

**Zeitschrift:** Traverse : Zeitschrift für Geschichte = Revue d'histoire

**Herausgeber:** [s.n.]

**Band:** 27 (2020)

**Heft:** 1: Schweiz und Ostasien : Vernetzungen und Verflechtungen = Suisse et Asie de l'Est : réseaux et interconnexions

**Artikel:** L'expansion des multinationales suisses en Extrême-Orient : Nestlé au Japon de 1945 à nos jours

**Autor:** Donzé, Pierre-Yves

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-881086>

#### **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:** 24.02.2026

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

---

# L'expansion des multinationales suisses en Extrême-Orient

## Nestlé au Japon de 1945 à nos jours<sup>1</sup>

Pierre-Yves Donzé

Bien que la Suisse ne possède ni empire ni accès à la mer, on rencontre, depuis le XVII<sup>e</sup> siècle au moins, des négociants, missionnaires, scientifiques et aventuriers suisses dans l'ensemble du monde. Or, malgré la participation de nombreux Helvètes à une planète en voie de globalisation, cette présence n'a qu'une influence extrêmement faible sur l'industrialisation de la Suisse et sa première phase d'essor économique. Ce paradoxe a été brillamment analysé par Béatrice Veyrassat dans son dernier ouvrage, dans lequel elle démontre que «l'impact macro-économique des marchés d'outre-mer [...] est relativement négligeable.»<sup>2</sup> La place de l'Asie est particulièrement faible. Pour les années 1910–1913, cette région ne représente que 2,7 % des importations suisses et 3,8 % des exportations.<sup>3</sup>

Malgré cette faiblesse numérique, de nombreuses études ont mis en lumière l'action de négociants et d'industriels suisses en Extrême-Orient depuis le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle.<sup>4</sup> Le Japon occupe une place essentielle parmi les pays d'Asie en raison de la rapidité de son développement économique après l'ouverture forcée des années 1850 et 1860. Emmenés par Aimé Humbert, chef de la première mission diplomatique et commerciale suisse au Japon, l'horloger James Favre-Brandt et le négociant en textile Caspard Brennwald fondent des maisons de commerce dans l'archipel nippon (voir l'article de Pascal Lottaz dans le présent numéro).<sup>5</sup> Une quinzaine d'entrepreneurs suisses en font de même au cours des décennies suivantes. Toutefois, bien que les entreprises suisses s'engagent précocement dans un processus d'internationalisation, ce n'est qu'à la fin du XX<sup>e</sup> siècle que l'Asie représente une région importante vers laquelle sont réalisés des investissements directs.<sup>6</sup> En 1953, l'Asie, l'Afrique et l'Océanie ne comprenaient au total que 11,6 % de l'ensemble des filiales étrangères d'entreprises dont le siège est en Suisse.<sup>7</sup> La part de l'Asie seule dans les investissements directs suisses ne s'élève qu'à 1,4 % de la valeur totale en 1986. Cette part est passée à 6,7 % en 1996 et à 8,4 % en 2006.<sup>8</sup>

Le Japon occupe une place essentielle dans ce processus d'expansion en Asie. C'est un pays industriel qui connaît une formidable croissance au cours des an-

nées 1950 à 1980 et qui représente donc des occasions d'affaires importantes pour les entreprises suisses. Cependant, ce pays est difficile d'accès en raison d'une politique protectionniste.<sup>9</sup> Les activités des multinationales dans l'archipel sont soumises jusque dans les années 1970 à un contrôle strict de la part des autorités. Pour ce faire, l'État dispose de deux principaux instruments législatifs (la loi sur le contrôle des changes et du commerce extérieur, adoptée en 1949; la loi sur les investissements étrangers, adoptée en 1950). Des conditions sévères sont mises aux investissements directs étrangers (IDE), telles que la nécessité de contribuer à l'amélioration de la balance des paiements et au développement d'industries stratégiques.<sup>10</sup>

Dans un premier temps, l'État limite les activités des sociétés étrangères sur son territoire. Selon un recensement du Ministère du commerce international et de l'industrie (Ministry of International Trade and Industry, MITI), il existe en 1950–1951 un total de 45 entreprises étrangères au Japon, dont seulement deux appartiennent à 100 % à des étrangers.<sup>11</sup> À la suite des pressions des puissances étrangères et de leurs propres multinationales, les autorités japonaises adoptent en juillet 1966 un plan de libéralisation progressive des IDE, puis abandonnent la loi en 1980.<sup>12</sup> Des mesures législatives permettent toutefois de restreindre les IDE dans certains secteurs sensibles (finance, télécommunications, énergie), qui ne seront – partiellement – libéralisés qu'à la fin des années 1990.<sup>13</sup> L'évolution du volume des IDE bruts au Japon reflète cette ouverture progressive. Tandis qu'on enregistre moins de 100 millions de dollars par année durant la période 1950–1980, on atteint 930 millions de dollars en 1985, 2,8 milliards de dollars en 1990 et 28,9 milliards de dollars en 2000.<sup>14</sup> La Suisse joue un rôle essentiel dans les IDE au Japon. Pour l'ensemble de la période 1950–2000, les capitaux suisses représentent en effet 4,7 % de leur volume, ce qui place le pays au cinquième rang, derrière les États-Unis (33,1 %), les Pays-Bas (9,9 %), la France (7,2 %) et l'Allemagne (5,6 %).<sup>15</sup>

