

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 27 (1969)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Le multinationalisme d'une entreprise suisse  
**Autor:** Gloor, Max  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-136460>

### **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:** 17.01.2026

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

# Le multinationalisme d'une entreprise suisse <sup>1</sup>

D<sup>r</sup> Max Gloor

directeur général, Nestlé Alimentana S.A., Vevey

Le multinationalisme, ce nouveau mot à la mode dans le monde des affaires, est une notion connue depuis longtemps en Suisse. Les entreprises suisses géantes, établies dans de nombreux pays étrangers, se sont efforcées de cacher, sous un voile de silence, leur philosophie de direction ainsi que leur nationalité d'origine. Le but de cet article est d'exposer comment le groupe industriel le plus grand de Suisse, que l'on croit en général être largement centralisé, conçoit en fait son rôle de contrôleur à partir de son centre de Vevey, et de répondre à la question: quelle est la nationalité de Nestlé ?

Nestlé est l'une des plus anciennes sociétés internationales sinon la plus ancienne, et l'une des plus internationales d'entre elles. Elle a commencé par effectuer des exportations essentiellement de Suisse et, par la suite, à partir d'autres centres de fabrication situés en Angleterre et en Hollande, par exemple. Le nationalisme, le protectionnisme et d'autres contraintes en « isme » ont forcé Nestlé à décentraliser son activité industrielle. Aujourd'hui, ses produits sont fabriqués dans plus de 220 fabriques, réparties dans 39 pays. Mais le facteur qui distingue tout particulièrement Nestlé des autres sociétés internationales, c'est que 97,5 % de son chiffre d'affaires est réalisé en dehors de Suisse. En d'autres termes, le marché national est relativement peu important.

Il est évident que ce facteur donne certains aspects spécifiques à l'organisation de l'entreprise. Premièrement, il soulève un problème particulier en ce qui concerne la nationalité de la société Holding. Secondement, cet état de choses se traduit par des opérations assez coûteuses comparées à d'autres sociétés internationales qui ont peut-être 60 % ou plus de leur chiffre d'affaires dans le même pays avec une seule direction, quelques organisations de vente et à peine quelques fabriques. Contrairement à ces entreprises, pour obtenir un chiffre d'affaires similaire, Nestlé a besoin de 75 directions, de quelques centaines d'organisations de vente et de 224 fabriques. Troisièmement, les bénéfices, résultant des 97,5 % du chiffre d'affaires, sont en principe menacés d'une double imposition et il y a des risques particuliers attachés au transfert de ces bénéfices dans le pays d'origine.

Aussi bien le second que le troisième facteur devraient, tout au moins théoriquement, constituer une force de centralisation. Nous pouvons moins que d'autres nous permettre de faire des expériences coûteuses et des erreurs sur tous les marchés. Nous devons au

---

<sup>1</sup> Conférence prononcée le 10 juillet 1968 devant le British Institute of Management.

contraire aussi bien mettre à profit les expériences des autres qu'aborder les problèmes sous le même angle et utiliser les mêmes services là où ce mode de faire est plus économique. Dans la règle, nous désirons avoir un contrôle exclusif sur les sociétés subsidiaires, règle qui, de toute évidence, comporte des exceptions. Nous sommes conscients qu'à l'avenir il sera de plus en plus difficile d'exercer un contrôle complet sur les subsidiaires, tout spécialement après des reprises ou, d'une manière générale, dans les pays en voie de développement. Une conséquence de notre désir de contrôle absolu est que nous hésitons à reprendre des affaires ou à effectuer des fusions par voie d'échange d'actions.

Le deuxième point principal, c'est que nous désirons établir des relations directes entre les succursales et le centre. Nous évitons la constitution de sous-groupes, par exemple d'une direction scandinave décentralisée qui serait subordonnée à une direction régionale en Suisse. Les quelques exceptions à cette règle que nous avons faites dans le passé, c'est-à-dire le contrôle du Canada par les Etats-Unis, ou celui de la Nouvelle-Zélande par l'Australie, ont été des échecs, bien que ceux-ci aient pu être attribués plutôt à des personnes qu'au système. En conséquence, le contrôle et tous les services sont concentrés au siège principal qui, de toute évidence, revêt une certaine envergure. Nous pensons que nous pouvons donner n'importe quel conseil aussi bien de Vevey que depuis une organisation intermédiaire et que les avantages d'une coordination et d'une intégration mondiales dépassent ceux qui pourraient résulter de la proximité des marchés.

Dans la plupart des marchés où nous sommes établis, l'organisation originale, qui était une agence, a été transformée pour devenir une société subsidiaire locale dirigée par un chef de marché. Le chef de marché dépend, au niveau du centre, d'un directeur régional; le monde Nestlé est en principe divisé en quatre zones géographiques, appelées régions. Ces régions sont nées d'une évolution historique et reposent sur la logique géographique, bien que cette logique n'ait pas été poussée à l'extrême. Elles sont d'une force inégale, en ce qui concerne le chiffre d'affaires, et se situent entre environ 35 % et 5 à 6 % du chiffre d'affaires total du groupe.

