

Précisons tout d'abord que c'est la crise financière qui a engendré la crise économique mondiale actuelle. Les gens oublient facilement que ce n'est pas l'industrie mais bien le secteur financier qui est responsable de la récession actuelle. Ce sont toutefois des décisions politiques qui sont à l'origine du gonflement sans pareil de certaines affaires financières et de ce brusque effondrement – une affirmation qui a tendance à déplaire à bon nombre de politiciens. Lorsque l'administration Clinton a pris la décision – purement politique – d'ouvrir à des groupes de population sans base matérielle l'accès à la propriété par l'octroi irresponsable de crédits, et même décidé de «targets» pour la propriété immobilière de minorités politiques, les jalons du «boom and bust» du système financier américain étaient posés. Nous en connaissons tous les désastreuses conséquences.

Quand le gouvernement américain a laissé Lehman Brothers partir en faillite, c'était pour nous un signe clair que quelque chose de plus important allait nous frapper. Nestlé a alors immédiatement formé un groupe afin de se préparer à cette crise. Cette démarche nous a permis de prendre les mesures d'économie nécessaires, de réduire l'utilisation de notre capital d'exploitation et de notre matière première, etc. En même temps, nous avons renforcé nos investissements dans le marketing et la publicité, de manière à pouvoir continuer d'augmenter en permanence notre chiffre d'affaires et notre rentabilité, unique entreprise de notre secteur à l'avoir fait. Nous sommes ainsi également parvenus à éviter une suppression d'emplois globale.

Je considère la prévoyance, l'anticipation et l'adaptation rapide et permanente aux nouvelles évolutions et tendances comme des principes déterminants en matière de management. Au cours de la dernière décennie, en beaucoup d'endroits, la pensée à long terme n'a que peu été prise en considération ou a même prêté à sourire. L'expérience d'un récent passé m'a toutefois conforté dans ma conviction qu'un entrepreneur responsable ne doit jamais sacrifier le développement à long terme sur l'autel du profit immédiat. Par ailleurs, avant le déclenchement de la crise, alors que la maximisation des bénéfices à court terme battait encore son plein, nous avons décidé d'ancrer fermement dans nos statuts le fait que notre société vise la création d'une valeur à long terme et durable.

Cela dit, la crise se manifeste différemment à travers le monde. La Chine, l'Inde, Singapour, Taiwan ou encore la Corée du Sud connaissent déjà une nouvelle forte croissance. Les Etats-Unis ont certes été très durement frappés, mais ils ont également la chance de s'en sortir rapidement. Quant à l'Europe, la crise l'a touchée plus tard et plus lentement, mais je crains que ses conséquences se feront également sentir plus

longtemps sur notre continent, et ce, malgré l'apparition, ces dernières semaines, de quelques signaux conjoncturels positifs.

Comme en Europe les processus sont toujours un peu plus lents, la remise à flot du navire prendra un certain temps. La richesse du peuple va encore diminuer, un recul constaté depuis quelques années déjà. Je pense qu'une période de 10 ans sera nécessaire pour retrouver les conditions qui étaient les nôtres avant la crise.

Car les dettes colossales qui s'amoncellent sont inquiétantes. Nous n'en voyons d'ailleurs que les officielles. Mais un coup d'œil en coulisses aux dettes publiques européennes dans les domaines de la santé et de la prévoyance vieillesse suffit pour constater que ces dernières représentent déjà 400% du produit national brut. Dans certains pays, il est même question de 700%. Mais personne n'en parle.

La tentation de réagir à la crise par le biais de nouveaux impôts, de nouvelles lois et de nouvelles réglementations de tous genres est maintenant naturellement forte et, dans une certaine mesure, compréhensible. Mais le risque est grand, par une mauvaise réglementation ou une surrégulation, d'affaiblir le site de l'entreprise et l'entreprise elle-même. Permettez-moi de vous le répéter: ce n'est pas l'économie réelle, mais bien les milieux financiers qui portent la responsabilité de cette crise. L'imposition par l'Etat de nouvelles obligations aux sociétés industrielles serait dès lors aussi dangereuse qu'injustifiée. La véritable nécessité consiste en une simplification des conditions permettant de se concentrer à nouveau sur la productivité, qui a considérablement souffert ces dernières années. Le constat est valable pour tous les pays, et la Suisse n'y échappe pas.

Le contexte de réglementation et le système juridique jouent un rôle-clé dans l'attrait de la Suisse en tant que site. Lors d'une récente analyse des risques, nous avons classé ces critères parmi les principaux atouts de ce site d'entreprises. Mais en même temps, nous sommes arrivés à la conclusion que le risque d'une forte détérioration est actuellement élevé.

