

**Zeitschrift:** Schweizer Revue : die Zeitschrift für Auslandschweizer  
**Herausgeber:** Auslandschweizer-Organisation  
**Band:** 12 (1973-1974)  
**Heft:** 53

**Artikel:** Les contributions d'une firme Suisse à la modernisation et à l'internationalisation des entreprises  
**Autor:** Carré, Michel A. / Zehnder, Egon  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-910647>

### **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:** 19.04.2026

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

Anvers... et il y restera toujours ! La cause en est certainement la rencontre d'une charmante anversoise, Maria Ruys, qu'il épouse le 10 janvier 1924 à Zurich, étant retourné en Suisse pour deux ans comme chef d'installation à Zurich, Genève et Bâle.

Au début de sa future carrière à Anvers, il est occupé au département des ingénieurs pour la construction de bureaux téléphoniques. Il y est nommé chef de département en 1930, ayant à sa charge les télécommunications à longue distance. Cette fonction lui a permis de voyager dans le monde entier pour l'acquisition de matériel de télécommunication et de bureaux téléphoniques.

Son activité la plus absorbante aura certainement été, pendant les cinq dernières années de sa carrière, les affaires de « troc » avec la Roumanie, durant les années 1950-60.

C'est le 1<sup>er</sup> novembre 1962 que Monsieur Dubach mettait un terme à une carrière exceptionnelle et pouvait goûter au calme dans sa charmante maison de Schotenhof, où il a le temps de se consacrer à ses deux hobbies : les timbres-poste et l'entretien de ses merveilleux dahlias qui font la beauté de son grand jardin. Souhaitons à Madame et Monsieur Dubach de passer encore de longues et heureuses années, entourés d'une grande affection de leurs deux filles et de leurs cinq petits-enfants.

Monsieur et Madame Dubach ont eu la délicatesse de renoncer aux traditionnels cadeaux et aux fleurs, pour les remplacer par une collecte en faveur des petits déshérités suisses et de la commune de Schoten. A tous les généreux donateurs, les jubilaires adressent leurs plus sincères remerciements.

marco steiner

*L'Equipe du Courrier Suisse et ses nombreux amis, sont heureux de s'associer au bonheur des jubilaires.*

*Ils les félicitent très chaleureusement.*

## CHEZ LES NEUCHATELOIS

C'est le vendredi 1 mars à 20 h 30 que se réunirent à la Maison Suisse de Bruxelles une cinquantaine de Neuchâtelois et amis pour célébrer le 126<sup>e</sup> anniversaire de La République et Canton de Neuchâtel. Belle réunion d'amis heureux de se retrouver pour passer une belle soirée pour évoquer bien des souvenirs personnels et déguster une bonne fondue, celle-ci fût bonne et bien servie, le prix approchant ce qui n'est pas peu dire par les temps actuels de vie chère !

Nous eûmes ensuite la primeur d'un beau film « La Suisse » de Jacques Thévoz. Film très intéressant sous tous les rapports dont chacun des auditeurs gardera le meilleur souvenir. C'est à une heure tardive que se termina notre réunion, en se donnant déjà rendez-vous pour l'an prochain 1975. Les bons amis ne s'oublient jamais ! L.G.

*Suite à notre résumé publié dans notre numéro précédent, nous sommes heureux de publier ci-après le texte intégral de la conférence prononcée le 21 novembre 1973 à Bruxelles à la Chambre de Commerce Suisse pour la Belgique et le Grand-Duché de Luxembourg.*

# LES CONTRIBUTIONS D'UNE FIRME SUISSE A LA MODERNISATION ET A L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

par Michel A. Carré

Président

Egon Zehnder International S.A./A.G.

Il est toujours difficile de parler de sa propre société, surtout à propos d'un sujet tel que celui que vous m'avez si aimablement demandé de traiter. Je vais donc m'efforcer à la plus grande objectivité, en vous demandant toutefois une grande indulgence si je devais être trop enthousiaste ou trop long.

