Acquisition du matériel et administration des magasins

Autor(en): **Denzler, Gottfried**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Technische Mitteilungen / Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafenbetriebe = Bulletin technique / Entreprise des postes, téléphones et télégraphes suisses = Bollettino tecnico / Azienda delle poste, dei telefoni e dei telegrafi svizzeri**

Band (Jahr): **31 (1953)**

Heft 5

PDF erstellt am: **26.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-876350

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

– Bei grossen Toren ist eine Mannstüre überflüssig, da die Öffnungs- bzw. Schliessbewegung sofort reversiert werden kann und das Tor beim Passieren einzelner Personen nicht ganz geöffnet werden muss.

Bis heute sind 22 Tore in Betriebsämtern in dieser Weise eingerichtet, die sich bestens bewähren.

– Lorsqu'il s'agit de portes de grandes dimensions, il n'est plus nécessaire d'aménager une porte plus petite pour le passage de personnes, le mouvement d'ouverture ou de fermeture pouvant être immédiatement inversé.

Jusqu'ici, 22 portes du type décrit ci-dessus ont été mises en service et donnent toute satisfaction.

Acquisition du matériel et administration des magasins*

Par *Gottfried Denzler*, Berne 621.39.002.5

Le service du matériel et des tranports de la direction générale des PTT, comprenant trois sections (service commercial, section des magasins et section des ateliers et des transports) est chargé d'acheter et de comptabiliser tout le matériel technique utilisé pour la construction et l'exploitation des installations télégraphiques, téléphoniques et radiophoniques. Il s'agit d'environ 1300 articles pour les lignes et les câbles, de 3500 appareils ou pièces détachées d'appareils et de 1200 outils, soit en tout près de 6000 articles.

1. Achat du matériel

L'acquisition du matériel incombe au service commercial, dont le personnel se compose actuellement d'un chef de section, de sept fonctionnaires et de sept agents féminins. La section est répartie en trois bureaux de commande correspondant aux trois catégories de matériel:

I. pour le matériel de construction de lignes (lignes aériennes et câbles) (quatre personnes);
II. pour les appareils et les centraux (huit personnes);
III. pour l'outillage, le matériel divers et les réparations (deux personnes).

Les magasins de Berne et d'Ostermundigen indiquent aux bureaux de commande les articles à commander et les quantités nécessaires. Ces avis (demandes de réapprovisionnement), qui mentionnent pour chaque article entrant en considération le stock de pièces neuves et de pièces à réparer, la consommation passée et les besoins probables, passent tous chez le chef de section qui les transmet pour visa à la section technique que cela concerne.

Normalement, on couvre les besoins pour les six mois qui viennent; il y a de cette manière, pour chaque article, deux achats par an. Ce mode d'acquisition permet de tenir compte presque aussitôt des modifications et améliorations apportées à la construction ou au montage des divers articles, et de profiter des baisses de prix éventuelles. Lorsque les prix ont tendance à augmenter, le fournisseur pare généralement aux surprises possibles en insérant dans son offre une clause relative aux prix. Il est impossible alors d'objecter quoi que ce soit à une hausse de prix lorsque le renchérissement des matières premières intervenu entre l'envoi de la commande et la livraison est tel qu'on ne peut demander au fournisseur de le supporter. Ce cas se produit de temps à autre pour les articles contenant une grande quantité de matériel et ceux qui exigent de longs délais de livraison, c'est-à-dire dans le cas où le fournisseur doit d'abord se procurer les matières premières nécessaires à l'exécution d'une commande et ne peut calculer ses prix à longue échéance. En règle générale, les commandes sont passées à des prix fermes.

Lorsque les demandes de réapprovisionnement ont reçu le visa de tous les services intéressés et que les quantités nécessaires sont déterminées, on demande à une série de maisons connues et de confiance de présenter des offres pour la fourniture de tel ou tel article. La demande d'offre mentionne les conditions de livraison et les caractéristiques du matériel à fournir et est accompagnée, suivant le cas, d'un cahier des charges ou de dessins. D'autres fois, les fournisseurs doivent joindre à leur offre un échantillon. Si commande est passée, l'échantillon sert à contrôler la livraison. Dans le cas de grosses commandes, la demande d'une offre fixe un délai pour l'envoi de cette dernière. Jusqu'à l'expiration du délai, le chef de section conserve fermées les offres reçues, qui doivent porter sur l'enveloppe la suscription «Offre pour la fourniture de...», et les ouvre ensuite toutes ensemble. Il les transmet au bureau de commande que cela concerne, qui, d'entente avec les sections techniques ou après comparaison avec les échantillons, et en tenant compte des prix, des délais de livraison promis et des autres conditions, choisit le fournisseur et présente une proposition au chef de section, à l'intention du chef du service du matériel technique et des ateliers.