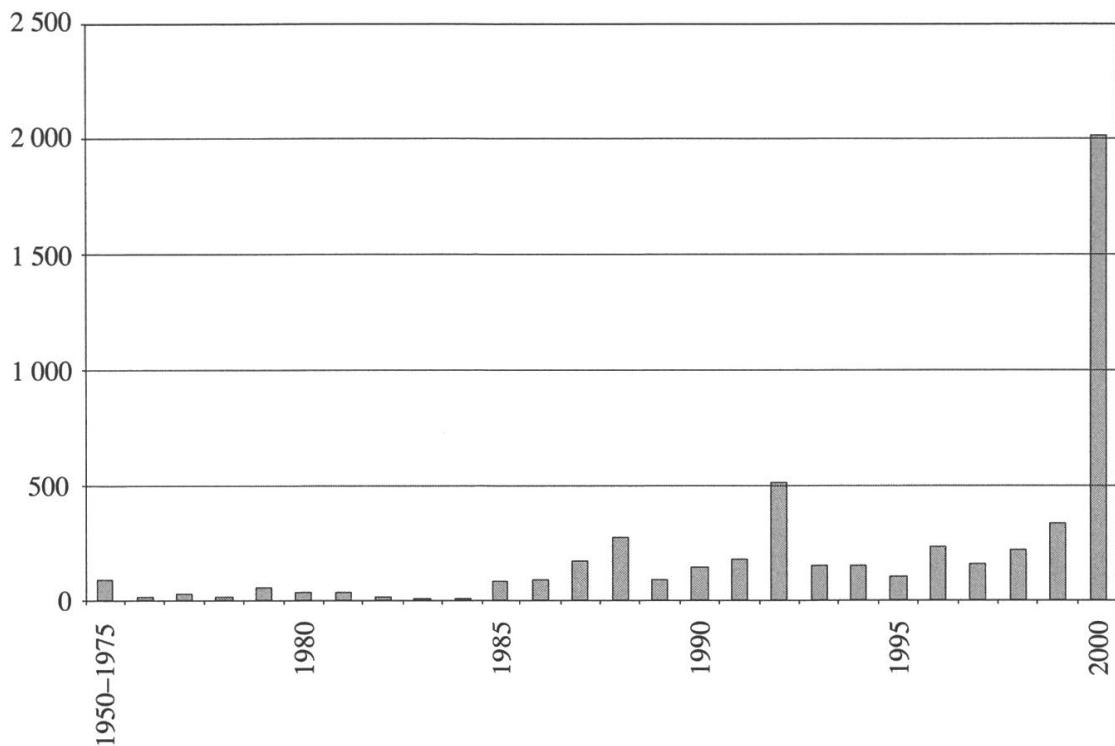
L'importance de l'Extrême-Orient, en particulier du Japon, pour les entreprises suisses va cependant au-delà de l'impact direct en termes d'exportations, d'investissements et de profits. L'entrée et la croissance sur le marché nippon débouchent sur la confrontation à une grande variété de risques et de difficultés, qui requièrent une grande capacité d'adaptation à l'environnement institutionnel, social et culturel.<sup>16</sup> En tant que principal marché non occidental jusqu'à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, le Japon permet aux entreprises suisses d'acquérir et d'internaliser une expérience et des savoir-faire utiles dans le contexte de la seconde globalisation.<sup>17</sup> Nestlé est un excellent exemple de l'adaptabilité d'une entreprise helvétique à des conditions locales fortement éloignées de la Suisse. Son développement au Japon après la Seconde Guerre mondiale fait l'objet de cet article. La question de l'adaptabilité des biens de consommation à des environnements

culturellement différents est un sujet de recherche majeur en histoire globale des entreprises. De nombreux travaux ont mis en évidence la nécessité d'adapter les produits aux conditions locales dans le cas des industries alimentaires et cosmétiques.<sup>18</sup> Le cas de l'expansion de Nestlé au Japon après la Seconde Guerre mondiale s'inscrit dans cette perspective.

L'analyse est fondée sur les archives Nestlé conservées à Vevey, les Archives fédérales à Berne et des sources publiées japonaises. Les firmes japonaises ne donnent généralement pas accès à leurs archives, mais publient régulièrement des ouvrages historiques. Bien que les entreprises contrôlent – et orientent positivement – leur propre récit, ces publications comprennent généralement de larges annexes présentant des données brutes utilisées par les historiens des entreprises au Japon (chiffre d'affaires, profit, nombre d'employés, marchés, etc.).<sup>19</sup> Quant à la littérature en langue japonaise sur Nestlé Japan, elle ne comprend qu'un article académique, publié en 2009 par l'historien Tetsuya Kuwahara. Il y analyse la carrière des managers de Nestlé Japan durant la seconde partie du XX<sup>e</sup> siècle en comparaison avec des sociétés américaines (cf. *infra*).<sup>20</sup>

## Les entreprises suisses au Japon de 1945 à nos jours

Afin de mettre en perspective le cas de Nestlé au Japon, cette section présente brièvement l'évolution macro-économique des IDE suisses au Japon après 1945. Le Japon est le principal pays d'Asie vers lequel les entreprises multinationales suisses investissent durant la seconde partie du XX<sup>e</sup> siècle.<sup>21</sup> En 1953, parmi les 37 entreprises helvétiques présentes en Asie, 11 le sont dans l'archipel nippon, soit près d'un tiers (29,7%).<sup>22</sup> Outre Nestlé, qui est discuté en détail ci-dessous, il s'agit des fabricants de chimie bâlois et de maisons de commerce. Celles-ci sont présentes au Japon depuis l'entre-deux-guerres et n'ont donc pas à négocier leur établissement au Japon avec les autorités locales. Pour les entreprises qui ne sont pas installées dans ce pays, comme les fabricants de machines-outils, l'engagement dans des activités manufacturières n'est pas possible jusqu'au début des années 1960. En raison du contrôle des IDE, ces entreprises sont contraintes de signer des accords de licence avec des partenaires japonais pour accéder à ce marché.<sup>23</sup> La libéralisation progressive des IDE permet alors aux entreprises suisses de s'établir progressivement dans l'archipel nippon. L'évolution dans le temps du volume brut des capitaux suisses investis au Japon suit la tendance générale (cf. figure 1). Relativement peu importants durant les années 1950–1980, au cours desquelles le montant annuel moyen s'élève à 7,7 millions de dollars, les investissements suisses atteignent 86 millions de dollars en 1985, 142 millions de dollars en 1990 et un sommet exceptionnel de 2 milliards de dollars en

