Réflexions d'un chef d'entreprise

Autor(en): **Liotard-Vogt, P.**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **40 (1982)**

Heft 2

PDF erstellt am: **23.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-138873

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Réflexions d'un chef d'entreprise[1]

P. Liotard-Vogt
Président du Conseil d'administration
de Nestlé S.A., Vevey

Il m'a été demandé de vous faire part, à l'occasion du 25e anniversaire de la création de l'IMEDE, de quelques-unes des expériences que j'ai pu avoir au cours de ma déjà longue carrière d'homme d'affaires, et en même temps, de vous dire quelle peut être l'existence d'un dirigeant de grande entreprise et comment on arrive à ce poste. Il est évident que je ne vais pas vous dire quoi que ce soit qui puisse ressembler à un cours sur des problèmes de gestion. Ce n'est pas ce que vous attendez de moi et de plus, dans cette maison, je ne veux pas me mettre en concurrence avec des professeurs éminents, beaucoup mieux entraînés que moi à ce genre d'exercice.

Je me bornerai donc à vous faire part de quelques-unes des réflexions qui me paraissent pouvoir vous intéresser et qui sont le fruit d'une longue pratique des affaires.

Je vous retracerai d'abord quelques étapes de ma carrière depuis le tout commencement, à la fois pour vous indiquer comment les choses se passaient il y a quelque cinquante ans — et vous pourrez ainsi mesurer l'abîme de différence que l'on peut parfois constater entre hier et aujourd'hui. Je vous en parlerai non pas pour me mettre en évidence, ce qui serait tout à fait sans intérêt, mais simplement dans la mesure où l'on peut tirer quelques conclusions de certaines des expériences que le hasard des circonstances m'a amené à faire.

Dans toute mon existence, je n'ai travaillé que dans une seule maison, celle à laquelle j'appartiens aujourd'hui. C'est en mars 1933 que, tout jeune homme, frais émoulu de l'Université, je me suis présenté à Vevey, où j'ai été d'office affecté au département de la comptabilité, au salaire de 275 francs par mois, avec la promesse que ce chiffre serait porté à 300 francs si l'on était satisfait de mes services. Je suis d'ailleurs très fier de préciser que j'ai bénéficié de cette augmentation, la première de ma vie!

Je n'ai subi aucun test; personne ne m'a demandé quels étaient mes aptitudes et mes désirs. Il était simplement entendu, à l'époque, que la comptabilité procurait aux jeunes une base solide dont ils pourraient avoir besoin plus tard. Je ne suis pas certain que les connaissances pratiques que j'ai pu acquérir dans ce domaine m'aient beaucoup servi par la suite, d'autant moins qu'il s'agissait encore à l'époque d'une comptabilité manuelle; les machines comptables se limitaient à quelques petites machines à additionner ou à multiplier dont ne voudrait pas aujourd'hui l'épicier du coin.

J'ai cependant retenu de cette première année de comptabilité certaines choses; un sens aigu de la discipline, car un manquement de quelques minutes à l'horaire, que ce soit par suite de retard à l'arrivée ou de départ prématuré, risquait de compromettre définitivement une réputation. J'ai appris le sens de l'austérité, car si je perdais mon crayon je devais en racheter un de ma poche pour ne pas m'exposer à me voir reprocher une demande de renouvellement de matériel dans un délai trop court par rapport à la précédente livraison. J'ai surtout appris une chose qui m'a été très utile par la suite: savoir faire les choses qui vous ennuient, et je ne saurais assez conseiller aux jeunes de ne pas négliger un tel apprentissage.

[1] Exposé fait à Lausanne en mai 1982, lors du 25e anniversaire de l'IMEDE et de son Association d'anciens étudiants.

Après cette année de comptabilité, j'ai été convoqué un matin par l'administrateur délégué, qui en quelques minutes m'a expliqué que la branche française de la société avait besoin d'un cadre capable de diriger plus tard la fabrique française de chocolat. Mes timides objections concernant mon absence de compétences techniques, mon manque de goût pour une telle orientation de mes activités, ont été instantanément balayées d'un geste qui signifiait que l'on n'avait que faire de mes observations et que ce que je ne savais pas, on se chargeait de me l'apprendre. C'est ainsi que, quelques jours plus tard, j'étais muté dans une fabrique de chocolat, à Orbe où, revêtu d'un bleu, j'ai travaillé comme ouvrier pendant une période ininterrompue de six mois. Il s'agissait d'un travail tout à fait réel, qui ne se différenciait du travail des autres ouvriers que par une sévérité accrue de la part du contremaître à l'égard d'un nouveau venu auquel on prenait un plaisir particulier à reprocher la moindre erreur. J'ai eu souvent l'occasion de rappeler, qu'à une époque où le fuel industriel n'existait pas et où l'alimentation automatique des chaudières à charbon était considérée comme un perfectionnement d'avant-garde, pendant une semaine et pendant huit heures par jour, j'ai chargé une chaudière à la pelle.