Fin 1967, je rencontrai à Paris mon ami et condisciple le D<sup>r</sup> Egon P.S. Zehnder qui m'offrit de m'associer à lui pour l'aider à développer internationalement sa firme zurichoise de conseillers en recrutement de dirigeants. Cette profession n'était pas alors très connue et était fort mal comprise.

Pour me convaincre, Egon Zehnder m'expliqua alors ses philosophies et le fait que le facteur fondamental de succès d'une entreprise est le choix objectif et systématique de ses dirigeants. Les matières premières furent l'élément important, elles le sont encore si l'on se réfère à la crise actuelle.

Les techniques sont encore le fondement d'un grand nombre de sociétés, et le capital financier est évidemment très utile. Mais dans notre monde d'aujourd'hui, marqué par un changement constant et accéléré, c'est l'homme, le dirigeant compétent, qui s'avère être l'élément déterminant du succès et même quelquefois de la survie d'une entreprise.

C'est par ce même raisonnement que nous avons pu attirer nous-mêmes des associés comme Philippe Bouvard, qui a développé notre activité en France, comme Jørgen Friisberg, qui a été le pionnier de la recherche systématique de dirigeants en Scandinavie, ou encore Victor Loewenstein, notre directeur du bureau de Madrid. Plus récemment, notre firme a aussi pu s'associer d'une part l'un des meilleurs consultants japonais, Eiji Mizutani, qui a créé notre bureau de Tokyo, et d'autre part William Flintoft, qui vient d'ouvrir celui de Melbourne.

Aujourd'hui, Egon Zehnder International est devenu la première firme mondiale de recrutement de dirigeants avec des honoraires annuels de près de 7,5 millions de dollars. Le groupe

emploie plus de 50 consultants de 16 nationalités différentes dans treize bureaux dont dix lui appartiennent entièrement. La firme est présente dans huit métropoles d'Europe, deux d'Asie et trois des Etats-Unis. Le groupe sert 600 clients fidèles car deux tiers des contrats sont pour d'anciens clients. Une société allemande a déjà demandé plus de 45 recherches à la firme, plusieurs américaines plus de trente, et certaines françaises, belges et suisses plus de douze.

Comment de tels résultats ont-ils pu être obtenus ?

Tout d'abord en appliquant à la firme le concept d'Egon Zehnder, ensuite en développant des services originaux fondés sur ce concept et exactement adaptés aux besoins réels du marché, c'est-à-dire aux besoins des entreprises d'aujourd'hui.

Finalement, on peut dire que la firme Egon Zehnder International a développé intuitivement un certain nombre d'attitudes typiquement helvétiques.

*Une approche originale : la résolution des problèmes de management par la recherche systématique de dirigeants expérimentés.*

C'est il y a près de 15 ans, en 1959, qu'Egon Zehnder introduisit en Europe, pour le compte d'une firme américaine, la profession de Conseiller en recherche de dirigeants.

Elle consistait alors uniquement à remplir des postes vacants. Une position de marketing était remplie par un homme provenant d'un poste qualifié de marketing, sans toujours bien définir ce qu'était le marketing. Les spécialistes savent qu'il y a presque autant de définitions du marketing que d'entreprises où il est pratiqué. Se borner à boucher des vacances n'était donc pas très satisfaisant.

Egon Zehnder pensa, et c'est sans doute le pragmatisme et le sens suisse de l'économique qui le guida, qu'il était dommage de ne pas profiter de l'occasion d'un recrutement au niveau d'un dirigeant pour résoudre en même temps les problèmes connexes de management qui peuvent se poser à la société cliente.

# BBC

BROWN BOVERI

la marque de  
réputation mondiale

## une gamme prestigieuse d'appareils électro- ménagers

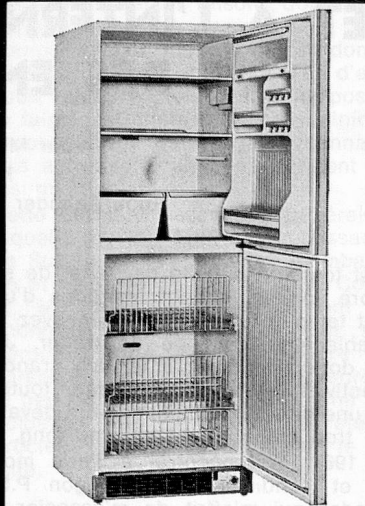
Réfrigérateurs  
Surgélateurs  
Cuisinières  
Hottes aspirantes  
Rôtissoires  
Matériel à encastrer  
Lave-vaisselle  
Machines à laver  
Essoreuses  
Séchoirs  
Machines à repasser  
Appareils de chauffage  
Petits électro-ménagers

Choisir BBC  
c'est mieux qu'un choix,  
c'est une certitude.