Pour la réparation d'appareils exigeant l'exécution en série de certains travaux, on fait, en l'absence d'offres concurrentes, une comparaison avec le prix de revient des mêmes réparations effectuées dans l'atelier de l'administration.

Sont déterminants pour l'adjudication d'une commande à telle ou telle entreprise la qualité technique du matériel offert, éventuellement les délais de livraison et, en dernier lieu, le prix demandé. Nous ne donnons donc pas à l'aveuglette la préférence à l'offre la plus basse, mais nous sommes toujours disposés à payer un prix équitable pour avoir la garantie d'une

* Extrait d'un exposé présenté le 20 mai 1952 à la conférence des chefs du service du matériel et des transports.

parfaite exécution de la commande. L'administration fédérale qui passe des commandes doit encore tenir compte d'un autre facteur, la juste répartition des commandes, lorsque l'exécution, les délais et les prix répondent à ses exigences.

Lorsqu'il s'agit de l'acquisition d'installations complètes telles que centraux, stations de répéteurs ou installations automatiques d'abonnés, il incombe aux sections techniques de demander les offres et d'en vérifier les prix, car elles sont seules à même de le faire en toute connaissance de cause. Il faut en effet, pour pouvoir juger des prix dans ces domaines spéciaux, posséder des connaissances techniques approfondies, être familiarisé avec ces installations et avoir longuement pratiqué.

Lorsque l'offre et la demande d'une marchandise s'équilibrent ou que l'offre surpasse la demande, l'acquisition de matériel ne présente aucune difficulté notable. Le seul ennui est le véritable «bombardement» d'offres et de demandes de travail auquel nous devons faire face et le travail supplémentaire qu'il nous cause. Il faut rester constamment sur la défensive. Chaque commerçant, représentant ou artisan fait valoir que lui aussi est ressortissant suisse, qu'il paie ses impôts et a accompli son service militaire, chacun est un client plus ou moins important de la poste et du téléphone et aimerait à ce titre conclure une affaire avec l'administration des PTT. Il n'est pas possible d'adjuger des commandes sur la base de tels arguments. On en arriverait à un éparpillement qui ne serait dans l'intérêt ni de l'administration ni du fournisseur lui-même. Du reste, la plupart de ceux qui nous assaillent de leurs offres ne seraient pas en mesure de fournir un matériel répondant aux hautes exigences imposées. En outre, les plus gros clients de la poste, du télégraphe et du téléphone, qui paient aussi les impôts les plus élevés, sont les grandes banques, les compagnies d'assurances, les grands magasins, les commerces de denrées alimentaires, etc., qui n'ont pas l'occasion de conclure avec l'administration des affaires leur permettant de réaliser des gains de quelque importance. Tous, comme l'agriculteur, l'ouvrier et le particulier en général, ont uniquement intérêt à ce que la poste, le télégraphe et le téléphone travaillent consciencieusement et à bon marché. Nous devons donc, en plaçant nos commandes, tenir compte davantage des intérêts de la collectivité que de ceux de quelques gros clients. Chaque usager de la poste, du télégraphe et du téléphone reçoit, pour les taxes qu'il paie, le service qu'il demande, et si l'administration réalise un gain, c'est finalement la collectivité qui en profite.

2. Difficultés rencontrées dans l'approvisionnement en matériel

Il est plus difficile de faire face aux besoins en temps de guerre ou de grande prospérité, c'est-à-dire lorsque la demande surpasse l'offre dans une mesure appréciable.

Les longs délais de livraison que nous avons connus pendant la dernière guerre et qui sont de nouveau à l'ordre du jour sont dus, pour une part, à la pénurie de matériel, pour une autre part, à des achats inconsidérés dictés par la crainte de manquer de produits. Alors que pendant toute la guerre, et même plus tard, nos commandes n'ont jamais excédé nos besoins réels – nous nous sommes simplement adaptés aux délais de livraison plus longs – certaines entreprises privées ont fait, au cours de cette même période, des achats largement supérieurs à leur consommation. Elles ont passé leurs commandes à différents fournisseurs, afin d'être assurées de recevoir la marchandise au moins de l'un ou de l'autre. Ce procédé critiquable a eu pour résultat une pléthore de commandes aux fabriques, hors de proportion avec les besoins réels.