Figure 1: *Investissements directs suisses au Japon, en millions de dollars, 1950–2000*

Source: Ministry of Finances, Annual Report of the International Finance, Tokyo 1977–2000

2000 dû à une joint-venture pétrolière dont le siège est en Suisse. L'intervention des entreprises suisses au Japon se fait ainsi de manière progressive.

Les sources documentaires disponibles rendent difficile une analyse dynamique et générale des entreprises suisses établies au Japon sur l'ensemble de la seconde partie du XX<sup>e</sup> siècle. L'annuaire des entreprises à capital étranger publié en 2001 par le Nihon Keizai Shimbun permet une vue d'ensemble de la question (cf. tableau 1). Certes, l'usage d'une telle source dans la perspective d'une approche historique entraîne le risque d'une analyse déterministe, puisqu'en fin de compte, seules les entreprises présentes au Japon en 2001 font l'objet de l'étude, laissant de côté les sociétés ayant quitté l'archipel entre-temps. La comparaison entre le recensement de 2001 et d'autres publications antérieures<sup>24</sup> montre toutefois que ce sont surtout des entreprises de faible importance, généralement des filiales de vente, qui quittent le Japon assez rapidement, tandis que les entreprises industrielles, qui produisent dans l'archipel, font preuve d'une grande stabilité.

L'analyse par secteurs d'activité montre que l'évolution de leur présence s'inscrit dans le contexte général du développement des IDE au Japon. Les sociétés créées avant 1945 sont certes peu nombreuses, mais il s'agit d'importantes mul-

Tableau 1: *Domaines d'activité des sociétés suisses établies au Japon en 2001, selon la période de fondation*

	Avant 1945	1945– 1959	1960– 1969	1970– 1979	1980– 1989	1990– 1999	Total
Chimie, pharmacie, alimentation	2	1	2	4	5	4	18
Machines, mécanique, appareils de mesure	3	2	2	4	6	3	20
Services: banques, finances, assurances, transports	1	–	2	3	14	6	26
Services: vente, distribution, marketing	3	1	5	16	11	11	47
Construction, équipements industriels	–	1	2	3	–	–	6
Total	9	5	13	30	36	24	117

Source: Nihon keizai shimbun, *Zainichi gaishikei kigyo fairu 2001*, Tokyo 2001.

tinationales (Nestlé, Siber Hegner, Roche, Sulzer, etc.) qui restent au début du XXI<sup>e</sup> siècle parmi les plus grandes sociétés suisses établies au Japon. Les années de l'après-guerre (1945–1959) voient la création d'un nombre très faible d'entreprises à capitaux suisses, la plus importante étant la maison Ciba. Les années 1960 et 1970 présentent une phase d'essor des investissements, avec la création de plus du tiers des sociétés suisses présentes en 2001. La libéralisation des investissements directs favorise sans doute ce développement, principalement pour les entreprises industrielles désireuses de produire dans l'archipel, mais il faut surtout y voir l'essor du marché intérieur japonais. La formidable croissance de l'économie japonaise durant ces deux décennies fait du pays un débouché commercial important pour de nombreuses entreprises, qui y ouvrent des filiales chargées du marketing et de la vente de leurs produits (André Far East, Givaudan, Kuehne & Nagel, Longines, Rolex, SGS, etc.). Près de la moitié des sociétés suisses ouvertes dans ces années correspondent à ce cas, qui se poursuit dans les décennies suivantes. Enfin, la principale caractéristique des années 1980 et 1990 est la libéralisation des services financiers.

## Nestlé au Japon

Nestlé n'est sans doute pas une entreprise représentative des multinationales suisses qui s'établissent au Japon durant le XX<sup>e</sup> siècle. Elle est, avec les entreprises chimiques bâloises dans une certaine mesure, une firme qui transfert précocelement sa production dans l'archipel nippon et y localise fortement ses affaires. Elle apparaît donc plutôt comme un cas extrême qui permet de mettre en lumière les enjeux d'une implantation volontariste au Japon.

Nestlé & Anglo-Swiss Condensed Milk Co. (ci-après Nestlé) est une entreprise fondée en 1905 et issue de la fusion entre le fabricant de lait en poudre Henri Nestlé et celui de lait condensé Anglo-Swiss Condensed Milk.<sup>25</sup> Elle est, au début du XX<sup>e</sup> siècle, l'un des plus grands producteurs de produits laitiers du monde. Elle possède des fabriques sur plusieurs continents et un réseau de distribution à l'échelle du monde. C'est dans ce contexte que Nestlé ouvre une filiale de vente au Japon en 1913. Au cours de l'entre-deux-guerres, le protectionnisme douanier, la croissance de concurrents locaux et le nationalisme ambiant amènent la société suisse à transférer sa production de lait au Japon, avec la création en 1934 d'Awaji Rennyu KK (ARKK), une société à capitaux entièrement japonais, mais contrôlée par Vevey par l'intermédiaire de diverses sociétés-écrans. La guerre en Chine, puis contre les États-Unis, ne permet pas de poursuivre les affaires dans l'archipel, mais la direction de Nestlé décide de rester au Japon afin de bénéficier d'un avantage sur ses concurrents lorsque la guerre aura pris fin.<sup>26</sup> Dès la fin des hostilités, Edmond Mandelert, directeur de Nestlé à Shanghai depuis 1935, est nommé nouveau directeur de la firme suisse au Japon. Il reste à ce poste jusqu'en 1965, travaillant à la stabilisation, puis l'expansion des affaires. Le développement de Nestlé au Japon de 1945 à nos jours peut être divisé en trois grandes phases, qui mettent toutes en lumière une série de problèmes spécifiques rencontrés par les entreprises multinationales au Japon.<sup>27</sup>