Je passe sur les stages, répartis sur une période de deux ans, que j'ai successivement accomplis dans d'autres usines du groupe.

Malgré un esprit assez borné à cet égard, je n'ai pas pu m'empêcher de comprendre quelque chose à la fabrication du chocolat et des bonbons. Que ces connaissances par la suite m'aient été indispensables, la preuve reste à faire, quoique dans n'importe quel domaine il vaut mieux savoir que ne pas savoir, mais j'en ai retiré un bénéfice que je considère comme inestimable. J'ai, en effet, pendant cette période littéralement partagé la vie des ouvriers avec lesquels j'étais en contact du matin au soir. J'ai établi des liens de réelle amitié avec beaucoup d'entre eux, je les ai fréquentés en dehors de l'usine, que ce soit pour aller ramasser des champignons, aller à la pêche ou simplement boire un verre au café voisin. J'ai vraiment découvert un monde que je ne connaissais pas. J'ai pu me rendre compte de ce qu'étaient leurs principaux motifs de préoccupation, leur mentalité vis-à-vis de l'entreprise, à l'égard de leurs chefs et de leurs collègues, et je crois avoir appris à mieux les comprendre. Par la suite, ces contacts ont été d'un grand prix pour moi, car ils m'ont beaucoup facilité les relations que j'ai pu avoir avec nos ouvriers plus tard. D'une part, je comprenais leur langage et les sentiments qui se cachent derrière les mots, et j'étais moi-même plus apte à parler une langue qu'ils puissent comprendre. D'autre part, j'ai appris à les aimer réellement pour ce qu'ils sont; de tels sentiments sont, sans qu'il soit besoin de les exprimer, perçus par ceux avec qui on a affaire et permettent l'établissement d'un certain courant de confiance réciproque grâce auquel bien des obstacles sont surmontés.

En 1936, j'ai été muté dans cette usine française de chocolat à Pontarlier. C'était donc le but final de l'opération et je devais me présenter au jour dit à l'heure dite au directeur de cette usine, à la disposition duquel je devais me placer. La réception qu'il m'a réservée a été pour le moins inattendue et déconcertante. Les premières, et d'ailleurs les seules paroles qu'il m'ait adressées ce jour-là, ont été les suivantes: «Qu'est-ce que vous venez faire ici, je n'ai pas besoin de vous; il y a quelques mois, on m'a envoyé un type précédemment directeur d'une autre usine du groupe dont je n'ai pas non plus besoin; il est dans un coin et je ne sais

pas ce qu'il fait.» Je commençais donc bien ma nouvelle activité, sans attributions, sans instructions et sans pouvoirs d'aucune sorte, me trouvant face à face avec mon malheureux collègue qui en était réduit à cacher la virginité de son bureau sous des journaux et des mots croisés.

Une pareille réception n'a heureusement pas trop affecté mon moral et j'ai pensé que je devais reprendre le dessus; ayant constaté que mon directeur ne portait que peu ou pas d'intérêt au fonctionnement de l'usine, car son absence complète de formation dans ce domaine faisait que, par comparaison avec lui, je me sentais un véritable expert. Sans instructions et sans rien demander à personne, je me suis d'abord mis au courant des fabrications, de l'organisation, des hommes et, au fur et à mesure que je pensais pouvoir faire quelque chose d'utile, de ma propre autorité je me suis mis à donner des ordres, que je n'avais d'ailleurs aucune peine à faire exécuter. A diverses reprises mon directeur m'a dit: «Comment, il paraîtrait que vous auriez dit ceci et fait cela», à quoi je répondais: «Mais, ai-je eu tort et qu'aurais-je dû faire à la place?» mais ma question restait sans réponse. Peu à peu, on m'a laissé faire et je dirai même qu'après un an nous étions devenus de bons amis. Tout ceci n'est que de la petite histoire, avec laquelle j'aurais vraiment le sentiment de vous faire perdre votre temps, si elle ne servait à illustrer la nécessité de faire face à toute situation imprévue et anormale et, à condition de ne pas commettre trop de bêtises qui naturellement ne seraient pas pardonnées, on finit par s'en sortir.

Deux ans après, pour diverses raisons, le directeur de cette usine a été mis à la retraite et à la déclaration de la guerre, je me trouvais être le directeur de fait, bien que n'ayant que le titre de sous-directeur; mais le titre de directeur et les appointements correspondants m'étaient promis pour la fin de l'année, car en ce temps-là il n'y avait pas de petites économies qui ne soient bonnes à prendre.

Je ne vous parlerai évidemment pas de la période pendant laquelle j'étais censé faire la guerre, et ce n'est certainement pas par modestie, puisque je n'ai pas besoin de vous dire que la guerre faite par l'armée française a été tout sauf glorieuse.

