L'"européanisation" des entreprises

Autor(en): **Jacot, S.-P.**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **36 (1978)**

Heft 2

PDF erstellt am: **25.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-138131

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

L'«européanisation» des entreprises *

S.-P. Jacot,
professeur associé à l'Ecole des HEC,
directeur CIBA-GEIGY S.A.,
Bâle

INTRODUCTION

Pourquoi ce titre barbare? Parce que j'ai prononcé une conférence en 1965 qui fut publiée dans la *Revue économique et sociale* sous le titre: La «Mondialisation des entreprises».

L'envie m'a pris de vérifier son contenu douze ans après, et de reprendre des thèmes ou thèses semblables, d'un point de vue géographique plus restreint, mais aussi plus dynamique. En effet, voilà douze ans, j'exposais mon expérience personnelle, au sein de la firme qui m'employait — et qui m'emploie toujours — quant à la situation d'une transnationale de la chimie dans le monde d'alors. Le point de vue était très statique.

Aujourd'hui, c'est à l'évolution des entreprises face à l'évolution de l'Europe en général, du Marché commun en particulier que je désire consacrer cet exposé.

A l'époque, je présentais la société Ciba; aujourd'hui c'est de Ciba-Geigy qu'il s'agit. C'est à la fois une entreprise chimique suisse et un groupe mondial.

Des 74 000 collaborateurs de Ciba-Geigy, environ 50 000 travaillent en Europe, dont 23 000 en Suisse.

Pour le chiffre d'affaires de quelque 9,5 milliards, 45 % sont réalisés en Europe, dont 31 % dans le Marché commun (MC).

Quant aux branches d'activités, elles se répartissent comme suit au sein de ce chiffre d'affaires total: colorants 2 milliards, pharmaceutiques 2,7 milliards, agrochimie 2,3 milliards, matières plastiques 1,6 milliard, produits de ménage et photographie 0,9 milliard.

Je définissais la mondialisation des entreprises par l'«extension géographique, sur tout le globe, des activités d'une entreprise, dans le domaine de la finance, de la recherche, de la production, de la vente, de l'administration».

Je reviens aujourd'hui à la même définition, dans le cadre évolutif cité tout à l'heure et dans les limites de l'Europe. Cette Europe, il faut aussi en citer quelques traits généraux:

— MC: 260 millions d'habitants et 21% du commerce mondial.
— MC + «Reste EFTA»: 300 millions d'habitants, 30 % du commerce mondial, et 40 % du produit national brut de l'OECD.

Quant à la Suisse au sein de l'Europe, n'oublions pas que deux tiers de ses exportations vont vers le MC et que les trois quarts de ses importations en viennent.

Un rappel, encore, de quelques faits: il n'y a plus de barrières douanières entre les «six premiers» du MC et les trois nouveaux, Angleterre, Danemark et Irlande. Ces trois pays ont adopté le tarif communautaire extérieur.

Quant au reste de l'EFTA (Suisse, Suède, Autriche, Norvège, Portugal, Finlande et Islande), ils n'ont plus non plus de barrière douanière avec le MC, pour ce qui concerne les produits industriels.

L'INTÉGRATION EUROPÉENNE, MOTEUR DE L'INDUSTRIE

Quelles sont les conséquences positives principales de l'intégration européenne:

1. des prix de revient plus bas (élimination des droits de douane);
2. des économies d'échelles (marché plus grand, unités de production plus grandes...);
3. répartition des tâches, spécialisation (prix plus bas et meilleur service);
4. concurrence amplifiée (au bénéfice du consommateur).

Revoyons maintenant les thèses de 1965. La première concernait le caractère inévitable du phénomène de mondialisation, ou aujourd'hui, d'européanisation. Les raisons restent les mêmes; je cite: «d'un point de vue interne à la firme, l'entreprise est condamnée à croître», c'est-à-dire à étendre son marché, un jour national seulement, à toute l'Europe. Ce n'est pas seulement que le marché national soit saturé avec le temps, c'est aussi que l'impératif de croissance entraîne augmentation du risque, et qu'une diversification géographique peut y pallier dans une bonne mesure.

L'européanisation est aussi imposée à la firme de l'extérieur, car l'économie mondiale, disais-je alors, est constituée par une somme d'économies nationales, qui chacune a son propre plan d'action. Et j'ajoutais: la présence de ces plans juxtaposés oblige l'entreprise à essaimer. Sous cette forme, cette thèse n'est plus tout à fait valable aujourd'hui, car le MC justement fait que les plans nationaux devraient être remplacés par un seul plan communautaire!