### La relance de la production (1945–1960)

La principale tâche de Mandelert durant les années qui suivent la fin de la guerre est de négocier la reprise de la production avec les autorités d'occupation américaines, puis le Gouvernement japonais. Malgré la fin du conflit, l'économie reste largement contrôlée par l'État. Les activités des entreprises étrangères et le commerce extérieur font notamment l'objet d'un contrôle strict, afin de garantir l'usage de devises étrangères pour la reconstruction de l'industrie nationale. En janvier 1946, Nestlé retrouve la pleine possession de ses usines.<sup>28</sup> Elle n'a cependant pas encore le droit de fabriquer des produits laitiers.

En fin de compte, Nestlé obtient le droit de reprendre ses activités commerciales (importation et distribution) en 1949, puis la fabrication de produits laitiers (lait en poudre et lait condensé) pour le marché civil en 1950. Elle rencontre trois principaux problèmes durant les années 1950. Tout d'abord, Nestlé fait face à une impossibilité de rapatrier ses profits en Suisse. En vertu des lois sur le contrôle des changes et des investissements étrangers, les autorités japonaises refusent les transferts de capitaux à l'extérieur du pays par les entreprises étrangères. La Confédération offre un soutien discret par l'intermédiaire de l'ambassade de Tokyo, qui reçoit les yens de Nestlé pour ses besoins, tandis que l'administration fédérale verse des francs à Vevey.<sup>29</sup> Toutefois, le problème ne se limite pas au rapatriement des profits, mais à l'existence même de ces derniers.

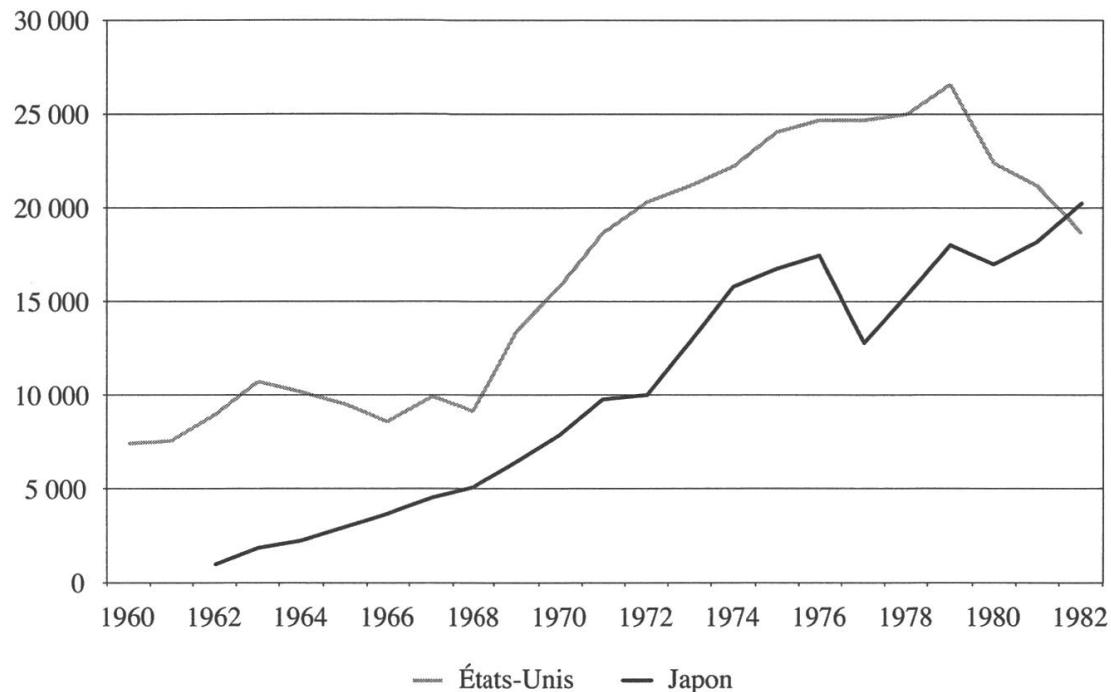
En effet, le marché des produits laitiers au Japon est extrêmement compétitif. En 1954, Nestlé ne détient qu'une part de 3,3 % de la fabrication nippone de lait industriel.<sup>30</sup> La multinationale suisse bénéficie de marques fortes qui permettent d'associer ses produits à des biens occidentaux (plus que suisses) à forte valeur ajoutée, mais il s'agit d'un marché de niche dans un pays sans grande tradition laitière. Les ventes de Nestlé passent certes de 2,2 millions de francs en 1950 à 9,9 millions en 1954, mais la profitabilité de l'entreprise chute. Le bénéfice n'est plus que de 1,6 % du chiffre d'affaires en 1954 contre près de 3 % en 1951–1952.<sup>31</sup> Nestlé restructure son appareil de production en 1954: elle vend l'une de ses deux usines et concentre la production dans la seconde.<sup>32</sup> Les affaires restent cependant difficiles durant la seconde partie de la décennie. Des essais de diversification dans les jus de fruits et les pâtisseries au riz sont tentés, mais ils ne répondent pas à un besoin des consommateurs locaux.<sup>33</sup>

Enfin, le contrôle du commerce extérieur ne permet pas à Nestlé d'importer du café au Japon. Alors que le Nescafé connaît une importante croissance aux États-Unis et en Europe, contribuant fortement au développement de Nestlé, cette dernière ne peut pas appliquer sa stratégie au marché japonais.