Quoi qu'il en soit, je me suis retrouvé après l'armistice dans le sud du pays, premièrement ayant échappé presque par miracle à la condition de prisonnier, ensuite incapable de réintégrer le siège de mon travail à Pontarlier qui était dans une zone interdite, et incapable de communiquer de quelque façon que ce soit avec le siège social de Paris, me trouvant en zone dite libre, qui l'était encore à peu près en ce temps-là, tandis que Paris était en zone occupée, les deux zones étant séparées par une frontière qui au début était tout à fait infranchissable.

J'ai alors pensé devoir envoyer un mot au siège social du groupe, c'est-à-dire à Vevey, en signalant que j'existais toujours et en indiquant que, pour les raisons mentionnées plus haut, j'étais empêché de rejoindre mon poste et étais d'ailleurs empêché d'une façon générale de faire quoi que ce soit pour la compagnie.

Le courrier marchait normalement entre la Suisse et cette partie de la France et peu de jours après, j'ai reçu une réponse me priant de rejoindre Vevey au plus vite et m'indiquant comment je pourrais obtenir un laissez-passer au moyen duquel je passerais la frontière, car j'étais sans la moindre pièce d'identité.

A cette époque, le président et une bonne partie du management étaient installés aux Etats-Unis depuis le début de la guerre. Restaient à Vevey deux administrateurs délégués qui m'ont dit en substance à peu près ce qui suit:

«Nous sommes coupés de toutes nouvelles avec le siège de notre société française à Paris. Nous n'avons aucun moyen de communication. Nous savons néanmoins que, dans la zone libre, il y a une usine, à Gap, qui travaille encore avec les stocks de matières premières dont elle dispose mais qui ne sont pas renouvelés. Il y a des agences de vente qui continuent à vendre ce qu'elles avaient en stock et qui bientôt s'arrêteront faute de marchandises. Elles encaissent l'argent et ne savent pas ce qu'elles doivent en faire. Cette situation ne peut se prolonger. Allez là-bas, voyez ce que l'on peut entreprendre pour que cette usine de Gap puisse maintenir et même augmenter son activité; voyez ce que vous pouvez faire pour approvisionner nos agences de vente et pour gérer au mieux des intérêts de la société les sommes qu'elles accumulent».

Ce n'est que quelques semaines ou quelques mois plus tard qu'une telle mission a pu être formalisée par un papier, mais toujours en termes très généraux qui pouvaient se résumer comme suit: «Débrouillez-vous pour que ça marche.»

Je n'avais jamais de ma vie vu une usine laitière et je ne savais pas quels étaient ses besoins. Je me suis donc rendu à cette usine de Gap pour voir de quoi il retournait. J'ai pris contact avec quelques-unes de nos agences de vente, au nombre de six, dans la zone dite libre et j'ai installé un embryon d'organisation centrale dans les maigres locaux mis à ma disposition par notre agence de Lyon, simplement parce que Lyon me paraissait le point géographique le plus central de la zone libre. Pendant cette époque, j'ai vraiment dû me débrouiller.

J'ai pris les contacts nécessaires avec les nouvelles autorités gouvernementales qui étaient à Vichy, pour obtenir des allocations de matières premières qui ont permis à notre usine de ne jamais s'arrêter; j'ai assuré l'approvisionnement de nos agences de vente; j'ai pu avoir des attributions de matières premières telles que par exemple le cacao mais, n'ayant pas de chocolaterie, je l'ai fait transformer à façon par des confrères. J'ai créé de toutes pièces une petite organisation administrative et je me suis retrouvé un an plus tard avec un bureau d'une quarantaine de personnes, dans des locaux que j'avais loués. J'ai maintenu un certain chiffre d'affaires et j'ai toujours réalisé un profit. Là aussi, si je vous raconte cette histoire, c'est parce que je considère que cela a été la période de ma carrière la plus formatrice et la plus fructueuse pour moi. Je me suis en effet trouvé plongé d'un jour à l'autre dans un monde totalement inconnu. Il ne m'a servi à rien de me référer à l'enseignement purement théorique que j'avais pu recevoir à l'Ecole des hautes études commerciales de Paris, d'où j'étais sorti. Tout au plus les connaissances ainsi acquises m'ont-elles peut-être facilité une meilleure compréhension de quelques-uns des problèmes pratiques qui se posaient à moi. Je devais prendre une foule de décisions simplement en tâchant de faire appel à ce que je pouvais avoir comme ressources d'imagination et de jugement, sans pouvoir me référer à un schéma déjà approuvé que je devais suivre.

J'en ai tiré un enseignement dont je voudrais vous faire part.

