

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 31 (1973)
Heft: 1

Artikel: La gestion du personnel dans une entreprise multinationale
Autor: Décosterd, Roger
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-137056>

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: 18.04.2026

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

La gestion du personnel dans une entreprise multinationale

Roger Décosterd
directeur du personnel, Nestlé Alimentana SA,
Vevey

1. Nestlé n'est pas un bloc monolithique

Commençons par une remarque essentielle qui ne sera sans doute que la confirmation d'opinions exprimées dans les autres contributions à ce numéro spécial. En devenant l'une des entreprises multinationales les plus caractéristiques de notre pays, Nestlé a connu un peu la même évolution que la Confédération helvétique. Sa structure rappelle le fédéralisme suisse et la décentralisation des tâches. Chacune des usines pourrait être comparée à une commune, chaque société dans les différents pays à un canton et Vevey — toutes proportions gardées bien entendu — au gouvernement et à l'administration fédérale.

Ce principe apparaît comme un fil rouge à travers l'histoire de l'entreprise. Il inspire sa philosophie et son style de gestion. La gestion du personnel permet d'en donner une illustration particulièrement convaincante.

2. Conséquences sur la gestion du personnel

Dans une entreprise qui groupe environ 111.000 personnes, près de 300 usines et des centaines d'agences ou de dépôts répartis dans une soixantaine de pays, la nécessité de décentraliser la gestion du personnel et de la confier entièrement à la direction de chaque société nationale n'a pas besoin d'être démontrée longuement pour quiconque a une certaine connaissance de ces problèmes.

Dans chaque pays, il est en effet indispensable pour une société multinationale que la gestion de la ressource humaine soit conforme aux lois et usages. Qui plus est, la décentralisation se poursuit à l'intérieur même du pays, en ce sens que pour de nombreux aspects de l'administration du personnel, ce sont les directions des différentes usines et des agences qui en assument la responsabilité.

Même si on voulait ignorer tout souci de gestion efficace et économique, il serait virtuellement impossible d'assumer cette tâche — qui exigerait d'ailleurs plusieurs centaines d'employés dans le seul département du personnel — depuis Vevey. Et comment pourrait-on pratiquement se tenir au courant de la législation sociale en vigueur dans chacun des pays où Nestlé a une société, négocier le renouvellement de centaines de contrats collectifs et veiller à ce que les innombrables tâches en relation avec le recrutement, les promotions, l'appréciation des performances, la formation, le développement des cadres etc. soient assumées, du moins pour l'essentiel ?

Comment pourrait-on au surplus rendre responsable la direction de chaque usine et celle de chaque société de la gestion et des résultats, si on les privait de la compétence de prendre toute décision utile en ce qui concerne la direction, la conduite et l'administration du personnel? Point ne devrait être besoin, semble-t-il, de répondre à ce genre de question tant la nécessité de la décentralisation apparaît évidente.

Voilà pourquoi en définitive, parmi les 111.000 employés dont nous avons parlé, seule une fraction numériquement très faible de dirigeants, de cadres supérieurs et d'expatriés intéresse à des degrés divers la direction de la société multinationale en matière de gestion de personnel. Nous allons y revenir.

3. Le rôle de la direction et de l'administration centrales

Ce rôle peut être défini de la manière suivante:

Il incombe à la direction de Vevey de maintenir une qualité optimale parmi les dirigeants et les cadres supérieurs des diverses sociétés de Nestlé dans le monde, cela parce que seuls des hommes d'excellent niveau et profondément motivés peuvent assumer les tâches délicates qui les attendent dans les cinq continents.

Il lui incombe également de recommander les grandes lignes de ce que l'on appelle communément une politique de personnel, c'est-à-dire de veiller à ce que dans chaque pays, Nestlé se comporte en bon employeur et pratique une politique sociale digne de la réputation de l'entreprise. Précisons dans cet ordre d'idées que chaque direction locale reste libre d'accepter ou non les recommandations ainsi émises et qu'en fait aucune de celles-ci n'est acceptée par l'ensemble des sociétés. Vevey éclaire la route sociale, propose des itinéraires, mais le parcours est choisi librement et en meilleure connaissance de cause d'ailleurs par chaque société.