En l'occurrence, la révision du droit des sociétés actuellement en cours arrive en tête de liste. Permettez-moi, en la matière, d'être un brin provocateur. En fait, la Suisse n'a pas besoin d'une révision en profondeur du droit des sociétés. Jusqu'ici, le gouvernement d'entreprise suisse était déjà leader en comparaison internationale. Cela dit, il est vrai qu'elle a parfois été considérée comme lacunaire en termes de rémunération, un sujet que l'économie a toutefois abordé d'emblée dans l'annexe du Code suisse de bonne

pratique d'économiesuisse. Ainsi, alors que, l'année passée, la plupart des entreprises ont encore approuvé leur rapport de rémunération comme partie de leur rapport annuel, Nestlé et quelques autres grandes entreprises ont franchi cette année un pas supplémentaire, procédant à un vote consultatif séparé sur le rapport de rémunération, précisément le procédé qui sera désormais instauré aux Etats-Unis et dans de nombreux autres pays.

La Suisse aussi procédera encore à un réglage au niveau légal. Il reste à espérer qu'il sera applicable. Entre-temps, des débats à propos de la rémunération ont précisément révélé que d'autre pays – les Etats-Unis et l'Angleterre pour ne pas les nommer – sont finalement parvenus à maintenir un système très libéral en dépit de discussions médiatiques.

En revanche, nous ne savons pas pour le moment ce qu'il en sera exactement du projet de loi suisse après la procédure de consultation au Parlement. Aussi me limiterai-je à une mise en garde générale: quelques erreurs importantes – ou même une seule – de la part du législateur peut avoir des conséquences extrêmement graves pour l'attrait de la Suisse en tant que site d'entreprises. Il suffirait ainsi qu'une seule erreur de ce genre s'ébruite à l'étranger et dans les milieux du consulting pour que de nouvelles entreprises aillent s'établir ailleurs, alors que beaucoup ont opté pour la Suisse ces dernières années. Quant à celles déjà implantées, elles devraient alors se demander si la Suisse est véritablement le site adéquat.

Mais je ne veux pas peindre le diable sur la muraille, car il reste un espoir de trouver des solutions raisonnables aux questions soulevées. Le risque subsiste toutefois qu'en Suisse, à l'avenir:

1. les indemnités soient rétroactivement exigibles pendant 5 ans, même par les membres de la famille, simplement parce qu'un actionnaire, qui peut-être souhaite exercer une pression sur l'entreprise, fasse valoir a posteriori une disproportion par rapport au dédommagement reçu;
2. ou bien que par le biais de l'élection directe du président du Conseil d'Administration ou le renouvellement annuel obligatoire du Conseil d'Administration soit donné un moyen de pression extraordinaire aux investisseurs activistes et orientés sur le court terme;
3. ou qu'une entreprise soit en incapacité de fonctionner parce que la proposition de rémunération faite par le Conseil d'Administration soit rejetée de manière contraignante par l'Assemblée Générale; il s'agit ici de clarifier les effets juridiques;

4. ou que les entreprises suisses ne soient plus compétitives sur le marché de l'emploi parce que des méthodes de rémunération ordinairement pratiquées à l'étranger soient ici strictement interdites ou que les détails des plans de rémunération doivent être organisés dans les statuts eux-mêmes;
5. ou que des valeurs seuil soient introduites et enlisent l'AG dans un capharnaüm sans fin de motions minoritaires. Aujourd'hui déjà, comme chacun le sait, certaines assemblées générales durent en Allemagne au-delà d'une journée!
6. ou que sur la base d'une attaque politique récente, les conventions de transférabilité, dont l'objectif est justement d'assurer la transmission à long terme de l'entreprise et une certaine protection des minorités, soient interdites.

Je sais que le Conseil des Etats a déjà apporté quelques améliorations et j'espère que le Parlement trouvera des solutions judicieuses. Cependant, je plaide avant tout pour la flexibilité. Le Conseil d'Administration qui est personnellement responsable, doit rester en mesure de trouver le système adéquat pour son entreprise. Un droit des entreprises flexible est le meilleur garant de la prospérité d'un site économique. Ceci est manifeste dans de nombreuses juridictions, je renvoie simplement à l'exemple de l'état fédéral du Delaware aux Etats-Unis, où de nombreuses entreprises américaines ont implanté leur siège justement pour cette raison. Des réglementations, comme l'élection directe du président du Conseil d'Administration ou le mécanisme compliqué de vote sur la rémunération, peuvent être utiles pour certaines entreprises, mais elles font partie de la loi supplétive, il n'y a aucune raison de les rendre obligatoires pour l'ensemble des sociétés.