Les directions régionales sont l'un des deux piliers de l'organisation centrale. Le deuxième pilier est représenté par les trois divisions fonctionnelles: production, marketing, finances et comptabilité. Ces divisions sont les conseillers des directions locales, tant au centre que dans les subsidiaires. Sauf pour les affaires de produits surgelés, nous n'avons pas de troisième pilier tel que celui mis sur pied par d'autres sociétés — Unilever par exemple — sous la forme de division « produits ». Acquisées et développées depuis 1961, les affaires de produits surgelés ont été maintenues sous la forme d'une unité de production indépendante. La coordination des problèmes concernant le marketing est effectuée par des spécialistes « produits » appartenant à la division marketing. En conséquence, la direction de l'organisation centrale se compose de 4 directeurs régionaux et de 3 directeurs fonctionnels dont l'activité se déroule sous le contrôle d'un administrateur-délégué.

Le contrôle des chefs de marchés, dirigeant les succursales, est exercé par les directions régionales au centre. Nous sommes fermement acquis au système de la direction unique, bien que de temps en temps et pour des raisons particulières, nous devions faire des exceptions. Un seul homme a une meilleure vue d'ensemble d'une organisation qu'un comité et il est plus facile de constituer des liens personnels solides entre la direction du centre et celle des succursales. Il y a eu des époques dans la vie de notre société, et celles-ci peuvent revenir, où la cohésion du groupe dépendait de tels liens plus que d'autres facteurs. A ce sujet, il suffit de se souvenir de certaines pressions qui furent exercées dans divers pays sur nos chefs de marchés avant et pendant la guerre.

En premier lieu, le contrôle est exercé par un système élaboré de budgets. Tous les budgets, tels que ceux de marketing, de production, d'administration et d'investissements, d'entretien et de réparations ainsi que les prévisions de trésorerie, sont intégrés dans un budget général ou « master budget » qui permet d'établir une prévision du compte de pertes et profits et du bilan. La substance de l'activité prévisionnelle repose dans le budget de marketing qui est le point de départ de toute la procédure budgétaire. C'est un document extrêmement précis, plus détaillé que n'importe quel budget de marketing que j'aie jamais vu. Il est préparé et discuté en deux étapes, d'abord sous forme d'un budget préliminaire. Ce budget préliminaire est préparé et discuté au début de l'été. Il a été introduit pour éviter que la société soit obligée, sous la pression des délais, d'accepter des politiques de base pour la seule raison qu'il serait trop tard de les modifier en automne, au moment de la présentation de la politique de marketing finale. Le but du budget préliminaire est de s'assurer que le marché et le centre aient les mêmes vues sur la stratégie de base avant d'entreprendre le travail détaillé. Parallèlement au planning annuel, il existe un système de planification à long terme que nous avons inauguré il y a plus de dix ans. Une fois ce système solidement établi, et nous pensons que nous avons maintenant atteint ce stade, la prévision à long terme va constituer le planning de base dans lequel s'intégreront les budgets annuels.

Tous ces budgets sont discutés entre les directions régionales et les différents départements fonctionnels du centre, en général en présence du chef du marché local concerné et de ses principaux collaborateurs; cependant, le budget préliminaire est en général discuté dans les marchés eux-mêmes, afin que le directeur régional ait l'occasion, au moins une fois par an, d'entrer directement en contact avec les principaux collaborateurs des chefs de marchés, tels que les spécialistes « produits », les experts en études de marché, etc. La discussion relative à de tels budgets peut aller loin dans le détail; par exemple, dans le secteur du marketing, nous examinons, au cours de la discussion finale, les textes accompagnant les émissions de télévision, les plans de médias et les techniques de recherche. Mais une partie de la discussion est réservée aux conseils et une autre à l'approbation définitive par la direction régionale. Il est difficile de dire où se trouve la ligne de séparation entre le conseil et l'approbation; c'est souvent un secret que personne ne connaît.

Une fois qu'ils sont approuvés, les budgets constituent le programme de l'année à venir. Leur exécution se fait sous la responsabilité du chef de marché. Celui-ci pourrait dès lors être abandonné à son propre sort. Cependant, dans le monde concurrentiel d'aujourd'hui et avec l'intervention croissante des gouvernements qui tendent à ignorer nos propres périodes budgétaires, il y a constamment des raisons d'opérer des modifications. Théoriquement, dans la mesure où chaque budget doit être approuvé par la direction régionale, les changements devraient également lui être soumis. Ici, la ligne de partage des compétences est encore moins bien déterminée que dans le cas de la discussion relative aux budgets; la décision repose largement sur la confiance réciproque et sur la loyauté de chacun plutôt que sur des règles précises. On admet en général que les changements importants seront discutés avec le centre. Le budget et son exécution sont normalement suivis du contrôle. Nous avons élaboré un système de contrôle, particulièrement en ce qui concerne le budget marketing, le budget des investissements et, plus récemment, le budget général. A la vérité, ces systèmes ont moins pour but de permettre au centre de contrôler les successales que de faciliter le travail des directions et des organisations locales. Le centre reçoit des exemplaires de ce budget, et cela simplement pour lui permettre de s'assurer

que le contrôle est effectué correctement du côté de la subsidiaire. Même là, nous considérons que le principal aspect du contrôle consiste à utiliser les expériences passées pour améliorer la conduite des opérations futures. Nous ne demandons pas à nos chefs de marchés d'avoir la tête pleine de chiffres, mais d'être en mesure de réfléchir aux moyens de résoudre les problèmes.