Un rôle également important qui incombe aux conseillers de l'entreprise consiste à assister les sociétés qui ne disposent pas sur place des cadres et des spécialistes nécessaires à la conduite des opérations en formant à leur intention, puis en mettant à leur disposition, des collaborateurs prêts à œuvrer à l'étranger et que nous appelons les expatriés.

Un dernier rôle très important lui aussi est joué par l'administration centrale. Il consiste à contribuer au maintien et au développement d'un esprit multinational en veillant à ce que l'ensemble des collaborateurs occupant ce que nous appelons un poste clé aient l'occasion au moins une fois pendant leur carrière de travailler hors de leurs pays d'origine et si possible d'assumer des responsabilités à Vevey pendant quelques années. Il suffira pour illustrer ce rôle de dire que le 40 % des cadres œuvrant à Vevey sont des étrangers et qu'une bonne partie d'entre eux ne travaillent en Suisse que pendant quelques années, avant d'assumer des responsabilités plus étendues soit dans leur pays d'origine, soit dans un autre pays.

Reprenons maintenant ces tâches essentielles l'une après l'autre, afin d'en mieux cerner les contours.

4. Gestion des dirigeants et des cadres supérieurs

Le personnel clé de l'entreprise représente environ 3000 collaborateurs sur les 111.000 que compte Nestlé dans le monde. De même qu'une affaire ayant des agences et des usines dans l'ensemble des cantons suisses ne saurait être dirigée exclusivement par des Vaudois, une

affaire multinationale ne le serait guère si, au niveau du personnel clé, elle n'était gérée que par des Suisses.

Par ailleurs, ce serait bien mal préparer le personnel clé d'une entreprise multinationale que de lui faire faire toute sa carrière dans un seul pays. Tant il est vrai que les facultés d'adaptation d'un cadre à des conditions locales totalement différentes de celles qu'il a connues préalablement, son ouverture d'esprit sur les problèmes spécifiques à chaque pays, ses connaissances linguistiques, sa capacité de s'identifier à un environnement social souvent très différent de celui dans lequel il a été élevé, sont des conditions indispensables au succès dans une entreprise multinationale.

Ces remarques expliquent la nécessité d'une gestion de personnel coordonnée par une administration centrale pour cette catégorie de collaborateurs. Il s'agit en l'occurrence de mettre sur pied un système et des procédés permettant de définir les besoins à long terme en personnel clé, de préparer la relève des cadres, d'évaluer systématiquement les performances et de planifier le développement des carrières.

Nestlé ayant fait siennes depuis une dizaine d'années les règles de la formation permanente, il s'agit en outre de veiller à ce que chaque collaborateur bénéficie périodiquement, c'est-à-dire tous les trois à cinq ans, d'une possibilité de perfectionner ses connaissances professionnelles ou de développer ses connaissances générales. Cela afin d'éviter l'obsolescence des cadres d'une part et de bien préparer ceux qui ont été prévus pour assumer des fonctions plus importantes en lieu et temps opportuns, d'autre part.

Enfin, bien que les carrières soient souvent l'effet des circonstances, pour ne pas dire du hasard, il importe toutefois de chercher à les influencer en s'inspirant des plans de développement existant pour chacune des fonctions essentielles de l'entreprise.

5. Les expatriés

Avant de parler de cette catégorie de personnel qui est caractéristique des sociétés multinationales, permettez-nous de signaler quelques principes essentiels relatifs à la gestion du personnel clé.