Permettez-moi d'ajouter encore quelque chose. On entend souvent que la pression politique est énorme pour entreprendre maintenant des changements fondamentaux du système. Il est pourtant très important précisément aujourd'hui que la Suisse réussisse à conserver sa réputation de sécurité juridique (Rule of Law), ou même, je dois malheureusement le dire à la lumière des récents événements, la rétablir. La Suisse possède une «marque» mondiale qui jusqu'à présent était aussi caractérisée essentiellement par le fait qu'ici, à la différence des autres pays, les lois ne changent pas de façon surprenante et qu'ici, on ne légifère ni en fonction des derniers sondages d'opinion, ni des courants politiques à court terme. Le populisme caractérise la législation des républiques bananières.

Nous devons, précisément maintenant, conserver ces lois qui à long terme sont utiles au site économique de la Suisse. La concurrence va sans aucun doute devenir encore plus féroce à cause des conséquences de la crise financière. Ce serait une grossière erreur dans une telle situation de faire perdre stupidement à la Suisse l'avantage d'un droit des entreprises flexible. Ceci s'adresse également à economiesuisse en tant que confédération de l'économie suisse.

Mesdames et Messieurs,

Avec la crise, la discussion de principe concernant les règlements économiques est de nouveau lancée. Les bases et les performances d'une société libre et de la liberté d'entreprendre sont sérieusement remises en question. Les gouvernements pensent devoir faire tout ce qui est en leur pouvoir pour favoriser la demande et préserver les structures économiques, qu'elles soient ou non capables de faire face à la concurrence et de survivre. Cette crise économique n'est au fond que le symptôme d'une crise plus profonde des valeurs.

Comment communique-t-on en général aujourd'hui autour de l'idée de l'économie de marché et de la concurrence? Observons pour une fois les modèles disponibles et ce qui est privilégié aujourd'hui. Un concours de beauté récemment organisé par l'Economist est à ce propos éclairant. Les jurés ont placé tout en haut du podium le modèle français qualifié de modèle étatiste, avant le modèle allemand; le modèle britannique suit loin derrière.

Si l'on compare ce résultat à celui de l'indice de liberté économique calculé par la fondation américaine Heritage Foundation, le classement est exactement l'inverse.

La conclusion suivante s'impose: l'économie de marché et la liberté économique ne sont pas très bien vues de l'opinion publique en ce moment. L'équilibre entre Etat et économie ainsi qu'entre politique et entreprise s'est effrité au détriment de ces dernières.

Dans de larges portions de la population – en particulier en Europe, mais également aux Etats-Unis – cette évolution est considérée comme une correction nécessaire d'une économie devenue surpuissante et des excès de ses représentants.

Mesdames et messieurs, cette perception indique une méconnaissance de la réalité. Le pouvoir se trouve en dernière instance toujours du côté de la politique. J'ai parlé tout à l'heure de l'environnement réglementaire. Une entreprise – qu'elle soit grande ou petite – est toujours dépendante de la société dans laquelle elle exerce son activité, et des conditions dans lesquelles la politique lui permet de fonctionner.

Ces derniers temps, on me demande souvent ce que le pouvoir signifie pour moi en tant que président d'une grande entreprise. Mais qu'est-ce donc que le pouvoir? Si le pouvoir signifie espace d'initiative, je trouve cela positif. Cela m'a permis d'opérer une conversion stratégique de l'entreprise et d'atteindre les objectifs visés. Toutefois, nous restons en fin de compte toujours soumis au pouvoir de la politique. Je demande chaque fois de façon un peu provocatrice: lorsque Monsieur Chavez décide de nationaliser Nestlé au Venezuela, que dois-je faire alors? Rien. Je peux tout au plus demander une compensation décente.

Les conditions du site économique sont influencées de façon décisive par la manière dont les citoyens et citoyennes perçoivent le rôle et la responsabilité des entreprises au sein de la société. Du côté des entreprises, nous n'avons pas toujours eu la main heureuse. Nous avons trop communiqué sur des «bonnes actions» médiatiques à court terme, et trop peu sur ce que notre travail quotidien apporte à long terme à une société qui prospère.

De fait, la crise devrait justement nous rappeler l'origine de notre prospérité: elle est le fruit de la réussite d'entreprises prospères, gérées durablement, de leurs collaborateurs et collaboratrices à tous les niveaux, des ateliers jusqu'aux étages supérieurs de la hiérarchie. Mais cette perception est moins répandue qu'auparavant.

Cela tient en grande partie à nous, les entrepreneurs, et à notre communication de ces dernières années. Au lieu de substance, c'est du jargon qui a été livré. Il provient essentiellement de l'espace anglo-saxon, comme par exemple l'expression «giving back to society», comme si on lui avait volé quelque chose, ou encore lesdits «ethical profits».