A côté de la procédure budgétaire, le centre dispose d'un autre instrument de contrôle important. Il s'agit du contact personnel, non seulement par la correspondance et le téléphone, mais également par des rencontres entre le directeur régional et le chef du marché au moins deux ou trois fois par an, selon la distance ou d'autres considérations. A part ces contacts, il y a des relations fréquentes aux niveaux inférieurs, que les directions régionales essaient désespérément de contrôler et de coordonner quelque peu, mais qui tendent à se multiplier de plus en plus. Après tout, bien qu'elle soit située dans une des plus belles régions de Suisse, Vevey est une petite ville. Et parce qu'elle est petite, les gens qui y travaillent aiment voyager dans le vaste monde. Nous sommes de loin le client individuel le plus important de Swissair.

Il n'est pas possible de répondre d'une manière simple et complète à la question de savoir exactement comment la responsabilité se partage entre la direction régionale et le chef de marché. Tout d'abord, il convient de faire une distinction entre les secteurs dits fonctionnels et ce que je pourrais appeler les relations de base entre la centrale et le chef de marché. En ce qui concerne le secteur fonctionnel, il n'y a pas de règle commune unique. Dans le secteur de la production, par exemple, notre groupe a une longue tradition de forte centralisation; ce n'est que pendant et après la dernière guerre mondiale que cette situation s'est graduellement transformée en un mélange de centralisation et de décentralisation résultant de la diversification de la production. Le groupe a son origine dans la fabrication de produits laitiers et plus précisément de lait concentré sucré, ainsi que de farine lactée pour l'alimentation infantile. En 1929, il fusionna avec un groupe de trois chocolatiers suisses. Ainsi on peut dire que la diversification a commencé bien avant d'avoir été inventée et mise à la mode ailleurs.

Mais la grande période de diversification commence avec le lancement du café soluble, inventé par Nestlé juste avant la guerre, et s'intensifie avec l'extension de la gamme de produits dès l'après-guerre. Ainsi en 1947, c'est la fusion avec la société Alimentana, autre grande compagnie internationale avec son siège principal en Suisse, bien connue pour ses potages et ses assaisonnements vendus sous la marque Maggi. En 1960, c'est la reprise de la société Crosse & Blackwell en Angleterre et, en 1962, la mise en commun des intérêts avec Findus dans les affaires de produits surgelés, ceci pour ne citer que les étapes les plus importantes.

Toutes les unités de production de lait sont relativement petites à cause des limites imposées par les possibilités de réception de lait frais. En outre, ces petites unités disposent d'un équipement industriel standard. Il a ainsi été possible de contrôler la production directement à partir du centre. Le chef de marché local s'approvisionnait simplement — étant donné qu'il s'agissait d'un marché importateur — en marchandises fabriquées dans des usines locales se trouvant sous le contrôle de quelqu'un d'autre.

Toutefois, avec l'extension graduelle des lignes de fabrication vers la production plus compliquée du Nescafé et celle plus compliquée encore de produits culinaires, il devint de plus en plus difficile d'exercer un contrôle central de la production; c'est pourquoi nous avons peu à peu modifié notre organisation en mettant en place dans chaque marché (tout au moins dans chaque marché disposant de plus d'une unité de production) un directeur

technique dépendant non pas du directeur général responsable de la production au centre, mais du chef du marché local. Toutefois, il n'y a rien de plus difficile que de changer les vieilles habitudes et nous désirons maintenir, dans une certaine limite, un contrôle central, non seulement à cause des économies qui en découlent, mais surtout à cause de la nécessité de maintenir une qualité uniforme des produits vendus sous la même marque dans le monde entier. Cette remarque s'applique également à la recherche et au développement.

Tout comme la production, le secteur financier donne également lieu, dans une large mesure, à un contrôle de la part du centre, de manière que les disponibilités puissent être employées là où elles sont le plus utiles. Les aléas de la finance moderne, tels que les dévaluations, les restrictions de transfert, la pénurie et le coût élevé du crédit, ont avantage à être traités dans un centre disposant de spécialistes et d'où les contacts nécessaires avec les institutions financières mondiales peuvent être coordonnés afin d'assurer les meilleurs résultats possibles. On comprend dès lors que ce soit le centre qui prenne les décisions relatives au financement des subsidiaires, qui indique quelle part des actifs doit être financée par du capital-actions et quelle part doit l'être par du crédit et, dans ce dernier cas, si ce crédit doit être fourni par le centre ou au contraire obtenu sur place, etc. A mon avis, la centralisation de la politique financière est la moins discutable de toutes ces fonctions. Une troisième fonction est celle du marketing. Plus encore que dans les deux précédentes, il est possible, dans ce cas, de parler d'une politique uniforme. L'ordre que nous suivons dans nos budgets marketing, et par conséquent dans notre conception du marketing, est issu du produit lui-même, c'est-à-dire : type, niveau de qualité, goût, couleur, texture, etc. Dans ce domaine, nous avons une politique rigide et uniforme parce que nous désirons vendre, dans chaque marché, non seulement la plus grande quantité de produits que celui-ci peut absorber, mais encore des produits d'une qualité uniforme basée sur des recettes uniformes et sur des instructions de fabrication uniformes. Nous avons également une politique uniforme en ce qui concerne l'usage des marques.

Là où nous devons consentir des compromis à cause du manque de matières premières appropriées ou parce que le marché ne peut pas supporter le prix, nous adoptons une marque secondaire. Cependant, il y a une exception à la règle, c'est celle qui consiste à adapter le produit aux goûts locaux. Les goûts et les habitudes de consommation varient d'un pays à l'autre et, pour certains produits, nous avons joué avec ces différences en essayant de donner à chaque pays, par exemple dans le domaine du café soluble ou des potages, le goût qui, à notre avis, lui convenait le mieux. Dans certains cas exceptionnels, nous avons tenu compte de différences existant dans un seul pays comme par exemple entre l'Allemagne du Nord et celle du Sud. Cette flexibilité fait maintenant apparaître des inconvénients et la libre circulation des marchandises dans le cadre du Marché commun nous met en présence de nouveaux problèmes.

