

**Zeitschrift:** Domaine public  
**Herausgeber:** Domaine public  
**Band:** - (1984)  
**Heft:** 744

**Artikel:** Nestlé : l'incarnation américaine  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1017121>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 29.01.2026

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

NESTLÉ

## L'incarnation américaine

Les patrons de Nestlé ont des plans pour l'agrandissement du «nid» qui sert encore de logo aux spécialités maison. Et ils ne se gênent pas d'en parler, quitte à ne pas les réaliser tous par la suite. De J.-C. Corthésy, administrateur-délégué dans les années soixante, à l'actuel Helmut Maucher, en passant par le Français Liotard-Vogt et le Saint-Gallois Fürer, tous ont ouvertement exposé leur philosophie dans les colonnes de la presse économique et financière de Suisse et du monde. Par-delà les différences de tempérament et les considérations diverses sur l'«esprit Nestlé», on retrouve deux constantes: les variations sur le thème de la responsabilité sociale des multinationales et de leurs dirigeants, et, beaucoup plus clairement exprimées, les intentions de diversifier les activités du groupe.

En fait de diversification, Nestlé joue traditionnellement la prudence, mettant l'accent sur des produits et des pays qui constituent des marchés sans surprise. Côté produits, le marché agro-alimentaire demeure bien le plus sûr à long terme, surtout si la population du monde entier veut un jour manger à sa faim; aussi bien, les écarts de Nestlé hors du biberon et de l'assiette demeurent plutôt timides, et ne concernent que des produits cosmétiques et (para)pharmaceutiques — ceux qu'utilisent les populations suralimentées des pays industrialisés.

### THE MARCHÉ

Côté pays, Nestlé mise toujours plus nettement sur les Etats-Unis, paradis du libéralisme et de la dérégulation. Nous l'avions déjà souligné ici même (cf. DP 442/23.2.1978), après le rachat des Laboratoires Alcon. Depuis lors, la politique d'acquisition

d'entreprises américaines a fait entrer dans le giron de Nestlé, après le groupe Stouffer, la société Beech Nut (qui ne fait pas seulement du chewing-gum) et, tout récemment, la Carnation Co, acquise sous réserve d'approbation par l'autorité antitrust.

Toujours dirigée depuis Vevey (sauf dans la période 1939-1947 où le quartier général se situait à Stamford, Connecticut), la multinationale n'a cessé de renforcer sa position sur le marché américain, où les grands de l'agrobusiness s'entrechoquent violemment. En 1980, Nestlé réalisait 18% de ses ventes en Amérique du Nord. Malgré la revente de Libby, cette proportion a passé à 19,3% en 1982, pour franchir la barre des 20% en 1983 (20,9%). L'objectif d'Arthur Fürer, qui voulait que Nestlé fasse 30% de son chiffre d'affaires mondial au nord du Rio Grande, risque bien d'être atteint d'un coup avec la consolidation de Carnation, qui permettra de doubler les ventes de Nestlé aux Etats-Unis.

### CHER, MAIS INTÉRESSANT

Les commentateurs de la vie financière peuvent bien faire la fine bouche et laisser entendre, comme ils l'avaient fait notamment lors de la reprise d'Alcon en 1977 ou de Beech Nut deux ans plus tard, que Nestlé achète trop cher. En payant 83 dollars le 6 septembre des actions cotées à 60 billets verts au début de l'été, avant les premières rumeurs de rachat de la Carnation Co, Nestlé a cédé 13,4 fois le bénéfice par titre escompté pour l'exercice en cours; rien d'extraordinaire pour les connaisseurs, qui peuvent citer des affaires en pleine expansion vendues pour plus de trente fois le montant de leur dernier profit annuel.

Et M. Maucher d'ajouter, en toute simplicité: nous avions l'argent, et l'intention de le dépenser. C'est d'ailleurs presque vrai, même au sens strict. La «caisse des rachats», alias provision pour diversification, a été régulièrement alimentée ces dernières

années. Tout récemment, le renoncement à Cooper Vision a permis d'«économiser» 1,2 milliard de francs. Et la dernière assemblée générale des actionnaires a autorisé l'administration à procéder au placement de «bons convertibles» et autres bons de participation, opération qui pourrait dégager jusqu'à 2,5 milliards, lesquels viendront s'ajouter aux 4 milliards avoués en début d'année et aux quelque 500 millions de francs de liquidités accumulées depuis lors. Pour s'offrir la Carnation, au prix de 3 milliards de dollars, Nestlé a sorti tout juste 525 millions de dollars (= 1,2 milliard de francs, le fameux montant mis de côté pour Cooper) de sa caisse, et a financé le reste avec un emprunt de 2,5 milliards de dollars, qu'il faudra rembourser en cinq ans à un consortium de banques emmené par la N.Y. City. Comme le dit gentiment M. Maucher: dans notre situation (comprenez notre excellent management, notre fameux feeling commercial et notre exceptionnelle solidité financière), un crédit de 2,5 milliards, c'est l'affaire d'un téléphone. On ne prête qu'aux riches.

N'empêche que Nestlé va devoir digérer la Carnation, dont la reprise la met au niveau des géants du Food business américain, dominé par Dart and Kraft, General Foods et Consolidated Foods. Le Nescafé s'accordera sans autre du «lait» en poudre Coffe-Mate de la Carnation Co, mais celle-ci livre environ 200 autres produits, pas tous aussi avantageusement complémentaires de la gamme Nestlé. Bref, il y aura des choix à faire, et sans doute des hommes à déplacer, si l'effet de synergie doit se produire comme escompté.