Ce n'est évidemment pas le président de l'IMEDE que je suis aujourd'hui, dans l'enceinte de cet institut qui prétend perfectionner vos capacités de gestion, qui va sous-estimer la valeur de cet enseignement. Cependant, de même qu'il est bien connu que les chercheurs

sont d'autant plus créatifs qu'ils sont jeunes — parce qu'avec l'âge ils deviennent prisonniers des connaissances acquises qui, sans qu'ils s'en rendent compte, leur interdisent d'explorer des voies nouvelles réputées sans issue —, il est bon de ne pas toujours inventer soi-même, au prix de mille tâtonnements et erreurs, ce que d'autres ont appris avant vous. Il est donc bon de développer ses connaissances, mais en prenant garde à ne jamais considérer l'enseignement reçu comme une bible qu'il est sacrilège de prétendre mettre en doute sur un point quelconque. L'enseignement, si bien fait qu'il soit, ne peut pas prévoir tous les cas qui peuvent se présenter; confrontés demain à tous les problèmes qui vous assailleront, en même temps que vous pourrez vous référer à ce que l'on a pu vous apprendre sur des cas du même genre, n'omettez jamais d'exercer votre jugement personnel qui dans certains cas pourrait aboutir à des conclusions différentes.

Je crois, en ce qui me concerne, et je vous le répète je m'excuse de parler de moi-même mais c'est uniquement pour en tirer certaines conséquences, que je me suis inconsciemment forgé un certain état d'esprit où j'écoute volontiers tout ce que l'on me dit. Je veux bien en retenir tout ce qui me paraît utile, mais je me suis toujours réservé le droit de m'engager dans des chemins différents, même non orthodoxes, si j'estimais avoir des raisons objectives de penser que cette autre direction était la bonne.

Lorsque, par suite de l'occupation totale de la France en 1943, le pays n'a plus été coupé en deux zones séparées mais est devenu un pays unifié par cette occupation totale, j'ai été nommé à la tête de nos affaires françaises et j'ai alors regagné notre siège de Paris.

Puis-je encore ajouter que les conditions tout à fait exceptionnelles dans lesquelles on était obligé de travailler pendant la guerre ont continué à mettre à contribution ce que je pouvais avoir comme ressources d'imagination. Il fallait se battre pour obtenir des matières premières. Il fallait substituer aux matières premières existantes des produits de remplacement. Je me rappelle avoir dû procéder à la récupération des emballages vides pour les remplir une seconde fois; aller chercher en Corse de la farine de châtaigne pour fabriquer de prétendus pralinés. Même assurer le transport des matières premières ou des produits finis vers nos usines ou depuis nos usines exigeait souvent de la part de mes collaborateurs et de moi-même beaucoup de débrouillardise, en ayant recours à des moyens de fortune les plus divers. Il a aussi fallu reconstruire une société dont le chiffre d'affaires était tombé très bas. Une de nos trois usines laitières avait été complètement détruite par les bombardements au moment du débarquement allié. Nous avons pu, dans les gravats, retrouver des machines tordues et abîmées, les réparer avec des moyens de fortune et les remettre en route tant bien que mal, sous des hangars en bois dont nous avons improvisé la construction. Cela se passait à Lisieux, en Normandie.

Avant d'aborder une période de gestion je dirai plus normale et des conditions également normales, j'ai dû faire face, en 1948, à un genre d'exercice auquel je n'étais nullement préparé. Par suite de la fusion de Nestlé S.A. à Vevey avec Alimentana, le groupe ainsi formé se trouvait à la tête d'activités tout à fait nouvelles dans le domaine de l'industrie laitière (lait frais, beurre et fromage), de la fabrication des bouillons et potages à la marque Maggi et, enfin, de chaînes de distribution. C'est ainsi qu'en France, j'ai été chargé de reprendre en main la plus grosse affaire de lait frais du pays (Le Bon Lait Maggi), avec 50 usines réparties sur tout le territoire. Il y avait une chaîne de magasins, les Laiteries Amiot, avec 145 boutiques, et il y avait une autre chaîne de plus grandes boutiques Maggi qui vendaient, en

plus du lait frais, divers produits d'épicerie, avec 1314 boutiques dont 500 étaient fermées et 814 en activité. Toutes ces activités étaient largement déficitaires et pour tout dire pratiquement en état de cessation de paiement. Il a donc fallu intégrer certaines usines laitières dont nous avions l'emploi dans notre propre organisation Nestlé, vendre la plus grande partie des autres usines une à une, fermer les boutiques les moins rentables, vendre un certain nombre des autres; au passage, j'ai gardé les 224 meilleures boutiques avec lesquelles j'ai créé une nouvelle société: le Cercle Bleu, qui la première année a fait un bénéfice et la deuxième année a distribué un dividende.

En vous racontant cette histoire, loin de moi l'idée de vouloir m'attribuer des mérites particuliers. Un autre aurait sans doute fait aussi bien ou peut-être mieux, mais l'obligation de faire face du jour au lendemain à des problèmes tout à fait nouveaux dans certains domaines qui étaient aussi nouveaux pour nous, a été en fin de compte un enrichissement considérable pour ceux de mes collaborateurs et moi-même qui nous sommes attachés, au prix d'un travail d'ailleurs très dur, à régler ces problèmes.