Les trois autres éléments du « marketing mix », à savoir la politique des marques, les étiquettes et l'emballage, peuvent être traités ensemble. Là encore, dès le début, nous avons suivi une politique strictement uniforme. Les marques sont choisies par le centre et nous n'avons jamais commis l'erreur d'avoir, pour le même produit, des marques différentes sur des marchés différents ou, ce qui est pire, la même marque pour des produits différents. Cette politique s'applique aussi aux étiquettes et aux emballages, bien que nous ayons laissé dans le passé tel ou tel marché réaliser ses propres idées. Toutefois, la tendance actuelle, qui résulte du mélange croissant des populations, des biens et des médias, nous engage à appliquer plus strictement la politique de base. Cependant, nous ne vendons pas la même gamme de produits sur tous les marchés ; nous n'avons pas non plus rencontré partout le

même succès. Normalement, nous utilisons en plus du nom de famille Nestlé une marque de produit telle que Nescafé ou Idéal. C'est pourquoi l'image de Nestlé peut différer d'un pays à l'autre.

Aux Etats-Unis, Nestlé signifie chocolat et rien d'autre, parce que, en ce qui concerne le café, l'accent est mis sur la marque Nescafé et que, d'autre part, nous ne vendons pas de lait. En Angleterre, Nestlé signifie chocolat et lait. Dans d'autres pays, Nestlé peut n'avoir aucune signification pour le consommateur parce que notre succès repose sur des produits pour lesquels nous n'avons pas employé notre nom de famille. Dans les perspectives à long terme, nous avons maintenant décidé de mieux mettre en valeur le nom de famille Nestlé; toutefois, la réalisation de cette politique prendra du temps.

La publicité est l'élément le plus controversé du « mix ». Il n'y a pas de doute que dans ce secteur, nous avons une longue tradition de décentralisation ainsi qu'un manque de politique uniforme à l'égard des agences. En d'autres termes, chaque marché a travaillé avec les agences qu'il a choisies lui-même et avec les campagnes publicitaires qu'il a lui-même mises sur pied, bien que dans ce domaine on ait pu échanger un certain nombre d'expériences. Ce n'est que depuis la création d'une division marketing au centre, en 1961, que le groupe a essayé de se convaincre que les situations et les objectifs marketing pour un produit donné ne diffèrent pas nécessairement d'un marché à l'autre.

La situation et les objectifs marketing peuvent ne pas être uniformes dans le monde entier; ils peuvent cependant être relativement réduits en quantité là où ils sont fondamentalement similaires: il n'y a pas cent meilleures solutions au problème, mais, en fin de compte, une ou deux. C'est pourquoi chacun profite de ces quelques solutions, pour autant qu'elles soient soigneusement étudiées en commun et adoptées uniformément dans les différents marchés même si, dans certains cas, des adaptations locales sont nécessaires. Il n'y a pas de doute qu'un certain progrès a été accompli dans ce domaine. Mais il reste encore beaucoup à faire. En ce qui me concerne, je vois plutôt son développement s'effectuer dans le sens d'une politique uniforme sur le plan régional. La réalisation d'une politique uniforme sur le plan mondial est encore un projet lointain et sa nécessité n'a véritablement été démontrée que dans quelques cas isolés.

Sur cette toile de fond, sur laquelle chaque fonction principale diffère des autres et sur laquelle même une fonction partielle diffère d'une autre, il faut également tenir compte de différences non fonctionnelles, importantes ou non, qui influencent l'étendue du contrôle. Il s'agit tout d'abord de la dimension du marché. Il est évident que le chef d'un grand marché peut avoir à l'égard de son directeur régional une attitude différente que le chef d'un petit marché. En outre, un grand marché peut se permettre d'avoir dans toutes les fonctions et à tous les niveaux une organisation plus complète. Le grand marché dispose d'un département technique plus développé, de départements marketing plus importants avec des spécialistes de la recherche quantitative ou psychologique, un département de publicité avec des spécialistes de médias, de télévision, etc. Le marché le plus petit doit compter dans une plus large mesure sur les services et les conseils que lui fournissent ses conseillers et pour cette raison il tombe plus aisément du stade d'assistance à celui de contrôle.

Deuxièmement, il faut prendre en considération le succès d'un marché. Là encore, le chef d'un marché qui peut parler d'un rendement du capital de 20 % peut avoir une attitude différente de celui dont le marché est en perte. L'homme qui transfère un million de £ à Vevey ne parle pas de la même manière que celui qui transfère 100.000 £, même si, dans ce dernier cas, le rendement du capital investi est considérablement plus élevé. Troisièmement, on doit tenir compte de la qualification du chef de marché et de l'organisation. Si le centre

est convaincu que le chef de marché connaît son affaire, on le traitera différemment de celui qui n'inspire pas la même confiance au même degré. Quatrièmement, il y a la distance par rapport au centre. Le pauvre chef de marché qui dirige ses opérations à 500 m. de la centrale est dans une situation moins enviable que la direction de New York ou de Sydney. Cette remarque, vraie dans le passé, le restera encore pour quelques temps, bien que le transport des personnes et du courrier ne demande que quelques heures là où il exigeait autrefois plusieurs semaines. L'organisation très éloignée du centre a pris des habitudes d'indépendance et l'on ne peut pas modifier d'un jour à l'autre la manière de contrôler, qu'il s'agisse du même homme ou de son successeur. Finalement, les relations personnelles entre le chef de marché et son supérieur à Vevey, la différence d'âge, l'attitude, la personnalité, affectent nécessairement le contrôle. Il est évident que c'est en vain que l'on chercherait de tels facteurs dans une description de fonctions ou un organigramme. Mais ce sont des réalités de la vie avec lesquelles il faut compter.