Chaque exploitation industrielle a une capacité de production maximum; lorsque celle-ci est atteinte, les demandes les plus instantes ne servent de rien. Dès que le nombre de commandes à exécuter en un temps donné dépasse la capacité de fabrication d'une entreprise, l'exécution des autres commandes exige des délais correspondants; en d'autres termes, lorsque le nombre des commandes est tel que la capacité de production annuelle d'une entreprise est atteinte, les commandes subséquentes ne pourront être exécutées qu'après des délais supérieurs à douze mois.

La pénurie de matériel ne doit pas être un motif de commander plus de marchandise qu'il n'est nécessaire. La pratique intensive du «ne penser qu'à soi» crée artificiellement une situation qui ne correspond plus aux besoins réels et donne une image trompeuse de l'état économique du pays. Cette manière de faire rend en outre un très mauvais service à l'industrie arrivée à la limite de sa capacité de production. Les délais de livraison deviennent encore plus longs; d'autre part, on court le risque de voir cette prospérité faire place à la crise au moment où l'approvisionnement du pays et les conditions économiques sont redevenus normaux. Les longs délais et surtout l'accumulation exagérée de marchandises auront pour conséquence une grave diminution de l'occupation des fabriques le jour où les stocks trop importants devront être réduits et adaptés aux besoins. De manière générale, les stocks de l'administration des PTT ne sont pas plus importants que ne l'exige la marche normale des services. Ce principe certainement juste ne s'applique cependant pas à la constitution de réserves de matières premières, pour lesquelles nous sommes tributaires de l'étranger.

En 1948/1949 déjà, un recul s'amorçait et des signes de crise apparaissaient ça et là. Leurs magasins étant remplis, nombre d'entreprises, considérant les baisses de prix consécutives à la concurrence renaissante de l'étranger, n'hésitèrent pas à annuler des commandes. Bien que cette manière d'agir fût juridiquement à peine défendable, les fournisseurs acceptèrent ces annulations pour maintenir les bonnes

relations d'affaires qu'ils avaient avec leurs clients. Par la suite, les commandes ne parvinrent plus qu'en nombre restreint (en raison des trop grands stocks constitués partout) et dans diverses fabriques le degré d'occupation baissa de manière inquiétante. Certaines entreprises durent même en venir à vendre, en partie, au-dessous du prix de revient, afin de ne pas devoir licencier des ouvriers.

L'industrie se trouva ainsi, presque du jour au lendemain, en mesure de livrer à court terme et nous dûmes veiller à ce que le matériel commandé pour plus tard ne fût pas livré prématurément. Premièrement, nous n'en avions pas encore besoin, deuxièmement, la place aurait manqué dans nos magasins et, troisièmement, nous n'étions pas disposés à supporter les conséquences des achats exagérés et du procédé peu élégant de nombreux établissements privés.

La situation économique des années 1948/1949, que nous venons d'esquisser – on pourrait appeler cette période «période d'avant-crise» – dura jusqu'à fin mai 1950. Elle se modifia d'un coup avec l'ouverture des hostilités en Corée. Le seul fait qu'à quelques milliers de kilomètres de notre pays deux camps en vinrent aux mains, croyant nécessaire d'employer la violence pour faire disparaître les différences idéologiques qui les séparaient, suffit pour donner à l'économie un nouvel essor. L'occupation dans l'industrie, hier encore insuffisante, atteignit de nouveau un degré maximum, comme si ce conflit lointain avait modifié les besoins de la Suisse en biens de consommation. Il n'en est naturellement pas ainsi.

Le réarmement intensif auquel se livrèrent presque tous les pays exigea une telle quantité de matières premières que les besoins civils ne purent être satisfaits comme auparavant. L'importation de ces matières, en particulier du cuivre et des produits semi-fabriqués en fer, se ralentit et les prix s'élevèrent peu à peu jusqu'au *cours officiel* de 2 fr. 40 pour le cuivre et 1 fr. 70 pour le plomb contre 1 fr. 85 et 1 fr. 25 l'année précédente. De nouveau, de nombreux consommateurs s'effrayèrent, et l'industrie, l'artisanat et le commerce furent submergés de commandes inconsidérées. C'est ainsi qu'au début de 1951, une grande entreprise reçut en un mois dix fois plus de commandes que pendant le mois correspondant de l'année précédente. Cette manière d'agir des acheteurs, absolument injustifiée, devait obligatoirement avoir pour conséquence une notable augmentation des délais de livraisons et des prix. L'énorme demande de marchandises, hors de proportion avec les besoins réels, fit, en raison de la faiblesse de l'offre, monter fortement les prix. Pratiquement, il n'était plus possible d'importer en Suisse des marchandises aux prix officiels mentionnés ci-dessus.