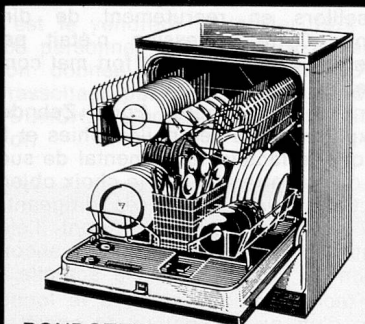
Demandez encore aujourd'hui  
tous renseignements à :

s.a. **BROWN BOVERI n.v.**  
Dépt. Electro-Ménager

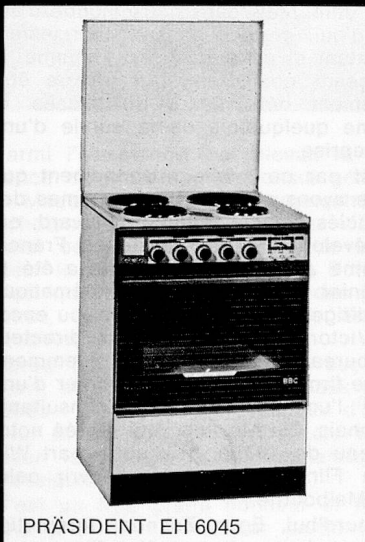
RUE DE STALLE 96 - 1180 BRUXELLES - TEL. (02) 77 30 00



FRIGO COMBINE KG 3830



RONDOTELLA SL



PRÉSIDENT EH 6045

En effet, pour cela il suffit de bien identifier les problèmes qui se posent à l'entreprise dans le contexte du poste à pourvoir et de recruter *un dirigeant qui a déjà l'expérience de la résolution de problèmes similaires dans un contexte aussi analogue que possible. Un homme qui pourra presque immédiatement s'atteler à résoudre les problèmes de l'entreprise.*

C'est l'inverse de la démarche courante qui consiste à recruter un homme qui pourra peut-être réussir si... et qui coûte probablement moins cher. Au niveau dirigeant, toute erreur de recrutement peut avoir des conséquences extrêmement fâcheuses pour l'entreprise... ne serait-ce qu'en temps perdu. Il faut donc recruter un homme véritablement compétent et expérimenté au juste prix, car la qualité coûte généralement plus cher.

Cette approche est cependant payante en résultats. Six mois environ après le début de la démarche de recherche l'entreprise dispose d'une solution concrète : le dirigeant qui a déjà résolu des problèmes similaires.

L'an dernier, sur une carte de vœux, l'un des clients de notre associé, Luc Hanssens écrivait : M. X que vous avez recruté pour nous comme Directeur des ventes a doublé le chiffre d'affaires en dix-huit mois. Merci, car vous y êtes certainement pour quelque chose. La recherche de la complémentarité, de l'homme dont les réalisations antérieures correspondent exactement aux problèmes à résoudre, est une approche suisse. En effet, la Suisse, qui n'a pas de complexe d'être un petit pays, sait qu'elle ne peut se payer le luxe de tout faire, de tout savoir, etc... Elle est donc prête à rechercher la spécialité complémentaire là où elle se trouve.

Une autre approche Zehnder, la sélection en fonction de la performance vraie, en fonction des réalisations plutôt que d'après les apparences : diplômes, groupe social, personnalité, etc... correspond à d'autres attitudes suisses : le sens de la qualité réelle et de l'objectivité.