On peut résumer comme suit la question de savoir comment la responsabilité est partagée, pour ce qui est de l'exploitation d'une subsidiaire, entre le centre et le chef de marché:

1. Nestlé n'a pas de politique absolument rigide. Durant les 100 ans de notre histoire, nous avons cherché à établir une base pragmatique d'une politique correcte à un moment donné dans des circonstances données et pour des sociétés alliées données. Les circonstances ont changé, les politiques ont été adaptées aux nécessités du temps et toutes deux continueront à être soumises à des modifications. Je veux bien admettre que parfois l'absence d'une politique parfaitement définie renferme en elle-même des difficultés. La bonne solution se trouve probablement entre notre manière pragmatique d'aborder le problème et celle de nombreuses compagnies américaines qui semblent dans ce domaine comme dans d'autres, établir et suivre une sorte d'évangile, soit direction centralisée ou décentralisée, soit direction par exception, etc. Etant pour la plupart des nouveaux venus dans la direction internationale des affaires, j'imagine qu'ils doivent être plus dogmatiques, partir avec certaines politiques et les réadapter après avoir tiré parti des erreurs commises. Ils n'ont pas eu le temps de procéder d'une manière pragmatique.
2. A un moment donné, nous n'avons pas seulement une politique, mais une infinité de politiques, tant dans le domaine spécifique des différentes divisions fonctionnelles que dans celui plus général du contrôle de ligne. Il appartient au directeur régional de décider dans chaque cas de quelle manière il désire exercer le contrôle. Puisqu'il est responsable vis-à-vis du conseil d'administration du meilleur rendement possible des investissements effectués dans chaque marché, cette décision ne peut pas être du ressort de la direction de la subsidiaire si le principe, consistant à lier d'une manière adéquate l'autorité à la responsabilité, doit être observé.
3. Les choses évoluent avec le temps et en général, au cours des quelques dernières années, il y a eu une légère tendance vers la centralisation plutôt que vers une nouvelle décentralisation. Je suis personnellement d'avis qu'en comparaison d'autres sociétés internationales, nous sommes plutôt décentralisés. Mais, je suis souvent surpris, lorsque je parle à nos amis dans les marchés ou même à des tiers, de constater qu'ils sont d'avis contraire. Inévitablement, le centre et les subsidiaires ont des avis différents sur le même phénomène.

Il est vrai que l'attitude de nos gens dans les marchés peut être influencée par le fait qu'à leurs yeux nous paraissions parfois centraliser les choses peu importantes de préférence à celles qui offrent plus d'intérêt. En outre, il est évident que la politique pragmatique de Nestlé tend à encourager les gens à interpréter les choses de la manière qui leur plaît le mieux. Que l'homme qui combat sur le front pense qu'il est opprimé par les technocrates du centre est une réaction parfaitement humaine. Enfin, il faut compter avec la présence physique d'un très grand bâtiment administratif au centre qui ne tend pas à se vider, bien au contraire.

Le siège central symbolise la nature de la société holding du groupe: une société suisse avec siège au bord du lac Léman. La répartition des actions est très large avec une prédominance de citoyens suisses. Suivant l'exemple d'autres grandes sociétés suisses, Nestlé a profité, dans les années cinquante, de certaines possibilités légales résultant de la législation suisse pour s'assurer la continuation d'une confortable majorité d'actionnaires suisses. On pourrait facilement en déduire que notre société est véritablement suisse. C'est peut-être pour cela qu'Anthony Dambridge a écrit, dans l'*Observer* du 26 mai 1968, la « vérité peu plaisante est que les grandes sociétés européennes sont devenues plus, et non pas moins, nationales... Philips en Hollande, Nestlé en Suisse, sont des sociétés passionnément nationales. »

Cependant, les actionnaires étant ce qu'ils sont et considérant aussi bien les intérêts différents qu'ils ont dans l'évolution d'une société que les chances d'influencer cette évolution, ni leur nationalité, ni le pays où la société a son siège, ni l'endroit où se trouve son centre administratif, ne peuvent être la seule réponse. La question de savoir si une société est nationale ou multinationale ne dépend pas de la nationalité des ses actionnaires ou du lieu où se trouve son siège, mais de son attitude en ce qui concerne la nationalité de ses cadres, y compris la direction suprême. Là, nous avons prouvé au cours des dernières décennies que n'importe quel poste supérieur de direction au siège central est accessible à une personne de n'importe quelle nationalité. La même règle s'applique au personnel en général; en moyenne, 28 % des collaborateurs occupés au siège central de Vevey sont des étrangers. En ce qui concerne les cadres seulement, cette proportion est de 32 %. Sommes-nous véritablement une société si farouchement nationale ?