## Le positionnement sur un marché en forte croissance (1960–1990)

La libéralisation de l'importation de café en grains brut (1960) puis de café soluble (1961) a un impact très fort sur le développement de Nestlé au Japon.<sup>34</sup> Ce changement permet à la multinationale suisse de sortir du marché ultracompletif des produits laitiers et de se reconcentrer sur une nouvelle activité prometteuse: la production et la vente de Nescafé. Cette stratégie rencontre un vif succès et assure l'essor de Nestlé au Japon durant trois décennies.

Le marché japonais du café instantané (importation et production) passe de 178 tonnes en 1960 à près de 13 000 tonnes en 1970 et 31 000 tonnes en 1980.<sup>35</sup>

Figure 2: *Ventes de Nescafé aux États-Unis et au Japon, volume en tonnes, 1960–1982*

Source: Thomas Fenner, *Flaggschiff Nescafé. Nestlés Aufstieg zum grössten Lebensmittelkonzern der Welt*, Zurich 2015, 416–417.

Nestlé s'impose d'emblée comme l'entreprise dominante de ce marché face à ses concurrents américains et locaux. Elle utilise des techniques marketing nouvelles et positionne le café comme un produit caractéristique de la culture occidentale – soit un message qui trouve son public dans une société qui s'américanise à grande vitesse. À titre d'exemple, la marque Nescafé n'est généralement pas transcrive en caractères japonais et Nestlé recourt en grande partie à des personnalités occidentales pour leur publicité. La part de marché de Nestlé passe de 42 % en 1962 à 79 % en 1973.<sup>36</sup> En 1982, elle a baissé à 55 %, mais Nestlé reste le principal acteur de cette industrie.<sup>37</sup> Par ailleurs, l'extraordinaire croissance des ventes au Japon fait de ce pays le premier marché mondial pour le Nescafé au début des années 1980, devant les États-Unis (cf. figure 2). D'autres produits de la multinationale suisse sont également lancés sur le marché japonais au cours des années 1960 et 1970, comme les soupes Maggi ou des fromages fondus, mais aucun ne parvient à bénéficier d'une situation dominante semblable au Nescafé. Le marché japonais de l'alimentation industrielle est extrêmement compétitif et dominé par des firmes nippones qui bénéficient d'une maîtrise de la distribution. La dépendance envers le café soluble est très forte, même si aucun chiffre ne per-

met de la mesurer avec exactitude. Le chiffre d'affaires de Nestlé au Japon passe de 1,5 milliard de yens en 1961 à un sommet de 233,4 milliards en 1986. Quant au nombre d'employés, il est de 2213 en 1980 contre seulement 154 vingt ans auparavant.<sup>38</sup> Le Japon n'est plus un problème à résoudre, mais une occasion de croissance.

Ce succès n'est cependant pas la conséquence simple et naturelle de l'expansion du marché du café au Japon. Nestlé réaménage sa présence dans l'archipel en 1960 et met en place une organisation qui rend possible sa forte croissance. Sa principale caractéristique est la localisation du management. En 1960, une nouvelle filiale est fondée sous le nom de Nestle Japan. Elle reprend l'ensemble des activités manufacturières et commerciales du groupe dans l'archipel nippon.<sup>39</sup> Bien que les principaux cadres dirigeants de cette entreprise soient européens, généralement suisses, ils réalisent des séjours de longue durée au Japon, qui leur permet de maîtriser la culture des affaires et de connaître le fonctionnement du marché. Un long séjour à l'étranger, en particulier au Japon, apparaît d'ailleurs comme un facteur positif sur la carrière au sein de la multinationale. Au contraire, durant cette période, les entreprises américaines d'alimentation n'envoient leurs managers au Japon que pour des périodes de courte durée, qui ne permettent pas une maîtrise du marché et débouchent à l'occasion sur des erreurs stratégiques.<sup>40</sup>

Enfin, malgré la localisation du management, les produits fabriqués et distribués par Nestlé au Japon ne sont pas, ou peu, adaptés à la culture alimentaire locale. À l'image du Nescafé, les produits restent globalisés. Ce n'est pas un problème dans le contexte d'une société qui s'occidentalise. La localisation des produits alimentaires devient un enjeu essentiel depuis les années 1990.