C'est ainsi que lorsque, plus tard, on peut adopter une vitesse de croisière un peu plus normale, je ne prétends pas que l'on s'ennuie, parce qu'il y a toujours beaucoup à faire mais, pourquoi ne pas le dire, on éprouve quelque regret à ne pas faire face à des défis comme ceux que je viens de mentionner. C'est peut-être cet état d'esprit qui s'est ainsi développé qui m'a incité, sans même que je m'en rende compte, à rechercher des autres opportunités pour notre société, ce qui en fin de compte a permis son expansion dans un certain nombre de directions nouvelles qui, selon les circonstances, se sont révélées tantôt bonnes, et parfois mauvaises.

Peut-être vous ai-je déçu dans la mesure où vous pouviez vous attendre à ce que je vous décrive ce qu'est l'évolution harmonieuse d'une carrière qui vous conduit à des postes de haute responsabilité, alors que j'ai surtout mentionné des situations exceptionnelles qui étaient dues à des circonstances non moins exceptionnelles nées en grande partie de la guerre.

La suite de ma carrière chez Nestlé est sans doute sans intérêt pour vous. De 1943 à 1968, je suis resté vingt-cinq ans à la tête de la société française et c'est quand même un privilège de bénéficier d'une durée qui est presque exceptionnelle, au cours de laquelle il a été possible de voir une société modeste par ses dimensions, par le nombre de ses activités et en mauvais état après la guerre, devenir une constellation de sociétés françaises parmi les plus importantes de notre groupe. La continuité a sûrement des inconvénients et je professe en général la théorie que les hommes devraient changer de poste après une durée minimum de cinq ans et maximum de dix ans, pour échapper à ce que certains appellent la sclérose du savoir-faire, c'est-à-dire la pratique d'une gestion dans des conditions exemptes de surprises, où l'on arrive presque à travailler par réflexe parce que la plupart des problèmes qui se présentent sont du déjà vu; on devient paresseux parce que l'on a moins besoin d'exercer son intelligence et son jugement. Ce danger est évidemment moindre, sinon inexistant, quand il s'agit d'une société en pleine croissance qui augmente régulièrement ses activités et qui, de ce fait, est périodiquement confrontée avec des problèmes nouveaux.

Vous savez qu'en 1968 je suis devenu administrateur délégué, puis président administrateur délégué de Nestlé à Vevey, et cela jusqu'à l'âge de la retraite vers laquelle je viens d'accomplir une première étape en cessant d'être président ayant atteint la limite d'âge. La seconde étape, qui sera mon retrait définitif, interviendra dans moins d'un an.

Je voudrais cependant maintenant vous donner non pas des conseils, parce que je déteste ce mot autant que vous détestez sans doute l'entendre, mais certaines constatations que j'ai pu faire ou certaines convictions que j'ai pu acquérir au cours d'une carrière industrielle et commerciale exceptionnellement longue.

Permettez-moi de commencer par rappeler ce qui paraîtra à beaucoup d'entre vous comme des évidences dans le domaine du commercial, mais en même temps on ne peut nier que, trop souvent, les évidences sont méconnues. Il est une première vérité élémentaire que chacun connaît, que l'on répète souvent et qui est trop souvent perdue de vue. L'entreprise industrielle et commerciale se propose comme objectif de réaliser des profits. Pour faire des profits, il faut évidemment vendre et, d'une façon générale, plus le volume de vente est important, plus le volume du bénéfice évolue de façon parallèle. Or, il se produit un phénomène de substitution de valeur dont l'exemple le plus criant est celui de l'avare qui finit par perdre de vue que l'argent ne vaut que par l'emploi que l'on peut en faire et les satisfactions que son emploi peut vous apporter, et qui en fin de compte aime l'argent pour l'argent, en renonçant à tous les avantages que celui-ci pouvait procurer. Nous voyons trop souvent que les gens chargés de la vente ont le regard fixé sur le chiffre d'affaires, cherchant toujours à battre de nouveaux records dans ce domaine, sans se soucier de la rentabilité des ventes ainsi accomplies. On arrive donc à cette situation paradoxale où l'on sacrifie le bénéfice pour le seul plaisir d'atteindre un chiffre d'affaires plus élevé, par exemple en pratiquant une politique de prix qui évidemment facilite les ventes mais en même temps réduit, sinon supprime, la marge bénéficiaire. Loin de moi l'intention de nier qu'il est des circonstances où il faut savoir renoncer, en totalité ou en partie, à un profit pour défendre des positions commerciales en péril et qui, une fois perdues, seraient plus coûteuses à reconquérir. S'il paraît à tout le monde naturel de procéder à l'investissement industriel qui permette la fabrication d'un produit, il faut également consentir à l'investissement commercial qui permette de conquérir une part de marché suffisante et de se hisser à un volume de vente qui permette de franchir le seuil de rentabilité; mais c'est alors en pleine connaissance que ces sacrifices financiers sont consentis et, en général, on cherche à en estimer à l'avance à la fois l'importance et la durée.