Nestlé s'applique à promouvoir les cadres locaux dans chaque pays. Partout et dès que la chose est possible — songeons ici particulièrement aux pays en voie de développement — des responsabilités toujours plus étendues ont été confiées aux collaborateurs originaires du pays dans lequel Nestlé a implanté sa propre organisation.

Cette politique a été suivie de manière si intensive que dans plusieurs pays, l'homme de la rue est persuadé que Nestlé est une entreprise de son pays, tout en ayant parfois vaguement entendu parler d'une succursale en Suisse!

Le deuxième principe en la matière consiste à dire que même dans les pays où l'ensemble des dirigeants et des cadres locaux pourraient fort bien assumer la conduite des affaires — et c'est le cas pratiquement dans la plupart des pays industrialisés — il est souhaitable de confier certaines tâches à des cadres expatriés. Cela de manière à maintenir l'esprit international de l'entreprise, à contribuer systématiquement et régulièrement à l'ouverture réciproque des esprits afin d'enrichir les uns et les autres par des approches différentes des pro-

blèmes, des confrontations parfois véhémentes et des expériences diverses, mais toujours utiles.

C'est dire que l'entreprise a besoin d'un certain nombre de cadres et de spécialistes qui acceptent de s'expatrier à la demande de la société, aussi bien pour assister les sociétés dans les pays en voie de développement où les cadres spécialisés font nettement défaut que pour assumer les fonctions centrales à Vevey et la conduite des affaires dans les pays industrialisés. Cela tout en maintenant l'esprit multinational auquel nous venons de faire allusion.

Ces cadres expatriés ne sont point l'apanage d'un peuple, comme on pourrait être tenté de le croire. Si pendant une assez longue période, Anglais et Suisses constituaient une écrasante majorité, ce n'est plus le cas maintenant, car il est devenu difficile pour de multiples raisons de maintenir une proportion suffisante de Suisses dans un contingent fourni par une trentaine de pays différents.

Une autre évolution intéressante à décrire dans cet ordre d'idées a trait au courant de l'expatriation qui est en train de se modifier. En effet, jusque vers 1960, on peut dire que ce courant se manifestait pratiquement dans un seul sens: on choisissait cadres et spécialistes dans les pays industrialisés pour les envoyer dans les pays en voie de développement.

De plus en plus maintenant, nous tentons de sélectionner dans les pays en voie de développement les collaborateurs susceptibles de faire partie du personnel clé et plus tard des dirigeants de l'entreprise, afin de les faire venir en Europe pendant quelques années et de leur procurer ainsi une expérience internationale tout en les familiarisant avec les méthodes de gestion des pays industrialisés. Ces collaborateurs retournent ensuite dans leur pays d'origine pour y assumer des fonctions plus importantes et y poursuivre une carrière pouvant les conduire jusqu'aux postes les plus élevés.

Ce mouvement est sans doute appelé à prendre plus d'ampleur au cours des décennies à venir. Il illustre l'une des contributions positives d'une société multinationale en faveur des pays en voie de développement.

Pour attractive qu'elle soit, la carrière de cette catégorie de personnel présente un certain nombre de servitudes qu'on aurait tort de sous-estimer. Les transferts d'un pays à l'autre soulèvent de nombreux problèmes, aussi bien pour le collaborateur que pour sa famille. Il n'est que d'évoquer les difficultés inhérentes au changement de climat, aux langues étrangères, à l'éducation des enfants, à des modes de vie, à des religions et à des civilisations différentes pour s'en convaincre.

Par ailleurs, le retour au pays se révèle souvent difficile, surtout une fois que les cadres expatriés sont parvenus aux plus hautes fonctions à l'étranger. On peut comparer leur carrière à celle de nos diplomates, dont les périodes passées à Berne sont souvent considérées comme des années de pénitence par rapport à celles vécues en poste à l'étranger.

6. La politique de personnel

Il faut rappeler ici combien il serait illusoire, voire impossible, d'avoir une seule et unique politique de personnel pour l'ensemble des sociétés de Nestlé œuvrant dans le monde. En fait, il y a autant de politiques de personnel que de sociétés.