## L'adaptation à la culture matérielle locale (depuis 1990)

Depuis la fin de la bulle financière, en 1991–1992, le Japon entre dans une période de stagnation économique qui rend le marché intérieur particulièrement compétitif. Par ailleurs, dans le contexte d'une globalisation culturelle grandissante, on assiste à une réaction des consommateurs locaux qui tendent à privilégier des biens adaptés à leurs goûts et à leurs besoins.<sup>41</sup> C'est dans ce contexte que Nestlé renforce son ancrage dans l'archipel nippon. Tout d'abord, on assiste à un approfondissement de la localisation du management, avec la nomination en 2001 d'un premier directeur de nationalité japonaise, Shinichi Fujii.<sup>42</sup> Elle s'inscrit dans le contexte d'une intégration croissante des managers locaux à la culture de l'entreprise depuis la fin des années 1950. La création par Nestlé de l'Institut pour l'étude des méthodes de direction de l'entreprise (IMEDE),

en 1957, a précisément pour but de transmettre les valeurs de Nestlé et des méthodes gestionnaires américaines aux managers du groupe, principalement dans les pays non occidentaux, dont le Japon.<sup>43</sup>

Depuis 2001, le poste de directeur de Nestle Japan est constamment occupé par un ressortissant nippon, de même que la quasi-totalité des cadres et des employés. Nestle Japan est devenue une entreprise purement japonaise, bien qu'appartenant à une multinationale établie en Suisse. Ce renforcement de la localisation s'observe en matière de développement de produits.<sup>44</sup> Les biens qui connaissent un grand succès sur le marché japonais depuis le début des années 1990 sont essentiellement des produits alimentaires développés dans le pays. Le cas le plus emblématique de ce changement est de toute évidence la barre chocolatée Kit Kat. Nestlé acquiert cette marque en 1988 lorsqu'elle reprend la société britannique Rowntree, cette dernière l'ayant lancée en Grande-Bretagne durant les années 1930 pour tenter de se faire une place dans le secteur saturé du chocolat au lait.<sup>45</sup> Sur le marché japonais, c'est le fabricant de confiseries Fujiya qui détiennent la licence pour importer et produire – sans les adapter – des Kit Kat depuis 1973.<sup>46</sup> Nestlé en reprend la production en 1989 et se lance après 2000 dans une multiplication de déclinaison de goûts, allant du thé vert au saké en passant par la banane et le café au lait. Au total, plusieurs centaines d'arômes ont été mis sur le marché nippon, rencontrant un grand succès auprès des touristes asiatiques. Par ailleurs, en 2015, Nestlé a ouvert un réseau de boutiques Kit Kat dans de grands magasins, où sont vendues des versions premium des célèbres barres chocolatées.<sup>47</sup> En 2019, le Japon est, selon Nestlé, le second marché le plus important du monde pour Kit Kat.<sup>48</sup>

La stratégie de localisation touche également des produits classiques comme le Nescafé. Afin d'encourager la hausse de la consommation dans un marché en stagnation, Nestle Japan a lancé toute une série d'initiatives à l'échelle locale: vente de Nescafé en boîte (1990) et en bouteilles (1994), ouverture d'un café Nescafé à Kobe (1999), lancement des machines Barista (2009), création d'un système d'ambassadeurs Nescafé (2012), etc.<sup>49</sup> Ces diverses actions, développées par la direction japonaise de Nestlé, ont permis à cette entreprise de consolider ses positions sur le marché domestique. Le chiffre d'affaires de la filiale japonaise est passé de 191,1 milliards de yens en 1990 à 295,9 milliards en 2002.<sup>50</sup> Toutefois, malgré cette hausse, le Japon reste l'un des pays dans lesquels Nestlé n'occupe pas une place dominante sur le marché de l'alimentation. En 2015–2016, plus de vingt entreprises alimentaires, toutes japonaises, avaient un chiffre d'affaires de plus de 300 milliards de yens et douze d'entre elles plus de 500 milliards.<sup>51</sup>

## Conclusion

Au début du XXI<sup>e</sup> siècle, la filiale japonaise du groupe Nestlé n'a plus grand-chose à voir avec ce qu'elle était au milieu des années 1950. Le fabricant de produits occidentaux non adaptés au marché local (produits laitiers), dirigé par des managers suisses, a laissé la place à une entreprise japonaise dirigée par des managers locaux et développant des biens spécifiques – ou adaptant les produits globaux de la multinationale – au marché japonais. Cette transition s'est faite en plusieurs étapes et repose sur une prise de conscience grandissante de la nécessité d'une adaptation aux conditions locales. Le formidable essor du Nescafé durant les décennies de forte croissance économique a montré le potentiel offert par les nouvelles classes moyennes urbanisées. La localisation du management a largement soutenu cette croissance par la connaissance du marché et des réseaux de distribution, au contraire des concurrents américains qui maîtrisaient mal cette question.<sup>52</sup> Toutefois, l'expérience du Nescafé souligne également les limites d'un développement reposant sur la production et la distribution de biens alimentaires occidentaux, si bien que Nestlé est restée une entreprise de faible importance dans l'industrie alimentaire japonaise. L'étape suivante, mise en œuvre depuis les années 1990 et toujours en cours, consiste donc à localiser les produits.

Deux importantes leçons peuvent être tirées de l'exemple de Nestlé au Japon dans une perspective d'histoire globale des entreprises. Premièrement, la capacité à localiser le développement de produits est devenue l'une des bases de la compétitivité de Nestlé, au Japon comme ailleurs dans le monde. La multinationale suisse a connu, depuis les années 1980, une profonde transformation, notamment en matière de portefeuille de marques et d'expansion géographique. Elle est aujourd'hui caractérisée par le contrôle de quelques grandes marques globales et d'une multitude de marques locales.<sup>53</sup> Toutefois, il reste à évaluer le rôle exact du marché japonais dans ce processus d'adaptation de l'entreprise aux conditions de la seconde globalisation. Le Japon est le premier marché non occidental à représenter une importance majeure en termes de chiffre d'affaires et de profits, mais les archives consultées ne permettent pas de comprendre dans quelle mesure les actions mises en œuvre sur ce marché ont été appliquées dans d'autres pays.