Lorsqu'un produit est lancé et même s'il se vend dans des conditions normales, le commerçant devra toujours s'efforcer de développer ses affaires et, à cet effet, il aura à déterminer le support de marketing nécessaire. Or, pour l'appréciation de l'importance de cet effort, il faut procéder comme le fait un capitaine de navire qui recherche la vitesse de croisière économique idéale, qui puisse concilier une vitesse suffisante avec une consommation de combustible acceptable. Chacun sait que la résistance de l'eau augmente avec le carré de la vitesse, et au-delà de la vitesse de croisière idéale pour laquelle le navire a été conçu, chaque nœud supplémentaire coûte de plus en plus cher. Il en est de même avec la publicité que nous faisons pour nos produits. Vouloir faire trop d'efforts peut conduire à des dépenses additionnelles disproportionnées avec le résultat supplémentaire que l'on veut obtenir.

Dans ce domaine, il n'y a pas de formule idéale dont l'application vous procure le meilleur résultat en toutes circonstances. Apprécier les chances d'un succès est souvent une chose difficile. Se baser uniquement sur les résultats obtenus au cours de certaines périodes, comparés avec les estimations que l'on a pu faire à l'origine et qui parfois n'ont d'autres bases

que les vœux pieux de celui qui a établi ces prévisions, peut être une source d'erreurs. Il faut avant tout être capable d'analyser les motifs d'une mauvaise performance. Il peut s'agir d'une qualité qui est jugée insuffisante par le consommateur par rapport à la qualité du produit concurrent. Il peut s'agir d'un produit n'ayant pas de réel handicap de qualité mais qui se heurte à la notoriété d'un produit concurrent implanté depuis longtemps et qui occupe des positions dont il est vain d'espérer le déloger simplement en présentant un produit à peu près identique, donc sans avantages particuliers. Il peut s'agir le plus souvent d'une gestion insuffisante, et là nous tombons directement sur un problème d'hommes. L'expérience nous apprend qu'il y a moins de bonnes affaires ou de mauvaises affaires qu'il n'y a en fait d'affaires bien gérées ou d'affaires mal gérées, tout en ne perdant pas de vue qu'il y a évidemment des affaires qui peuvent être plus difficiles que d'autres.

D'autres facteurs peuvent aussi intervenir. Pour certains bien de consommation, leurs performances sont facilement mesurables. Dans l'industrie mécanique, on peut objectivement comparer les mérites d'un appareil par rapport à un autre: performance, prix, qualité du résultat obtenu, poids, etc. Mais dans le domaine des produits alimentaires, trop de facteurs subjectifs interviennent, tel par exemple le goût. Et le goût n'est pas une donnée certaine, car non seulement il ne se mesure pas, mais il peut être éminemment changeant. A côté du goût, il y aussi les habitudes. Je voudrais vous citer un exemple que j'ai vécu. Lorsqu'il y a quarante ans, j'ai procédé au lancement d'un produit qui est devenu très important pour Nestlé — il s'agit du café soluble, le Nescafé — je me plaignais auprès du directeur de notre agence de publicité de l'insuffisance des résultats obtenus et, contrairement à ce que j'avais l'habitude de faire, je lui proposai de mettre davantage d'argent à sa disposition. Lui-même, contrairement à son habitude, a décliné cette proposition en me faisant observer que la plupart des femmes avaient l'habitude de faire leur café elles-mêmes depuis un certain nombre d'années, variable selon leur âge, et que la plupart d'entre elles renonceraient difficilement à cette habitude devenue, comme toutes les habitudes, presque une seconde nature. Par contre, chaque année apparaissait une génération de nouvelles ménagères, qui non seulement n'avaient pas encore pris de telles habitudes mais au surplus, en raison de l'évolution générale des mœurs, étaient moins tentées que leurs aînées de consacrer beaucoup de temps aux travaux ménagers. Sa conclusion était: quelles que soient les sommes que vous dépensez, vous ne convaincrez que très peu de ménagères âgées de renoncer à moudre leur café. Armez-vous de patience, en vous disant que chaque année un contingent d'anciennes ménagères vont moudre leur café dans un monde meilleur, tandis qu'apparaissent de jeunes ménagères que l'on peut espérer convaincre.

Je vous ai parlé du goût en précisant qu'il n'était pas mesurable. Pour cette raison, les fabricants ont tous recours à des enquêtes, à des tests, afin de connaître la réaction d'un échantillon de consommateurs à qui un nouveau produit est proposé. Je ne nie pas l'intérêt de telles enquêtes et un rejet presque unanime, comme une acceptation unanime, doivent être considérés de prime abord comme un élément tout à fait négatif dans le premier cas, et positif dans le second. Mais les indications que l'on peut obtenir de la sorte, qui sont rarement aussi nettes que le tout blanc ou le tout noir, ne doivent être qu'un facteur d'appréciation parmi d'autres et l'on ne doit jamais faire abstraction du jugement personnel de gens expérimentés. Le consommateur moyen est en général très ignorant et souvent incapable de reconnaître clairement un bon produit d'un mauvais; il ne distingue en tous les cas pas les nuances. Un des experts les plus reconnus en matière d'enquêtes de marché, le