Le professeur H. Perlmutter range les sociétés internationales en trois grandes catégories<sup>1</sup>. Premièrement, il y a la société ethnocentrique avec un siège central puissant ainsi qu'une organisation de production et de marketing complexe dans le pays d'origine. Toutes les décisions sont prises au siège central et on admet que les nationaux sont supérieurs et que c'est à eux seuls qu'appartiennent, de droit, le pouvoir et l'autorité. Ensuite, il y a la société polycentrique dans laquelle les principales décisions peuvent être prises dans différents marchés locaux, où les standards de rendement peuvent être déterminés localement et où les succursales peuvent être identifiées avec le pays où elles exercent leurs activités. Le troisième groupe sont les sociétés géocentriques, c'est-à-dire des organisations complexes et interdépendantes avec des succursales collaborant avec le siège central, décidant de la localisation de la production ou de la pénétration des marchés sans égard aux préférences instinctives des ressortissants du pays où le siège central est situé. La localisation du siège central des sociétés géocentriques résulte probablement d'un accident de l'histoire plutôt que de tout autre facteur.

Le professeur Perlmutter, qui connaît très bien notre organisation, nous range avec la Royal Dutch Shell et Unilever, parmi les sociétés géocentriques, tandis que M. Dambridge

---

<sup>1</sup> Voir Revue Economique et Sociale, mai 1965.

nous classe sans hésitation parmi les sociétés nationales. Qui a raison ? On devrait toujours s'efforcer de définir très clairement un critère par rapport à ce que l'on désire mesurer. Il semble que chacun emploie le même terme pour des choses différentes ou appelle la même chose de noms différents. Si nous pensons tous la même chose lorsque nous utilisons les termes « national », « international » ou « multinational », et si nous adoptons comme critère la propriété des actions ou le siège du centre, il n'y a pas de doute que nous sommes suisses. Si le critère repose sur une conception plus ou moins libérale à l'égard de la nationalité des cadres, il n'y a pas de doute que nous ne sommes pas suisses, mais multinationaux, et cela, à ma connaissance, plus que toute autre société sur le plan international.

Mais l'étalon peut aussi être une mesure d'ordre plus général — l'ouverture d'esprit de la société et de sa direction, la manière dont elle considère le monde entier comme son marché tout en étant parfaitement consciente des liens qui l'attachent à la Suisse — ce qui revient à dire que les actionnaires sont suisses et que la société est solidement incorporée à l'économie suisse. Les techniques de direction utilisées pour conduire nos affaires sont en général beaucoup plus évoluées que celles des compagnies moyennes en Suisse ou sur le continent. Il y a une certaine prédominance de cadres de nationalité suisse, sans que ceux-ci exercent un monopole nulle part et d'aucune manière. Pour cela, et pour toute sorte d'autres raisons, j'en arrive à la conclusion que nous ne pouvons pas être considérés comme purement suisses, ni comme purement multinationaux. Nous appartenons au monde dans son ensemble pour autant qu'une telle situation puisse exister. Nous sommes probablement quelque chose d'intermédiaire, un produit unique. En un mot, nous avons la citoyenneté Nestlé.

Quelle que soit la manière dont nous décrivons le groupe, nous n'avons pas, au niveau des succursales — et c'est normal — souligné le caractère suisse d'une manière trop vive. Nous devons rappeler que plus de 97 % de notre chiffre d'affaires provient de l'étranger. A l'égard du consommateur, nous jouons normalement la carte nationale. Il n'y a que très peu de consommateurs de nos produits en Angleterre qui savent que le chocolat Nestlé ou le Nescafé sont produits par une société suisse. Il en est de même partout ailleurs dans le monde à l'exception de la Suisse. A maints égards, nous sommes allés trop loin; et en essayant de ne pas apparaître en tant que Suisses, nous avons perdu l'atout évident que constitue une image suisse pour certains de nos produits, alors que, dans un but de marketing, cet atout aurait été intéressant. Car, après tout, dans le monde, la Suisse représente une excellente image pour le chocolat, pour le fromage et pour les montres. Après avoir, 65 ans durant, évité aux Etats-Unis toute mention de goût et d'origine suisses pour notre chocolat, la société alliée en Amérique a commencé, il y a deux ans, de sa propre initiative, à la surprise et à la satisfaction du centre, à jouer à fond la carte suisse, et cela avec succès.

Mais, de toute évidence, nous ne pouvons pas cacher notre citoyenneté suisse aux yeux des autorités des pays dans lesquels nous sommes installés, où nous nous conduisons comme tout bon citoyen autochtone et où nous essayons même d'avoir une conduite spécialement exemplaire. Il est évident que les étrangers doivent se conduire particulièrement bien dans un pays, car leurs activités sont toujours suivies avec une grande attention. Il y a eu des moments dans notre histoire — espérons qu'ils ne se reproduiront plus — où nous avons dû souligner avec vigueur notre caractère suisse; pendant la dernière guerre mondiale, par exemple, le fait d'appartenir à un pays neutre représentait un avantage considérable.

Notre adaptation aux conditions locales est en général facilitée par le type d'hommes que nous nommons à la direction des sociétés locales et particulièrement en ce qui concerne le chef de marché. Nous ne cherchons pas forcément à avoir partout à la tête d'un marché un ressortissant du pays en question, ni à pousser le plus possible des citoyens suisses. Dans

chaque cas, et en tout temps, nous avons fait ce qui nous paraissait le mieux convenir aux intérêts de nos affaires. C'est ainsi que nous n'avons jamais eu de Suisse à la tête de notre société anglaise, pas plus qu'en France, en Australie ou dans beaucoup d'autres pays. Nous avons eu des Suisses, et nous en avons toujours, dans les pays où nous ne pouvons pas trouver un autochtone pour conduire les affaires ou dans ceux où nous préférons ne pas en mettre pour des raisons politiques ou autres. Dans ces cas, nous pouvons nommer un non suisse à la tête de la société locale.