La brochure d'Egon Zehnder International précise « une "bonne" formation, ou une "bonne" personnalité, n'ont de valeur que si elles ont été confirmées par des résultats exceptionnels tout au long d'une carrière ». Le fait que les consultants de la firme ne croient pas qu'on puisse attirer un homme valable seulement avec une rémunération plus élevée correspond sans doute aussi au sens helvétique de la responsabilité. Ce que ces consultants recherchent, ce sont des hommes exceptionnellement compétents et qui l'ont prouvé par leurs réalisations mais qui ne trouvent plus dans la position qu'ils occupent les possibilités de donner le meilleur d'eux-mêmes, de contribuer comme ils l'entendraient au développement de leur entreprise. Dans certains cas, le « challenge » offert par les postes à pourvoir était tel que

des dirigeants ont accepté de les prendre à moindre rémunération.

La recherche systématique de l'homme approprié correspond peut-être aussi au concept suisse du service adapté, du « sur mesure »...

L'étape initiale mais essentielle du processus de recherche, sur laquelle nous sommes passés rapidement est le diagnostic rapide mais exact des besoins de l'entreprise, des vrais problèmes à résoudre.

Elle correspond sans doute au sens helvétique de l'exactitude, de la précision, ainsi que de l'objectivité et de la neutralité. Egon Zehnder International en fait une préalable à toute intervention. Ce type de diagnostic rapide et impartial des problèmes de management est d'ailleurs devenu un service séparé : le « Management audit » qui n'est plus seulement le préliminaire à une recherche de dirigeants. Il est souvent utile avant ou après un changement stratégique ou tactique important.

Une telle évaluation par des professionnels du management non impliqués dans la gestion de l'affaire étudiée mais en rapport constant avec le milieu international des affaires assure non seulement l'objectivité mais aussi la référence à un grand nombre de situations similaires pour la recherche des solutions les plus appropriées.

Egon Zehnder International a aussi créé un autre service original : la recherche systématique de partenaires pour acquisition-fusion ou « joint-venture ». C'était une diversification naturelle, en effet, comme le dit notre associé Georges Orban, on commence par chercher un dirigeant, puis deux, puis une équipe et pour résoudre rapidement certains problèmes, il devient plus approprié d'acquérir une société ou de faire un accord avec un partenaire. Dans cette activité qui s'effectuait autrefois en fonction des relations directes plus ou moins artificielles ou par l'intermédiaire d'institutions financières non intéressées aux problèmes de Management; Egon Zehnder International a introduit le sens de l'homme, de la complémentarité, de la stratégie et de la recherche systématique du meilleur partenaire possible, ainsi que le sens pragmatique du réalisable, car certaines acquisitions ne sont ni possibles ni nécessairement utiles en raison des interactions humaines.

*Par ses trois types d'intervention : Management Audit, recherche systématique de dirigeants expérimentés, et recherche systématique de sociétés partenaires, Egon Zehnder International s'est efforcé de fournir des services répondant aux besoins réels des entreprises d'aujourd'hui en leur permettant d'obtenir des solutions et des résultats rapides et concrets.*

La recherche de dirigeants permet de résoudre rapidement les problèmes courants de management : croissance

accélérée, mise à la retraite, décès, etc... recherche du management professionnel, mais avec la correction du bon sens fédéral : on recherche un homme complémentaire et plus avancé que l'entreprise dans une certaine direction mais qui est acceptable par l'organisation car il ne parle pas un langage trop différent, il vient de l'industrie, du secteur ou d'un domaine proche et a une réputation prouvée de réalisateur concret.

La recherche de dirigeants internationaux permet à l'entreprise de supprimer les frontières et de répondre exactement aux besoins des marchés étrangers. En effet, contrairement à la tendance générale des entreprises qui consiste à mettre en charge de pays étrangers des hommes de la société qui connaissent bien celle-ci mais qui ne connaissent pas les marchés étrangers à couvrir, n'est-il pas souvent plus rationnel de recruter un spécialiste de ces marchés étrangers et de l'intégrer dans la société. C'est semble-t-il la façon la plus rapide de pénétrer de tels marchés.