professeur Blankertz, disait: «Ecoutez avant tout l'opinion des spécialistes qui savent déguster.» Pensez aussi que le goût se forme. Le premier verre de whisky que boit un consommateur, et bien souvent le premier verre de coca-cola, ne lui paraît pas bon, et pourtant nombreux sont aujourd'hui ceux qui boivent ces produits. On peut d'ailleurs dire la même chose de la première cigarette. Méfiez-vous aussi d'une trop grande différenciation de goût par pays. Chacun a tendance à considérer que ce qui est bon pour le pays voisin n'est probablement pas bon pour lui et doit être adapté à un soi-disant goût national qui bien souvent n'existe pas. Je ne vais naturellement pas jusqu'à prétendre qu'il n'y a pas certains types de produits qui ont une meilleure acceptation dans certains pays que dans d'autres, mais ce qui est encore plus certain, c'est que le produit vraiment bon est accepté partout et que le mauvais produit finit à la longue par être rejeté dès qu'il en apparaît un moins mauvais.

Avant de quitter le domaine du marketing, je voulais aussi vous donner un conseil en ce qui concerne la publicité. Il ne s'agit d'ailleurs pas d'autre chose que d'un écueil à éviter. Vous aurez à examiner les propositions qui vous seront faites par des gens qui se disent «publicitaires». Méfiez-vous d'abord de ceux qui s'affublent de ce titre, car bien souvent la publicité est l'ultime refuge de ceux qui n'ont réussi nulle part ailleurs, et il vous appartiendra de les dépister. Vous aurez heureusement affaire aussi à des gens de métier qui sont capables de vous construire des campagnes valables. Mais alors que vous-mêmes, en tant que responsables de la gestion, avez comme objectif prioritaire de vendre le plus possible de produits en leur donnant la meilleure image de qualité, le publicitaire capable, tout en ayant, je le reconnais, les mêmes objectifs, aura en plus un amour-propre professionnel qui le conduira à rechercher l'originalité, à sortir des sentiers battus et à s'attirer ainsi l'estime de ses confrères pour les idées nouvelles exploitées de façon originale. De telles idées peuvent parfois être intéressantes et être retenues. Mais trop souvent on renonce à une forme de publicité éprouvée, rentable, génératrice de résultats, pour quelque chose de plus original mais en fin de compte de moins satisfaisant. Donc, quand vous avez une bonne étiquette, quand vous avez un bon slogan publicitaire, un bon cliché qui continue à porter et à plaire et n'a pas vieilli, résistez à ceux qui veulent vous faire dépenser de l'argent pour le simple plaisir d'un changement dont vous n'avez peut-être rien à attendre de bon.

Je voudrais terminer cet exposé par quelques considérations en ce qui concerne les hommes, qui constituent pour les entreprises un actif non chiffrable et la plupart du temps plus important que les machines ou même le compte en banque.

Quand je parle des hommes, vous devez avant tout penser à vous mêmes, car il devrait vous être plus facile de corriger les défauts de votre propre personne que ceux des autres. Une recommandation de base que je ne saurais assez répéter concerne votre capacité de vous juger vous-mêmes et de vous juger sans complaisance. Ne perdez pas de temps à vous convaincre de vos mérites et de la qualité de vos exploits, mais attachez-vous avant tout à connaître vos points faibles et à les reconnaître honnêtement vis-à-vis de vous mêmes. Ne cherchez pas d'autres causes extérieures, plus ou moins discutables, qui pourraient expliquer certains échecs ou certains mécomptes. Ayez toujours l'intelligence et l'honnêteté de bien savoir ce que vous savez faire, en étant conscients de ce que vous ne savez pas faire. Si, vis-à-vis de l'extérieur, vous cherchez à faire illusion en vous composant un personnage que vous croyez digne d'admiration, vous seriez bien naïfs de penser que vous pourrez conserver cette illusion si ce personnage ne correspond pas à la réalité. Ayant l'intelligence d'être

simples, ayez l'intelligence de penser que les signes extérieurs de votre importance et de votre réussite sont négligeables. Combien a-t-on vu de cadres accédant à un certain niveau qui se considéraient comme déshonorés s'ils ne pouvaient utiliser une voiture suffisamment prestigieuse, qui ne voulaient pas s'abaisser en pratiquant de temps à autre des restaurants modestes et qui croyaient qu'être vus dans la classe économique d'un avion les déconsidéraient à tout jamais. L'homme intelligent est au-dessus de ces contingences. Chacun de nous aime un certain confort et y a sans doute droit, mais chacun de nous doit complètement négliger l'impression qu'il croit produire à l'extérieur.