Deuxièmement, le cas de Nestlé au Japon montre que l'impact en général et de l'Extrême-Orient en particulier ne se limite pas à l'importance relative de ces marchés en termes de ventes et de profit. L'expérience acquise dans des espaces culturellement distincts favorise l'adaptabilité des entreprises suisses et renforce ainsi leur compétitivité sur le marché global. C'est sans doute dans cette perspective que l'Asie a joué, depuis le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, un rôle majeur dans l'essor des multinationales suisses.

Notes

- 1 Cette recherche a bénéficié du soutien de la Japanese Society for the Promotion of Science (JSPS), projet N° 17H02550.
- 2 Béatrice Veyrassat, *Histoire de la Suisse et des Suisses dans la marche du monde. XVII<sup>e</sup> siècle–Première Guerre mondiale. Espaces – circulations – échanges*, Neuchâtel 2018, 310.
- 3 Ibid.
- 4 Voir par exemple: Stephan Steinmann, *Seldwyla im Wunderland. Schweizer im alten Shanghai (1842–1941). Eine Untersuchung ausländischer Präsenz im China der Kapitularverträge*, thèse de doctorat non publiée, Université de Zurich 1998; Andreas Zanger, *Koloniale Schweiz. Ein Stück Globalgeschichte zwischen Europa und Südostasien (1860–1930)*, Bielefeld 2011; Christof Dejung, *Die Fäden des globalen Markets. Eine Sozial- und Kulturgeschichte des Welthandels am Beispiel der Handelsfirma Gebrüder Volkart 1851–1999*, Cologne 2013.
- 5 Jean-Marc Barrelet, «Diplomatie, commerce et ethnographie. Le voyage d'Aimé Humbert au Japon, 1862–1864», *Musée neuchâtelois* 145 (1986), 166.
- 6 Harm G. Schröter, «Swiss multinational enterprise in historical perspective», in Geoffrey Jones, Harm G. Schröter (éd.), *The Rise of Multinationals in Continental Europe*, Cheltenham 1993, 49–64.
- 7 Margrit Müller, «Internationale Verflechtung», in Patrick Halbeisen, Margrit Müller, Béatrice Veyrassat (éd.), *Wirtschaftsgeschichte der Schweiz im 20. Jahrhundert*, Bâle 2012, 358.
- 8 Ibid., 357.
- 9 Hiroyuki Odagiri, Akira Gotō, *Technology and Industrial Development in Japan. Building Capabilities by Learning, Innovation, and Public Policy*, Oxford 1996.
- 10 Stark Mason, *American Multinationals and Japan. The Political Economy of Japanese Capital Controls, 1899–1980*, Cambridge 1992, 156–157.
- 11 Mira Wilkins, «The Experience of Foreign Multinational Enterprises in Japan, 1946–1974», *Kokumin keizai zasshi [Journal of Economics and Business Administration]* 196 (2007), 25.
- 12 Kyoji Fukao, Tomofumi Amano, *Tainichi chokusetsu toshi to nihon keizai*, Tokyo 2004, 66.
- 13 Takafumi Kurosawa, «Transformation of the Japanese industrial policy in the age of deregulation and globalization», *Neupositionierung regionaler Führungskräfte. Japan und Deutschland*, Berlin 2009, 211–257.
- 14 Ministry of Finances, *Annual Report of the International Finance*, Tokyo 1977–2000.
- 15 Ibid.; sur la question des IDE au Japon, voir Simon James Bytheway, *Investing Japan. Foreign Capital, Monetary Standards, and Economic Development, 1859–2011*, Cambridge 2014.
- 16 Takeshi Yuzawa, Masaru Udagawa (éd.), *Foreign Business in Japan before World War II. Proceedings of the Fuji Conference*, Tokyo 1990.
- 17 Geoffrey Jones, *Multinationals and Global Capitalism. From the Nineteenth to the Twenty First Century*, Oxford 2005.
- 18 Geoffrey Jones, «Globalization», in Geoffrey Jones, Jonathan Zeitlin (éd.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford 2007, 160.
- 19 Pierre-Yves Donzé, Andrew Smith, «Varieties of Capitalism and the Corporate Use of History. The Japanese Experience», *Management and Organizational History* 13 (2018), 236–257.
- 20 Tetsuya Kuwahara, «Takokuseki kigyo no genchi keiei to chuzaiin seisaku. kodoseichoki no nihon ni okeru ensure», *Kokumin Keizai* 199 (2009), 15–39.
- 21 Pierre-Yves Donzé, «Switzerland and the Industrialization of Japan. Swiss Direct Investments and Technology Transfers to Japan during the Twentieth Century», *Business History* 52 (2010), 713–736.
- 22 Statistique historique de la Suisse HSSO, 2012. Tab. S.15e, [hss.ch/2012/s/15e](http://hss.ch/2012/s/15e) (20. 4. 2019).
- 23 Pierre-Yves Donzé, Laurence Marti, «La Suisse et l'essor de l'industrie japonaise des machines-outils (1950–1980). Contribution à une histoire globale des systèmes de production», *Revue suisse d'histoire* (2014), 45–65.
- 24 *Nihon ni okeru gaikoku shihon [Foreign capital in Japan]*, Tokyo 1948, Tsushosangyosho