C'est par un tout autre biais que la présence du MC rend inévitable l'évolution de l'entreprise vers une dimension européenne. Pourquoi? La réponse se retrouve dans mon article de 1965: la production réclame la présence de certains seuils, qui, pour être atteints, présupposent une dimension suffisante du marché. Dans bien des cas, écrivais-je, la dimension du marché souhaitée ne pourra être obtenue qu'en faisant abstraction des frontières nationales, par abolition des barrières douanières et la formation de zones économiques.

Ma deuxième thèse d'alors soulignait la désirabilité d'une mondialisation des entreprises. Leur européanisation est tout autant désirable. Précisons toutefois, comme nous le fîmes alors, que le phénomène d'intégration n'a vraiment d'intérêt à long terme que pour autant qu'il se développe inlassablement et tende à la formation de groupes économiques toujours plus grands, pour finalement aboutir à une mondialisation de l'économie humaine.

Or, ajoutais-je, la création de blocs économiques est souvent pimentée de tendances protectionnistes, ce qui est en désaccord flagrant avec une politique mondiale de libre-échange, seul but final valable.

Autrement dit, européanisation des entreprises, certes oui, mais pas à n'importe quel prix, pas aux dépens d'une solution plus éloignée peut-être, mais aussi plus étendue et plus complète.

L'EXTENSION DE L'ENTREPRISE EXIGE LA COORDINATION

Il y a douze ans, mon souci principal résidait dans l'étude et la définition de la coordination exigée dans l'entreprise du fait de l'extension géographique de toutes ses activités. Nous allons la repenser ensemble, mais n'oublions pas que la création du MC entraîne, elle aussi, coordination entre Etats, entre industries diverses, entre Etats et industries enfin; et le corollaire de ceci est que le danger d'immixtion de l'Etat dans l'entreprise devient grand et redoutable (dans le sens étymologique de ce mot).

Certes, la coordination entre Etats reste la raison d'être du MC, elle s'est réalisée dans maints et maints domaines, et souvent très largement. Et pourtant, il reste tant à faire. Sans vouloir être exhaustif, j'aimerais ici m'arrêter quelques instants pour souligner par quelques exemples ce que l'industrie attend encore du MC.

Le libre trafic des marchandises est assuré, en principe, au sein du MC, mais lorsque l'Allemagne édite, seule, une prescription nouvelle concernant les limites admises pour les germes dans les eaux minérales, elle restreint un trafic. Lorsque l'Angleterre restreint l'importation de cerises italiennes, ou la France celle du vin italien, qu'en est-il de la libre circulation des biens? Les voitures françaises ont de la peine à être vendues en Allemagne, car ce pays refuse l'importation de produits pétroliers à haute teneur de plomb.

La Belgique exige une teneur en laine de 97 % pour qualifier un article de pure laine; or la même dénomination est employée en France depuis 85 %. Ce dernier pays, par contre, n'accepte pas l'importation de fromages produits à partir de lait en poudre (en Hollande). Et puis, il y a encore les monopoles d'Etat, en France et en Italie, par exemple pour les allumettes. En Belgique, un produit cosmétique est traité comme un médicament, en Allemagne comme un produit alimentaire.

Enfin, si vous êtes Luxembourgeois et que vous désiriez incinérer le cadavre d'un parent, vous irez à Strasbourg ou à Bruxelles. Dans le premier cas, vous payerez à l'aller l'impôt sur la valeur ajoutée pour cette prestation de service, et vous repayerez au retour, car le Luxembourg estime, lui, qu'il s'agit plutôt d'un «travail confié à une firme étrangère avec retour du produit terminé».

De manière plus subtile, les autorités belges peuvent préférer les matériaux nationaux lors de soumissions officielles. Ceci ne signifie pas que nous ne puissions comprendre la nécessité d'exceptions à toute règle, surtout lorsque ce sont les autorités communautaires elles-mêmes qui les édictent. Ainsi, une certaine protection provisoire de l'industrie irlandaise du soulier peut être admise, momentanément.

UNE INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE EUROPÉENNE?