Cette approche qui correspond aux attitudes d'un pays comme la Suisse qui ne connaît pas de frontières est cependant nouvelle et pas toujours acceptée dans les pays moins internationalisés.

Dans le contexte actuel de changements accélérés, les sociétés doivent aussi de temps à autre pénétrer des technologies ou des domaines inconnus. Comme le dit notre associé parisien Jean-Pierre Bellingard, la même approche que celle décrite ci-dessus pour les marchés étrangers mène souvent plus rapidement à des résultats concrets. En effet, plutôt que de chercher à convertir à ces domaines nouveaux des hommes de l'entreprise qui ne connaissent pas ces domaines, ne vaut-il pas mieux tout de suite recruter un expert du domaine nouveau à couvrir ?

Le problème numéro un des chefs d'entreprise d'aujourd'hui est l'accélération du changement qui affecte tous les domaines d'activité, tous les pays et tous les secteurs de l'entreprise. Pour rendre la société adaptable et adaptée, il devient de plus en plus souvent essentiel de recruter à l'extérieur les dirigeants qui viendront rompre le cadre étroit et stérile de la société d'admiration mutuelle qui ne manque pas de se développer dans toutes les équipes soudées qui ont réussi.

En effet, ce qui a fait le succès passé n'est peut-être plus adapté aux besoins d'aujourd'hui. Une équipe trop soudée tend à créer son propre conformisme et à se fermer vis-à-vis des faits de l'extérieur; quelquefois jusqu'au moment où il est trop tard pour agir.

La recherche systématique de dirigeants est très utile dans ce contexte car non seulement elle permet l'objectivité des recrutements mais elle offre

aussi de nombreux éléments de comparaison et un dialogue avec un grand nombre de dirigeants des sociétés du domaine ou d'activités connexes.

*Créées, développées et exercées pour l'entreprise (ou les gouvernements), les activités d'Egon Zehnder International n'en rendent pas moins de grands services aux cadres dirigeants.*

Un client nous a dit une fois que nous étions sans doute « le meilleur syndicat de cadres ». Notre profession leur apporte la liberté, la certitude que s'ils sont valables et compétents, il ne resteront pas à croupir dans une voie de garage. En effet, pendant son passage dans un poste déterminé, un cadre passe par trois phases successives : d'abord l'introduction et la prise de contrôle, ensuite une période d'efficacité croissante, jusqu'à ce que l'homme domine la position, et finalement une période de lassitude, de désintéressement et de régression.

Jamais auparavant, dans les régimes de noblesse, de castes, de privilèges attribués aux grandes écoles, etc... les cadres n'avaient été assurés d'avoir l'accès à toutes les positions s'ils avaient l'expérience et les compétences correspondantes. Il n'y a pas de doute que cette nouvelle attitude correspond au sens démocratique fédéral. Ce nouveau jugement fondé sur les réalisations et aptitudes prouvées répond aux aspirations des jeunes cadres qui désirent être utiles et réalisateurs, qui veulent s'améliorer, s'éprouver et s'internationaliser. Il introduit aussi une concurrence saine fondée sur l'expérience et les réalisations concrètes.

Nous avons au passage relevé comment notre firme a intuitivement appliqué à des domaines essentiellement nouveaux un certain nombre d'attitudes et d'attitudes typiquement helvétiques : pragmatisme, sens du réalisable, du résultat tangible, de l'économique, de la complémentarité, de la qualité, de l'exactitude, de la neutralité, de l'objectivité, du « sur mesure », etc... De la même façon, certaines constantes typiquement suisses ont été introduites par Egon Zehnder dans l'organisation et la structure de la firme elle-même.

La Suisse est la plus vieille démocratie du monde, cela se retrouve chez Egon Zehnder International dans la structure horizontale et fédérative d'un réseau mondial de bureaux et de partenaires jouissant d'une grande indépendance dans l'interdépendance. Cela se retrouve aussi dans le sens de l'homme, de l'égalité devant les opportunités, dans le sens de l'échange et de la complémentarité qui sont le fondement des services fournis.