En Extrême-Orient, où nous avons été parmi les pionniers, nous avons eu le plus souvent des Britanniques à la tête des sociétés locales avec, au centre, un directeur régional britannique pour cette partie du monde. Toutefois, au cours des dernières années, au fur et à mesure que les directeurs britanniques prenaient leur retraite, ils ont été remplacés par des Suisses; mais nous nous préparons à laisser cette responsabilité à un autochtone comme nous l'avons déjà fait dans l'administration locale et le marketing. Ce qui est important, c'est que le chef de marché qui n'est pas citoyen du pays où il exerce son activité, s'adapte aux conditions locales, qu'il connaisse la langue du pays et qu'il se mêle à sa population. Vous ne pouvez pas diriger une entreprise alimentaire sans savoir ce que l'homme de la rue aime ou ce qu'il n'aime pas et vous ne pouvez pas lui parler si vous devez recourir à des interprètes ou si votre vie sociale se limite aux clubs ou aux terrains de golf.

Un cas amusant: nous avons trouvé que les Suisses conviennent particulièrement bien pour diriger des fabriques dans des régions éloignées ou dans la jungle. Pendant longtemps, on croyait que seuls les experts comptables britanniques étaient capables d'effectuer des travaux comptables dans les centres importants, y compris le siège principal. Lorsque je suis entré chez Nestlé, il y a 25 ans, à Vevey, et que je me suis lié d'amitié avec notre contrôleur des comptes, qui était de toute évidence un Anglais, je lui ai une fois exprimé mon étonnement à ce sujet. Il s'est également montré étonné de ma question, qu'il a qualifiée de naïve, disant que les raisons mêmes pour lesquelles les Suisses ne pourraient jamais avoir de flotte nationale faisaient qu'ils ne pouvaient pas être utilisés comme comptables dans nos bureaux. Nous n'avons toujours pas de flotte nationale, si l'on excepte les bateaux à vapeur du lac Léman, mais depuis, nous avons découvert que même des Suisses sont capables de tenir des comptes.

Le type d'hommes que nous cherchons pour diriger les succursales reflète le type d'hommes que nous avons au centre. Cela provient de divers facteurs qui peuvent partiellement être divergents. Premièrement, dans tout type d'affaires, que ce soit une industrie ou une entreprise de services, le produit qui doit être vendu et le type de consommateur auquel il est vendu ont directement ou indirectement une incidence considérable sur le type d'hommes dont ces entreprises ont besoin, bien qu'il puisse y avoir des différences entre eux selon le niveau de la hiérarchie. Mais, dans une certaine mesure, même les grands patrons, puisqu'ils sont sortis du rang et qu'ils doivent stimuler leurs subordonnés, ne sont pas exempts de cette influence.

Nestlé vend au public en général des biens de nécessité fondamentale qui sont en général achetés par des femmes, qu'elles soient mères ou maîtresses de maison. Nous les vendons par des épiciers qui, sous toutes les latitudes jusqu'à ces dernières années et aujourd'hui encore dans plusieurs parties du monde, n'exploitent pas des affaires dont l'organisation est particulièrement raffinée ou dont la dimension est spécialement importante. Cependant, cette situation s'est modifiée rapidement dans plusieurs pays où la distribution de denrées alimentaires est devenue une affaire compliquée et exigeante. Nous avons besoin

d'hommes réalistes qui aiment se consacrer à des problèmes simples, tels que la sorte d'aliments qu'une ménagère utilise, la manière dont elle les prépare; ces hommes ne doivent pas redouter d'aller lui parler ou d'aller trouver l'épicier derrière son comptoir. Nous ne sommes pas aussi charmants, ni aussi bien habillés et nous ne nous conduisons pas aussi bien qu'un banquier ou Elisabeth Arden.

En second lieu, les connaissances des collaborateurs sont déterminées par ce qui est le plus utile à notre genre d'affaires. Il fut un temps où nos directeurs de marché pouvaient se contenter d'être efficaces en matière de ventes. La publicité était de peu d'importance, la production était contrôlée par le centre, les problèmes financiers, les relations avec les gouvernements, les questions juridiques jouaient un rôle relativement mineur bien que de toute évidence il y ait eu des différences sensibles entre les grands marchés et les plus petits. Depuis que nous recrutons les têtes du centre dans les sociétés alliées, les dirigeants du centre ont été, à l'origine, des vendeurs qui avaient commencé leur carrière chez Nestlé en portant leur valise d'échantillons, que ce soit en Afrique, en Extrême-Orient ou ailleurs.

Il est clair que les choses ne sont plus aussi simples de nos jours. Même la fonction commerciale, qu'on appelle maintenant marketing, n'est plus simplement une question de vente personnelle. Dans un monde où la concurrence s'accroît, la vente n'est plus qu'une partie, quoique toujours importante, du « marketing mix ». La production n'a plus pu être contrôlée depuis le centre, mais elle a passé dans une large mesure sous la responsabilité du directeur de la succursale. Dans une société prospère comme la nôtre, l'aspect financier est devenu beaucoup plus important, particulièrement sur les marchés d'Amérique latine. L'inflation, les dévaluations, les restrictions de transfert des bénéfices ou des royautés, constituent, dans beaucoup de pays du monde, des difficultés journalières. L'intervention croissante des gouvernements dans l'économie et la conduite des affaires demandent une attention beaucoup plus grande des dirigeants depuis que, en Europe ou ailleurs, la plupart des gouvernements se situent au centre-gauche, la seule différence étant de savoir à quelle distance ils se trouvent du centre.