Et puis gardons-nous d'oublier les mesures résolument positives prises par lesdites autorités pour ce qui concerne, par exemple, les matières chimiques dangereuses. Il n'est plus laissé à chaque pays membre le soin de déterminer ce qui est dangereux et dans quelle mesure il l'est. Solvants, laques ou pesticides sont définis et traités de manière semblable. Les appareils le sont aussi, comme le montre l'exemple des récipients sous pression: les bouteilles de gaz sous pression répondent en effet, maintenant, partout aux mêmes normes et, qui plus est, un Etat membre du MC reconnaît les contrôles effectués par les autres. Pour

être plus précis, demandons-nous ce qui se passait auparavant: sous le couvert de règles techniques de cette nature, un Etat pouvait interdire l'importation de récipients sous pression, soit que les règles nationales de sécurité soient différentes, soit que le contrôle des récipients à importer doive être refait sur le sol de l'Etat importateur.

Dans le domaine important et très discuté des produits pharmaceutiques, nous retrouvons une palette de cas plus ou moins satisfaisants. Là, par contre et malheureusement, les contrôles inhérents à l'enregistrement d'un médicament restent nationaux. Un producteur doit donc obtenir plusieurs autorisations nationales s'il veut atteindre le marché européen, et, jusqu'ici, ces autorisations sont accordées, ou non, selon des critères différents selon la nation considérée. Ces empêchements techniques à la libre circulation des biens ne peuvent être minimisés.

Il importe donc de les éliminer peu à peu. Dans notre exemple pharmaceutique, l'évolution positive est néanmoins manifeste. Des directives ont été émises par le MC pour que ces critères d'enregistrement deviennent partout les mêmes.

D'autres obstacles, toujours dans le domaine pharmaceutique, proviennent de ce que les systèmes de sécurité sociale et de caisses maladie sont fort différents d'un pays à l'autre, en particulier pour ce qui concerne leur financement (par le travailleur, l'entrepreneur et/ou l'Etat). Le tout sans oublier un possible et — hélas — fréquent contrôle étatique de tous les prix pharmaceutiques, ou, pour le moins, de ceux des médicaments admis par les caisses maladie étatiques.

Aujourd'hui, les firmes pharmaceutiques disposent, de ce fait, de nombreux centres de production en Europe. La suppression des obstacles techniques décrits leur posera quelques problèmes de centralisation des capacités de production, solubles à moyen ou long terme seulement.

DU PARTICULIER AU GÉNÉRAL...

Revenons pourtant aux problèmes de coordination internes à l'entreprise, dans l'évolution de son extension européenne.

Je pense encore maintenant que les centres de production d'une entreprise établissent leurs programmes en fonction du marché local, et, de plus, reçoivent des recommandations complémentaires, fruits de la coordination centrale de l'entreprise; car un souci évident de rationalisation pousse à concentrer les fabrications pour bénéficier des économies d'échelle.

Là aussi nombre d'Etats tentent d'y surajouter leurs propres recommandations qui se résument en un impératif: exportez! Ce qui, évidemment, est plus vite dit que fait, car de nombreuses conditions doivent être remplies pour obéir à cet impératif, dont la moindre n'est certes pas l'homogénéité du marché. Nous avons toutefois démontré il y a quelques instants que le MC fait justement tous ses efforts pour arriver à une homogénéité du marché européen.

Evoquant la recherche dans l'entreprise mondiale, je n'insistais peut-être pas assez sur la difficulté de sa répartition géographique, conséquence du niveau élevé de la masse critique de chaque unité de recherche dans l'industrie chimique. Intimement lié au problème

de la recherche est celui de la protection juridique de ses fruits. C'est d'un grand succès que l'Europe peut faire état à ce propos, par la création du brevet européen et de l'Office européen des brevets à Munich.

Par contre, le dernier objet de coordination au sein de la firme que j'évoquais reste le plus brûlant mais aussi le plus critique: la coordination financière. Ici pas de progrès du côté des Etats souverains, un recul plutôt. C'est à cause du souci de chacun des Etats de maintenir une balance des paiements équilibrée, je le soulignais et je dois encore le faire, en insistant sur la vie amère qu'il fait vivre à la transnationale.

LES FIRMES, ENTRE ELLES, ET FACE AU MARCHÉ COMMUN

Les mots prononcés et écrits à propos de la nécessité de la coopération verticale et horizontale entre firmes, sur la toile de fond de leur globalisation ou déjà de leur européanisation restent valables.