Nous jouissons d'un gouvernement similaire à celui de la confédération : un « executive committee » qui curieusement comprend aussi sept membres, qui se répartissent aussi les grandes fonctions de l'ensemble de la firme.

Un Chairman, Egon Zehnder lui-même localisé à Zürich; un Président opérationnel, votre conférencier d'aujourd'hui, localisé à Bruxelles; un responsable de la planification et de l'expansion : Philippe Bouvard, localisé à Paris, un responsable des relations publiques, Robin Gowlland, localisé à Londres, un responsable des procédures administratives : Jørgen Friisberg localisé à Copenhague, un responsable de la formation des consultants : Walter Siegenthaler de Zürich, et finalement, dernier venu parmi nous Eiji Mizutani, responsable de notre expansion en Asie, qui nous apporte dans de nombreux autres domaines le support de sa grande compétence. Etant donné notre dispersion géographique et pour assurer une certaine continuité, il n'est pas possible comme au gouvernement suisse de faire tourner les responsabilités chaque année; cependant, nous nous relayons à chaque réunion de l'Executive Committee pour assumer la présidence des réunions.

Préparées par l'« Executive Committee » les propositions d'amendement de la politique de la firme, ainsi que les décisions qui relèvent du législatif, sont présentées au vote de l'assemblée des associés qui représente la majorité des consultants actifs dans la firme.

Comme beaucoup de sociétés suisses : Sandoz, Ciba-Geigy, Nestlé, BBC, Hoffman-La Roche, etc... Egon Zehnder International a dû s'internationaliser

pour croître et donc employer et intégrer des étrangers à tous les niveaux, à tous les postes. Ainsi que nous l'avons déjà mentionné, seize nationalités travaillent dans la firme en harmonie et curieusement, comme Nestlé qui a fait appel à un Président français : Pierre Liotard-Vogt, Egon Zehnder International a aussi un Président français : votre conférencier d'aujourd'hui.

Egon Zehnder International est sans doute une société suisse comme beaucoup d'autres mais les caractères particuliers que nous avons développés y sont peut être plus accusés car nous sommes une société de service. C'est pour cela aussi sans doute qu'elle s'est efforcée de tester et de pratiquer sur elle-même les théories qu'elle prêche.

Elle en a d'ailleurs eu toutes les occasions car croissant en moyenne depuis neuf ans à plus de 35 % par an sur le vaste territoire du monde, elle a dû constamment réadapter ses approches.

Il en résulte des structures organisationnelles et des méthodes qui préfigurent peut-être déjà l'entreprise de demain.

- Elle est internationale mais pas multinationale dans le sens généralement accepté qui implique une dominance nationale.
- Elle a de nombreux sièges mais pas de siège social dominant; l'égalité entre les sièges devient fondamentale.

- Les cadres et dirigeants sont à tous les niveaux d'origines nationales différentes et mélangées.
- Ce sont de véritables internationaux très mobiles, les échanges entre bureaux sont fréquents et les dirigeants jouent plus des rôles de coordinateurs que des rôles de directeurs.
- La structure de l'organisation est matricielle, c'est-à-dire que chaque consultant se retrouve avec plusieurs patrons : le client, le chef d'un projet et le chef de bureau, etc... et qu'il peut jouer au même moment des rôles de supérieur et de subordonné avec les mêmes personnes dans des contextes différents.
- La gestion est « contributive par objectifs », ce qui permet d'encourager l'initiative et la performance individuelle à tous les niveaux, tout en les canalisant dans le cadre d'une politique commune et d'objectifs communs prédéterminés par consultations préalables et relativement fréquents de tous les associés.
- Le système de management, la structure, le système d'information et de contrôle, et les comportements et relations entre cadres sont tels qu'ils peuvent tous non seulement s'adapter aux mutations mais aussi anticiper, introduire et maîtriser les changements.



## LE TOUT EN ACIER INOXYDABLE POUR

- Office ou utility
- Maternité
- Biberonnerie
- Salle d'opération
- Stérilisation
- Radiographie
- Hydrothérapie
- Laboratoires
- Anatomie pathologique
- Morgue

**FRANKE**

9400 NINOVE

TEL. 054/336.36