Au lieu de vendeurs supérieurs, ce dont nous avons besoin maintenant et dans l'avenir, c'est d'hommes complets, d'industriels. Bon nombre de nos anciens directeurs commerciaux se sont admirablement adaptés aux nouvelles exigences par leur propre travail et par leur expérience. D'autres ont trouvé cette mutation plus difficile et ont dû être mis au courant de leurs nouvelles fonctions, soit par les soins du centre, soit par ceux de leurs collaborateurs immédiats. De toute façon, quand la nouvelle génération a dû être préparée, nous sommes partis avec des hommes différents, ayant une formation différente. L'universitaire, qui était autrefois un oiseau rare dans l'organisation Nestlé, est devenu maintenant un type courant. Actuellement, nous recrutons nos jeunes gens de plus en plus parmi ceux qui sortent des universités, en suivant les tendances nationales; en Allemagne, dans les facultés de droit et de sciences politiques; aux Etats-Unis, de plus en plus dans les écoles d'administration des affaires; en France, à Polytechnique. En Grande-Bretagne, le nouveau venu est encore du style traditionnel, qui a étudié les humanités. Cependant, jusqu'à aujourd'hui, nous sommes restés une société essentiellement orientée vers le marché et, où que nous choissions nos dirigeants, un sens commercial aigu reste notre principale exigence.

Le troisième facteur qui détermine le type d'hommes dont nous avons besoin découle du caractère international de notre société. Il exige que nos collaborateurs soient constamment prêts à être transférés dans n'importe quel point du monde, ce qui implique une disponibilité et des sacrifices personnels, notamment sur le plan de l'éducation des enfants.

A côté de la valeur personnelle, la conduite d'une subsidiaire exige une habileté administrative particulière et une certaine discipline. Bien qu'il dirige une subsidiaire importante, le directeur local doit accepter de n'avoir pas la responsabilité finale à l'égard des actionnaires de la holding et que quelques-unes des obligations qui incombent au directeur, tels les problèmes financiers et la recherche, soient du ressort du centre.

D'autre part, en plus de la loyauté dont il doit faire preuve envers son pays, le chef de marché doit également être loyal envers la société internationale. Ces deux exigences peuvent entrer en conflit, par exemple en ce qui concerne le transfert des bénéfices à un moment de pression sur la balance des paiements ou dans d'autres domaines, lorsqu'il s'agit de savoir si une société doit avoir des actionnaires locaux, ou en matière d'exportation, puisque, dans une société internationale, la tendance est d'importer des pays où les conditions sont les plus avantageuses. Il est vrai que de tels conflits peuvent aussi surgir dans une compagnie nationale, mais il est certain que l'allégeance à une société étrangère comporte des aspects particuliers.

En ce qui concerne la formation des hommes que nous appelons aux plus hautes charges de notre société, on peut brièvement dire qu'elle se compose d'un mélange de ce que chacun apporte avec lui comme formation de base, de l'entraînement acquis au cours de son travail courant et finalement des connaissances que nous lui donnons l'occasion de parfaire par un entraînement spécial, soit à l'intérieur, soit à l'extérieur de Nestlé. A un stade ou à un autre de leur carrière, nous faisons revenir les jeunes cadres au centre. Ces déplacements ne doivent pas être considérés comme une source d'ennuis continuels pour les subsidiaires, mais comme un élément nécessaire à la conduite des opérations dans une société internationale. C'est aussi l'un des meilleurs moyens d'acquérir la citoyenneté de Nestlé.

Le Centre de formation international à Vevey organise des cours pendant toute l'année pour des participants venant des différentes sociétés Nestlé dans le monde. Il est de plus en plus déchargé par les centres de formation locaux. Le bouquet final de nos efforts de formation est cependant le patronage que nous donnons à une école d'administration des affaires située à Lausanne, appelée IMEDE, et destinée à la préparation des directeurs au niveau moyen et supérieur. Sa création remonte à 1957. Plusieurs de ses cours s'inspirent dans une large mesure des programmes de l'Université de Harvard. Cependant, ce n'est pas une institution américaine, ni une succursale d'un tel organisme; en fait, elle s'est de plus en plus orientée vers les affaires et l'industrie européennes; son enseignement, basé sur l'étude des cas, repose de moins en moins sur les cas américains.

IMEDE n'est pas réservé exclusivement aux cadres de Nestlé. Au cours des dernières années, IMEDE a reçu quelque 650 cadres provenant de différentes sociétés réparties dans le monde; environ 20 % de ceux-ci seulement provenaient de Nestlé. Les investissements que notre société effectue année après année pour l'entretien et le perfectionnement de cet institut sont considérables. Ils représentent un montant encore plus élevé si on les calcule uniquement par rapport aux participants Nestlé. Toutefois, nous n'avons jamais douté que les sommes investies ne l'aient été à bon escient. Le nombre de collaborateurs qualifiés nécessaires à une société internationale en expansion, telle que la nôtre, est énorme et nous arrivons à peine à engager et à entraîner le nombre de collaborateurs qui nous est nécessaire. Peut-être qu'un jour, le professeur Parkinson élaborera une nouvelle loi, celle qui détermine l'écart actuel entre la demande et l'offre de personnes capables de diriger une entreprise.