- kigyokyoku., *Gaishi donyu. Sono teido to jittai [The Introduction of Foreign Capital. Its Degree and Condition]*, Tokyo 1960.
- 25 Jean Heer, *Nestlé. Cent vingt-cinq ans de 1866 à 1991*, Vevey 1991.
- 26 Sur Nestlé au Japon durant la première partie du XX<sup>e</sup> siècle, voir Pierre-Yves Donzé, Takafumi Kurosawa, «Nestlé Coping with Japanese Nationalism. Political Risk and the Strategy of a Foreign Multinational Enterprise in Japan, 1913–1945», *Business History* 55 (2013), 1318–1338.
- 27 Yuzawa/Udagawa (voir note 16); Wilkins (voir note 11).
- 28 Archives historiques de Nestlé, Vevey (AN), 1520 Japan, Fujimoto, N., *The Course of Nestle KK. in Japan. Spanning the Meiji, Taisho and Showa Eras*, s. d. (vers 1983), 13.
- 29 Archives fédérales, Berne (AF), E7110, 1967/32, 1303, *Lettre de la Division du commerce à la Légation de Tokyo, 24 mai 1956*. Voir Pierre-Yves Donzé, «The Advantage to be Swiss. Nestlé and Political Risk in Asia during the early Cold War (1945–1970)», *Business History Review*, à paraître.
- 30 AN, 4600, Considérations générales sur la situation de nos affaires au Japon, rapport non signé, 20. 6. 1955.
- 31 Ibid.
- 32 *Nesure Japan Gurupu 90 nen no ayumi*, Kobe 2003, 14.
- 33 AN, 4600, Rapport concernant notre visite au Japon, 29. 4.–29. 5. 1958.
- 34 Le Japon entreprend une libéralisation progressive de son commerce extérieur au cours des années 1960, sous la pression des États-Unis et du GATT dont il est membre depuis 1955. Aaron Forsberg, «The Politics of GATT Expansion. Japanese Accession and the Domestic Political Content in Japan and the United States, 1948–1955», *Business and Economic History* 27 (1998), 185–195.
- 35 Tetsuya Kuwahara, «Unsuccessful Entry of Foreign Multinationals in Japan. General Foods Corporation in the Economic Miracle Days», *Japanese Research in Business History* 26 (2009), 80.
- 36 Ibid., 85.
- 37 Calculé sur la base de Kuwahara (voir note 35), 80, et Thomas Fenner, *Flaggschiff Nescafé. Nestlés Aufstieg zum grössten Lebensmittelkonzern der Welt*, Zurich 2015, 417.
- 38 *Nesure Japan Gurupu* (voir note 32), annexes.
- 39 *Nesure Japan Gurupu* (voir note 32).
- 40 Kuwahara (voir note 35).
- 41 Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture. Understanding Diversity in Global Business*, Boston 2011.
- 42 *Nesure Japan Gurupu* (voir note 32), 135.
- 43 Sur cette école de management, voir Thomas David, Janick Marina Schaufelbuehl, «Transatlantic Influence in the Shaping of Business Education. The Origins of IMD, 1946–1990», *Business History Review* 89 (2015), 75–97.
- 44 Takaoka Kozo, *Nesure no kasegu shikumi*, Tokyo 2015.
- 45 Robert Fitzgerald, *Rowntree and the Marketing Revolution, 1862–1969*, Cambridge 1995.
- 46 AN, 4600-93 Japan, new ventures, note au conseil d'administration, 25. 5. 1989.
- 47 [www.nestle.co.jp/media/pressreleases/allpressreleases/documents/20150330\\_kitkat.pdf](http://www.nestle.co.jp/media/pressreleases/allpressreleases/documents/20150330_kitkat.pdf) (17. 4. 2019).
- 48 <https://nestle.jp/brand/kit/about> (17. 4. 2019).
- 49 [www.nestle.co.jp/asset-library/documents/about\\_us/corporateprofile201309.pdf](http://www.nestle.co.jp/asset-library/documents/about_us/corporateprofile201309.pdf) (18. 4. 2019).
- 50 *Nesure Japan Gurupu 90 nen no ayumi*, 137. Le chiffre d'affaires après 2002 n'est plus communiqué.
- 51 <http://gyokai-search.com/4-syokuhin-uriage.htm> (20. 6. 2017).
- 52 Kuwahara (voir note 35).
- 53 Alfred Pfiffner, Hans-Jörg Renk, *Transformational Challenge. Nestlé 1990–2005*, Vevey 2005; *Nestlé 150 years. Nutrition, Health and Wellness, 1866–2016*, Vevey 2016.

## **Zusammenfassung**

### **Die Expansion der Schweizer multinationalen Unternehmen in den Fernen Osten. Nestlé in Japan von 1945 bis heute**

Nach dem Zweiten Weltkrieg war Japan das wichtigste asiatische Land, in das schweizerische multinationale Unternehmen investierten. Unter diesen Unternehmen nimmt Nestlé eine spezielle Rolle ein als eines der wenigen ausländischen Unternehmen, die während des Weltkriegs auf dem japanischen Archipel geblieben waren und ihre Produktionstätigkeit in den 1950er-Jahren wieder aufgenommen haben. Dieser Artikel analysiert die Bedingungen, unter denen Nestlé seit den 1960er-Jahren ein signifikantes Wachstum im japanischen Markt erzielt hat, und er zeigt die Gründe für das starke Umsatzwachstum von Nescafé in den Jahren 1960 bis 1980 sowie für die in den 1990er-Jahren eingeleitete Lokalisierungsstrategie auf. Obwohl Japan zu Beginn des 21. Jahrhunderts eines der wenigen Länder der Welt ist, in dem Nestlé nicht zu den führenden Lebensmittelunternehmen gehört, hat Nestlé dort bereits früh wichtige Erfahrungen mit der Anpassung seiner Produkte an die lokale Kultur gesammelt, die zur globalen Expansion des Unternehmens beigetragen haben.

*(Übersetzung: Ariane Knüsel)*