Pour ceux qui sont responsables en totalité ou en partie d'une entreprise, tâchez de vous éloigner du «court terme». Dites-vous que vous travaillez beaucoup plus pour votre successeur ou les successeurs de votre successeur, que pour vous-mêmes. Ne renoncez pas à des projets qui, avec le temps, peuvent devenir hautement bénéfiques pour la société, parce qu'ils seront moins attrayants dans la mesure où vous vous rendrez compte que vous ne pouvez pas récolter les fruits de l'effort que vous devez faire aujourd'hui. Vous aussi, tant que vous êtes dans votre entreprise, vous bénéficiez des efforts faits par vos prédécesseurs et vous avez un devoir de loyauté à l'égard de votre entreprise de vous comporter de même vis-à-vis des générations futures.

Je ne veux pas aborder le sujet de la conduite des hommes, car les développements sur un tel sujet mériteraient beaucoup de pages, mais je voudrais néanmoins vous dire une chose: laissez quelquefois, en connaissance de cause, vos collaborateurs faire des choses que vous savez être une erreur, à condition évidemment que cette erreur soit réparable et pas trop coûteuse. Il existe parfois des situations où, pendant longtemps, vous vous opposez à certaines initiatives, persuadés que vous êtes qu'elles sont mauvaises, mais sans avoir réussi à faire partager votre conviction. Sous peine de voir se développer chez vos collaborateurs un sentiment de frustration, chez ceux qui même à tort sont persuadés pouvoir faire quelque chose de bien et s'en voient empêchés, il faut quelquefois laisser faire l'expérience de façon à vider une fois pour toutes l'abcès et établir la démonstration que l'idée était mauvaise. Et après tout, si une fois c'est vous qui vous êtes trompés et que la mauvaise idée se trouve être bonne, tant mieux et acceptez-le sportivement.

Il n'est évidemment pas nécessaire que je vous rappelle la valeur des contacts humains, aussi bien avec vos collègues qu'avec vos subordonnés. Donner un ordre intelligent est bien. Etre en mesure de vérifier s'il est exécuté et bien exécuté est encore beaucoup mieux, et vous arriverez bien plus sûrement à ce résultat si vous avez su établir entre vos collaborateurs et vous-mêmes un certain climat de confiance qui supprime toute espèce de doute que vous puissiez avoir quant à la bonne volonté avec laquelle on cherchera à vous satisfaire. Il est donc très utile, qu'au delà même des relations strictement professionnelles, puisse s'établir, lorsque c'est possible, un certain niveau de relations personnelles, votre collaborateur n'étant pas traité seulement en tant que tel, mais également en tant qu'être humain. Mais il y a dans ce domaine un risque contre lequel vous devez vous protéger. Il vous faudra en diverses occasions savoir faire abstraction des sentiments d'amitié et parfois des sentiments d'estime que vous pouvez porter à quelqu'un, quand il s'agit de prendre des décisions qui sont importantes pour la bonne marche de l'entreprise dont vous avez la charge. Ce serait faire preuve d'une certaine lâcheté que de renoncer à prendre des mesures nécessaires, bien que pénibles, pour des motifs qui seraient purement sentimentaux. Si vous avez une secré-

taire qui tape mal vos lettres ou un portier mal rasé dont l'apparence choque aussi bien vous-même que vos visiteurs, vous n'hésitez pas à vous en séparer s'ils ne peuvent corriger ces défauts, et pourtant les conséquences pratiques de ces défauts pour l'entreprise sont minimes. La secrétaire en sera quitte pour retaper la lettre, et tant pis pour ceux qui seront choqués par le portier. Par contre, plus un cadre détient de responsabilités, plus ses erreurs deviennent coûteuses pour l'entreprise, et dès l'instant où vous êtes convaincus que ses défauts ne peuvent être corrigés et que les conséquences de ceux-ci sont trop graves, vous avez l'obligation absolue de vous en séparer ou de le déplacer. Vous pouvez parfois vous borner à le placer à un autre poste de moindres responsabilités, même en lui conservant un titre qui sauvegarde son amour-propre et une rémunération qui ne lui pose pas de problèmes matériels; mais quand il s'agit de collaborateurs de plus haut niveau, de tels changements deviennent parfois plus difficiles et vous ne pouvez éviter de vous en séparer, tout en les traitant correctement. Et surtout, ne vous attendez jamais à ce qu'aucun d'eux puisse reconnaître, non seulement vis-à-vis de l'extérieur, mais vis-à-vis de lui-même, que ses erreurs de comportement justifient les mesures prises à son égard.

Je vais terminer en utilisant un mot qui n'a sans doute jamais trouvé sa place dans l'enseignement que vous avez reçu jusqu'à maintenant. Ma dernière recommandation sera donc de préserver vos facultés d'intuition. Cela ne signifie évidemment pas que vous deviez vous engager à fond à la suite d'une simple impulsion intuitive, mais ne la rejetez pas, pensez-y au contraire et peut-être que vous découvrirez, après une analyse plus poussée, que votre intuition a en fin de compte une base parfaitement rationnelle.