Il nous faut relever le défi de communication, aujourd'hui plus que jamais. Je pense que la communication constitue un devoir central, qui ne peut être délégué et qui incombe aux plus hauts responsables de l'entreprise. Ceci exige du courage, du courage pour le dialogue, mais aussi pour le dialogue dans la confrontation. C'est notre seul moyen de retrouver de la crédibilité, qui a été en partie dilapidée.



L'approche de l'économie de marché fondée sur une concurrence ouverte et libre reste aujourd'hui comme hier adaptée. Mais nous devons aussi garantir que, lorsque nous nous portons bien, autant d'autres personnes que possible en bénéficient également. Il s'agit là du meilleur argument en faveur de l'économie de marché et de la libre concurrence.

En collaboration avec le professeur Michael Porter de l'université de Harvard, nous avons développé chez Nestlé au cours des trois dernières années le concept de «création de valeur partagée» ou «Creating Shared Value». Il nous sert à la fois de ligne directrice et d'objectif. Lorsque par exemple, nous construisons une nouvelle usine, nous voulons être sûrs que le plus possible de parties prenantes de la société (ou «stakeholders») bénéficient de la valeur qui est créée par la nouvelle activité: parmi ceux-là, on compte les petites et moyennes entreprises en tant que fournisseurs et partenaires, les consommateurs et consommatrices, les collaborateurs et leurs familles, les communes environnantes, la région et le pays dans son ensemble. Et ceci s'applique non seulement aux pays en voie de développement, mais aussi ici.

Permettez-moi d'illustrer ceci brièvement par l'exemple de la nouvelle usine Nespresso à Avenches: de cet investissement, nous espérons jusqu'en 2012 la création de 600 emplois directs et environ 3000 emplois indirects. L'Etat devrait générer 50 à 55 millions de francs grâce aux nouvelles recettes fiscales et aux contributions sociales. Les effets de ces sites de production s'étendent cependant bien au-delà de la région: des fabricants de machines à café à Belp jusqu'aux producteurs de café en Amérique Latine, qui reçoivent un prix nettement plus élevé pour leurs grains de café. Je me suis par ailleurs réjoui du fort écho médiatique produit par l'inauguration de cette usine le 10 juin dernier.

Je voulais montrer avec cet exemple concret ce que signifie la «création de valeur partagée», «Creating Shared Value», et pourquoi nous sommes fermement convaincus chez Nestlé que nous ne pourrions être durablement prospères et produire une valeur durable pour les actionnaires, que si nous produisons également de la valeur pour les communautés dans lesquelles nous exerçons nos activités. Cette considération a manqué dans beaucoup d'endroits ces dernières années.

Mesdames et Messieurs, permettez-moi de conclure:

Cette crise constitue une occasion de repenser beaucoup de choses. Il n'y a pas d'alternative convaincante à l'approche de l'économie de marché. Mais l'économie de marché ne doit pas finir par devenir un dogme non réfléchi. De bonnes conditions cadres, qui permettent un travail productif, ne peuvent être assurées sur la durée que si nous contribuons par notre travail à la prospérité générale de la société et qu'un large public puisse le comprendre.

Dans le cadre de ses possibilités, l'économie suisse peut apporter une contribution très importante à cette compréhension.

La concurrence entre sites économiques s'est renforcée, comme l'a dit clairement Monsieur Bühler dans son introduction. La Suisse est relativement bien positionnée avec ses conditions cadres pour une économie libre, elle reste dans beaucoup de domaines à un niveau encore bien meilleur que d'autres pays européens. Nous devons préserver ces atouts. Et nous ne devons pas nous réjouir des faiblesses des autres. Parce qu'avec les problèmes de nos voisins, la pression va continuer à s'accroître sur nous, et pas seulement dans le domaine des impôts. Dans l'environnement politique actuel, les faiblesses des autres représentent également un risque pour nous.

La Suisse est aujourd'hui attrayante et j'ai foi en ce pays, avant tout, en ses citoyens et citoyennes, qui dans l'isolement ont toujours démontré leur capacité à réfléchir sur le long terme et prouvé leur capacité de jugement, affaiblissant ou édulcorant ainsi certaines décisions à courte vue des partis politiques, souvent erratiquement partisans.

En ce qui concerne la question cruciale de la Corporate Governance, je crois également que lorsque tous les processus seront terminés et que la population suisse décidera, il en ressortira finalement quelque chose de positif. Et je souhaite à cet égard souligner qu'il n'y a pas en Suisse un site économique spécial pour les entreprises internationales ou un site pour les PME, mais qu'il n'existe qu'un site économique fort, espérons-le, sur la durée, pour les entreprises de toutes tailles.