La coopération est, rappelons-le, verticale, quand un produit passe d'une firme à une autre au cours de son élaboration. Elle est horizontale lorsque deux firmes unissent leurs efforts dans l'une ou l'autre de leurs fonctions. Une usine de production commune, la valorisation d'un sous-produit, ou même la «joint venture» dans un domaine restreint et précis sont souvent nécessaires pour pouvoir accepter un risque qu'un des partenaires ne pourrait supporter seul.

Le droit anticartellaire vient souvent contrecarrer de louables intentions. Bruxelles pourtant s'efforce de séparer l'ivraie du bon grain parmi les projets de collaboration inter-entreprises qui lui sont soumis. Le récent projet de fabrication en commun, par Bayer et Ciba-Geigy au sein de leur filiale commune, la Schelde Chemie, de produits de départ pour leurs divisions de matières colorantes, certes, mais aussi et peut-être surtout pour le marché mondial de ces produits, est un bon exemple de bon grain! Car ces deux firmes restent âprement concurrentes quant aux produits finis, les colorants. Cet exemple a aussi permis de vérifier que le MC essaie de pratiquer une politique européenne de subventions à l'entreprise prête à s'installer dans des régions européennes sous-développées, dépassant ici le chauvinisme national trop connu.

Avant d'essayer de tirer quelques conclusions de tous ces faits, nous désirons nous résumer en montrant, brièvement, que l'européanisation est à la fois recherchée et subie par une firme suisse, transnationale de la chimie. Pourquoi est-elle, d'une part, recherchée? L'industrie chimique suisse ne dispose pas de matières premières. L'on doit pourtant citer la seule exception à cet état de fait: à Monthey, la présence de sel dans le sous-sol de Bex a provoqué l'installation et la croissance de l'usine Ciba-Geigy.

Deuxième fait qui marque la chimie suisse, l'étroitesse du marché suisse, qui ne compte que pour 2 % environ dans le marché global de Ciba-Geigy. Rappelons aussi que la part de la chimie dans l'exportation suisse dépasse 20 %, alors que ce sont 12 % des importations que cette chimie suscite.

Enfin, la chimie suisse se consacre aux spécialités, à la chimie fine, ce qui entraîne trois conséquences:

— l'importance de la «matière grise» dans la composition de nos produits;

— la part prépondérante de la recherche dans les plans stratégiques de l'entreprise;
— l'importance enfin du service technico-commercial, qui assiste la clientèle dans l'application de nos produits.

CONCLUSION

Devant ces faits, pourquoi parler simultanément d'une «européanisation» qu'il faudrait subir? Outre les obstacles à la libre circulation des biens et des services, dont j'ai donné maints exemples spécialement dans le domaine des produits pharmaceutiques, où l'unification complète des législations de brevets et d'enregistrement n'est pas encore réalisée, le danger existe que nous ne trouvions pas non plus dans le MC le climat social, politique et fiscal que nous souhaitons. Il nous faut subir d'autres conditions que celles dont nous jouissons en Suisse. On pourrait encore assombrir ce tableau en évoquant les évolutions divergentes dans les cours de devises, ainsi que des tendances, à nos yeux très fâcheuses, vers un contrôle étatique des prix, toujours plus sévère.

Finalement, pour maintenir le débat sur le terrain de l'objectivité, et pour relativer certains arguments, reconnaissons que ces fameuses spécialités qui sont l'apanage de la chimie suisse ne sont heureusement pas très sensibles à la pression sur les prix — elles le sont certes, mais moins que d'autres commodités. En somme, la disparition des barrières douanières n'a pas changé beaucoup la situation concurrentielle.

En guise de conclusion, je poserai brutalement la question : pourrions-nous nous imaginer l'Europe sans le Marché commun ? Je n'ose pas penser à l'atomisation de la production qui en découlerait, ni à la différenciation des produits qui s'ensuivrait. Non, le MC est une réalité dont il faut prendre acte avec contentement, espoir et volonté d'effort. Devenir Européen, c'est vouloir recevoir, certes, mais donner aussi. Et il faut tendre de toutes nos forces à minimiser les aspects encore négatifs de la fresque européenne, par une concertation accrue entre partenaires politiques, économiques et sociaux.

---

* Conférence prononcée le 5 novembre 1977, devant la Section suisse de l'Association européenne des enseignants.