La seule action possible au niveau de la direction de l'entreprise est dictée par le souci de développer partout où les circonstances le permettent une politique de personnel d'avant-garde sur le plan social.

Pour cela, il suffit de formuler un certain nombre de principes qui paraissent susceptibles d'être appliqués d'une manière assez générale dans les divers pays et qui devraient, par conséquent, retenir l'attention de la plupart des dirigeants de l'entreprise.

Ces principes sont destinés beaucoup plus à sensibiliser les directions locales à l'évolution des relations du travail et à les inspirer dans l'élaboration et la mise à jour de leur propre politique de personnel.

Ils suggèrent également un certain nombre d'objectifs et de techniques en matière de direction, de conduite ou d'administration du personnel.

C'est dans ce domaine plus particulièrement que la diversité des objectifs et des techniques en matière de gestion de personnel apparaît dans toute son ampleur. A tel point que tel objectif ou action paraissant indispensable dans un pays devient inutile dans un autre, impossible dans un troisième, voire interdit dans un quatrième.

L'opportunité des mesures à prendre, ainsi que les priorités, varient énormément d'un pays ou même d'une région à l'autre, tant et si bien qu'en examinant ces problèmes dans le cadre d'une entreprise multinationale, on prend très vite conscience des limites impératives à toute tentative d'universalité dans le domaine de la gestion du personnel.

Partant des finalités de l'entreprise, les objectifs suivants devraient permettre d'orienter l'élaboration et l'évolution d'une politique de personnel dans les divers pays :

- assurer la mise en valeur et l'utilisation optimale des aptitudes et des connaissances du personnel, parce qu'elles conditionnent l'utilisation de toutes les autres ressources de l'entreprise;
- veiller constamment à la préparation et au développement des hommes en tenant compte du caractère multinational de l'entreprise;
- assurer une bonne intégration du personnel dans l'entreprise en vouant une attention particulière aux facteurs susceptibles d'accroître la motivation au travail;
- adapter le style de commandement et la conduite du personnel en encourageant chez les chefs les attitudes participatives favorisant l'esprit d'équipe et le développement de l'initiative personnelle des collaborateurs;
- entretenir de bonnes relations avec l'environnement politique, économique, scientifique et social.

Tels sont à notre sens les principes universels susceptibles d'être appliqués par l'ensemble des sociétés.

On le constate, nous sommes très loin du bloc monolithique et de la gestion centralisée auxquels beaucoup songent en parlant de la société multinationale.

7. Conclusion

Nous avons cherché à décrire ici ce qu'est la gestion du personnel au niveau d'une entreprise multinationale, en en soulignant à la fois la portée et les limites. D'aucuns se deman-

deront peut-être comment il est possible d'assumer au niveau du holding la responsabilité globale envers le développement à long terme de la ressource humaine avec une pareille décentralisation des compétences.

A cette question nous répondrons que plus une entreprise grandit, plus les efforts de décentralisation dans sa gestion sont bénéfiques. A condition bien entendu que la gestion et l'exploitation se déroulent conformément à des objectifs généraux bien définis et que les résultats fassent l'objet d'un contrôle efficace.

Pour en revenir aux hommes, qui sont l'objet des préoccupations constantes des chefs, si le rôle de la direction et de l'administration centrales permettait uniquement d'entretenir et de développer l'esprit de corps qui doit animer l'ensemble des dirigeants et des cadres, on pourrait dire que l'essentiel a été fait.

Car ce sont ici comme ailleurs, jadis comme aujourd'hui et sous n'importe quel régime, des notions immatérielles telles que l'unité de doctrine, l'esprit d'équipe, la confiance et le sens des responsabilités prises en commun, ainsi que la tension des efforts vers un même but qui confirment l'efficacité de la gestion du personnel.

Nous ne pouvons que nous en réjouir.