### LE TEMPS DE LA DIGESTION

Aussi bien, Nestlé ne prévoit plus de grosses acquisitions pour ces prochaines années. C'est déjà ce que disait A. Fürer en 1980, après les reprises en chaîne des années 78/79. «La période des grands

rachats peut être considérée comme révolue», déclarait-il alors («Bilanz», 8/1980). Propos intéressants, mais démentis par toutes les interviews données par H. Maucher depuis son accession à la tête du groupe Nestlé en novembre 1981, et par les faits. Jusqu'à la reprise de la Carnation Co. Depuis trois semaines environ, M. Maucher soi-même le répète à qui veut l'entendre: pas d'opérations de plus d'un milliard dans les prochaines années (par ex. «Weltwoche» du 13.9.84). En somme, une croissance en stop and go, à la manière du boa, qui bouffe et puis digère.

## GENÈVE

### Le capital ordures

Une décision de routine, comme souvent les parlements sont amenés à en prendre, pressés par l'évolution des choses?

L'occasion d'une réflexion et d'un changement de cap, un refus de gérer l'inévitable, bref un acte politique?

Pour l'heure le gouvernement genevois semble avoir choisi la première attitude, la routine.

Les faits. Les Genevois — mais ils ne sont pas les seuls — produisent de plus en plus d'ordures; en moins de vingt ans la quantité de résidus à incinérer a plus que doublé. L'usine cantonale des Cheneviers est à bout de souffle.

La solution proposée: remplacer les installations vétustes et doubler la capacité de traitement pour répondre aux besoins de l'an 2000; besoins estimés en projetant le taux de croissance actuel. Coût de l'investissement: 400 millions en dix ans. Pour l'heure c'est un crédit d'étude de 7,3 millions qui est demandé au Grand Conseil, dont 800 000 francs pour une usine pilote de recyclage des ordures.

Le raisonnement du Conseil d'Etat est simple. La

collectivité a pour mission de prendre en charge les résidus dont la quantité augmente de 5,5% l'an. Etant donné cette croissance et le temps nécessaire pour réaliser de nouvelles installations, il faut construire pour répondre aux besoins prévisibles de l'an 2000.

D'autres solutions? Le Conseil d'Etat n'y croit pas. Le recyclage à la source, par les ménages, ce serait l'idéal; mais il est difficile d'attendre une telle discipline de la part de la population. Le recyclage après collecte est encore peu répandu et les résultats ne sont pas toujours satisfaisants. Tandis que l'incinération, c'est du connu: le procédé le plus utilisé en Suisse; avec production d'électricité en prime et, en 1983, 3,5 millions de francs dans les caisses de l'Etat.

Et pour faire bonne mesure, pour qu'on ne puisse pas prétendre que Genève n'est pas à l'avant-garde, on prévoit la construction d'une unité pilote, pour faire ses petits essais à soi, on ne sait guère encore dans quelle direction. Il est bien clair que le projet principal est d'un coût tel qu'il empêchera toute évolution dans le traitement des déchets pendant plus de vingt ans; on n'investit pas en vain des centaines de millions et l'unité pilote préparera des solutions pour le siècle prochain seulement.

Bref, un projet de techniciens, garanti sans risque aucun, chemin balisé, aventure exclue.

### LE PRÉCÉDENT ARGOVIEN

Or cette évolution a déjà commencé. Sans être spécialiste en la matière, on peut se poser quelques questions à propos des certitudes de l'administration genevoise.

Nous avons signalé (DP 728) l'existence d'une entreprise argovienne qui a mis au point et commercialise des installations de tri et de recyclage des ordures ménagères; taux de récupération: 99%. Production d'humus, de briquettes pour le chauffage, de plaques pour la construction, de métaux.

Les spécialistes genevois sont-ils au courant, ont-ils pu tester cette installation?

Le directeur de l'usine d'incinération de l'Oberland zurichois pourrait être un homme heureux: équipement adapté aux besoins de sa région, fonctionnement économique. Ce directeur n'est pourtant pas satisfait; il veut changer la mentalité du tout à la poubelle: «L'incinération de substances organiques est une saignée à blanc de nos ressources naturelles. Si nous ne faisons pas volte-face, nous devrons bientôt affronter au niveau mondial des problèmes plus graves encore que celui de la pollution qui nous préoccupe actuellement.»

D'où plusieurs expériences menées dans les communes de Hinwil — collecte séparée des déchets incombustibles; déjà dans cette localité les distributeurs d'aliments pour animaux ont vu leurs ventes de boîtes en métal baisser de moitié — Zollikon, Zumikon et Maur — récolte et compostage des déchets de jardins et de cuisine.

Certes, les problèmes d'une commune de quelques milliers d'habitants ne sont pas ceux d'un canton urbain comme Genève. Mais pourquoi déclarer d'emblée que l'intérêt et la discipline feront défaut, avant même d'avoir tenté quoi que ce soit dans certains quartiers et communes? En proposant le doublement de la capacité de l'usine des Cheneviers, les autorités n'ont-elles pas déjà décidé que le jeu n'en valait pas la chandelle?

Des alternatives existent, des solutions différentes sont à expérimenter. Elles n'exigent pas des centaines de millions mais de la motivation et de l'imagination. Bien sûr, elles ne valent pas en prestige d'inauguration une nouvelle usine d'incinération.

PS. L'Office fédéral pour la protection de l'environnement, 3003 Berne, a publié les principes élémentaires du compostage.

A signaler, dans les magasins spécialisés, un composteur de cuisine qui permet en deux à quatre semaines, sans odeur, d'obtenir un compost de qualité.