En l'espace de huit mois (août 1950 à avril 1951), le prix du cuivre sur le «marché gris» passa de 2 fr. 40 à 4 fr. 50 et atteignit même 5 fr. 40 en octobre 1951. Le prix du plomb augmenta également et, de 1 fr. 25, s'établit à 2 fr. 20. Au cours de la même période, le fer subit une augmentation de 50%. Il convient de faire remarquer qu'il ne s'agit pas ici de prix maximums du «marché gris»; le cuivre fut par exemple offert à 1500 dollars la tonne, ce qui correspond à un prix de revient de 6 fr. 50 le kilogramme. Nous ne savons si des marchés furent conclus à ce prix, mais il est certain que pour des tonnages réduits on paya du cuivre plus de 5 fr. le kilogramme.

Bien que différentes fabriques aient su tirer les conséquences des phénomènes d'après-guerre (l'annulation de commandes fermes) et aient limité l'acceptation des commandes, nous nous vîmes obligés, dès le printemps de 1951, de porter le stock minimum de la plupart des articles à un niveau égal à la consommation de 12 mois et même, dès 1952, de 15 mois. Le profane lui-même comprendra qu'il n'est pas possible de prévoir les besoins et la situation économique 15 mois d'avance et de prendre les dispositions adéquates. Dans des temps anormaux, il n'y a rien d'autre à faire que de s'en tenir à certaines directives ayant déjà fait leurs preuves, d'assurer une collaboration plus étroite avec tous les services intéressés à l'acquisition de matériel et avec l'industrie et, sans égard à la spéculation, de prendre toutes les dispositions qui s'imposent et dont on peut assumer la responsabilité.

L'organisation actuelle, qui prévoit deux achats par an d'un article donné offre la possibilité de procéder aux corrections qui se révèlent nécessaires et de tenir compte non seulement des chiffres de consommation mais aussi des chiffres inscrits au budget des directions des téléphones. Plus ces indications se rapprochent de la réalité, plus sûre et plus rapide est l'alimentation des centres de consommation, à condition naturellement que les matières premières existent en quantité suffisante.

L'achat des matières premières et des produits semi-fabriqués nécessaires à l'exécution de nos commandes est affaire de l'industrie et du commerce. Ni l'un ni l'autre ne seraient très satisfaits de voir l'administration leur faire concurrence. Avec l'organisation actuelle et la place dont nous disposons dans nos magasins, la chose ne serait du reste pas possible; si même elle l'était, elle exigerait un trop grand appareil administratif.

Malgré la réglementation de principe, l'administration a toujours veillé à constituer et maintenir une certaine réserve de crise de métaux non ferreux, en particulier de cuivre, de plomb et d'étain. Les réserves de ce genre commandées juste avant la seconde guerre mondiale et qui purent encore atteindre la Suisse par l'Italie, fin 1939 et début 1940, nous permirent de tenir après que l'Italie eut à son tour déclaré la guerre et que la Suisse fut coupée de ses sources d'approvisionnement. Grâce à ces réserves et à la récupération du vieux matériel, on put continuer pendant toute la guerre, dans une mesure réduite, la fabrication des câbles, des fils et du matériel téléphonique.

Tenant compte des expériences faites pendant la guerre, on constitua à la fin de 1948 et au début de 1949, vu la situation politique, une nouvelle réserve de crise correspondant aux besoins normaux de l'administration pendant une année. La Suisse consomme annuellement en métaux non ferreux:

30 000 tonnes de cuivre
17 000 tonnes de plomb
15 000 tonnes de zinc
2 000 tonnes d'étain
1 600 tonnes de nickel

Pendant le second semestre de 1950, la situation du marché mondial était telle qu'on ne pouvait pratiquement plus obtenir de cuivre ni passer des commandes outre-Atlantique. Aussi le Conseil fédéral se vit-il obligé, le 1er décembre 1950, d'interdire l'emploi de cuivre pour l'établissement de lignes électriques aériennes et pour l'exécution de toitures de tout genre, y compris leurs garnitures, ainsi que les gouttières et les tuyaux de descente. D'après les renseignements que nous avions obtenus, cette interdiction ne touchait pas le fil de bronze utilisé par l'administration à condition que celle-ci prélevât de ses réserves le cuivre nécessaire. Au vu de la situation, l'administration avait décidé en novembre 1950 déjà de ne pas vendre comme d'habitude au plus offrant les déchets de plomb, les restes de câbles armés et non armés ainsi que les restes de fils de bronze, et de les faire transformer elle-même en cuivre et en plomb. Cette récupération produisit:

93,45% de plomb pur	de déchets de plomb
43 % de plomb pur et 15,6% de restes de fils de cuivre	de câbles armés
62 % de plomb pur et 13,26% de restes de fils de cuivre	de câbles non armés
94% de cathodes électrolytiques	de restes de fils de cuivre et de bronze

Les 326 tonnes de vieux matériel travaillées donnèrent 173 tonnes de plomb doublement raffiné contenant 99,98% de plomb pur, et 70 tonnes de cathodes électrolytiques. La transformation de vieux matériel en cuivre et en plomb purs est une affaire de confiance. Il n'est pas possible d'en estimer d'avance le résultat; suivant le genre de construction et la capacité du câble, il peut varier de quelques pourcents. Depuis la fin de 1950, on a pu fournir ainsi à l'industrie 169 tonnes de plomb et 207 tonnes de cuivre sous forme de wirebars, de cathodes électrolytiques et de vieux cuivre.

Pour le fer, la situation est plus grave encore que pour les métaux non ferreux. Nos fournisseurs ne peuvent obtenir que difficilement les produits semi-fabriqués dont ils ont besoin pour exécuter nos commandes. Une maison s'estime aujourd'hui satisfaite lorsqu'elle réussit à obtenir l'exécution d'une commande de 100 à 200 tonnes de tôles de fer ou de fers profilés.

Ce qui manque principalement à l'industrie du fer, ce sont les «*billettes*». On appelle de ce nom des pièces de fer ayant subi un premier laminage, d'une section carrée de 40 à 100 mm de côté et d'environ 1 m de longueur. Leur poids varie entre 10 et 200 kilogrammes. Avant leur laminage, ces billettes se présentent sous la forme de blocs de fer composés de 80% de vieux fer et de 20% de fer brut, de ferro-manganèse et d'autres substances chimiques. Elles sont généralement importées de France, de Belgique et du Luxembourg. Jusqu'ici, l'Allemagne occidentale n'a pas été un fournisseur important.

Si les usines de Roll à Gerlafingen, par exemple, les plus grandes usines travaillant le fer en Suisse et le principal fournisseur de produits en fer, doivent confectionner elles-mêmes les billettes afin de pouvoir alimenter les petits trains de laminoirs, les gros trains de laminoirs sont occupés 17 jours par mois à cette fabrication. Si l'on compte encore 5 jours pour la confection des produits de fer et d'acier destinés au service technique militaire, aux chemins de fer fédéraux et à l'administration des PTT, il ne reste que 3 jours pour la fabrication de tous les produits finis lourds demandés par le commerce, dont les besoins s'élèvent actuellement à 16 000 tonnes. Avec trois équipes d'ouvriers, les usines de Gerlafingen traitent 200 tonnes par jour, soit 600 tonnes pendant les 3 jours de travail restant dans le mois. Pour liquider des commandes portant sur 16 000 tonnes, il faut donc compter 26 mois. En d'autres termes, les nouvelles commandes de fers profilés lourds ne peuvent être exécutées qu'après un délai de 26 mois.

La Suisse a besoin de 700 000 tonnes de fer par an en chiffre rond, dont les $^4/_5$ au moins sont importés de l'étranger. La production suisse consiste surtout en la récupération de vieux fer, qui fournit 100 000 tonnes environ. Il faudrait donc, pour alimenter complètement les aciéries suisses, importer encore environ 60 000 tonnes de vieux fer.

Outre l'industrie et le commerce, la *section du fer et des machines*, survivance de l'office de guerre pour l'industrie et le travail, s'applique depuis trois ans à couvrir les besoins en matériel indispensable à l'industrie du fer. Cette section se compose de deux commissions: le groupe *Achats*, comptant 22 membres (fonderies de fer et d'acier et maisons d'importation), et le groupe *Consommation*, formé de 14 représentants de l'industrie, de l'artisanat, du commerce et des entreprises publiques telles que le service technique militaire, les chemins de fer fédéraux et l'administration des PTT. Une des tâches de cette organisation est de préparer les mesures à prendre si l'économie de guerre devait être rétablie. Elle surveille en outre la situation sur le marché international et met au point des directives pour la production, l'importation

et la consommation. D'autre part, le délégué à la défense économique du pays est chargé de procéder à des inventaires donnant en tout temps un aperçu de l'approvisionnement en matières premières, ainsi que de prendre des dispositions pour la constitution et le maintien de réserves obligatoires.

Tout aussi importante que la collaboration entre les groupes «Achats» et «Consommation» et les offices responsables de l'approvisionnement du pays en métaux non ferreux, en fer et en articles de fer, est la collaboration étroite, au sein de notre administration, du service des achats et du service des magasins. Aussi n'est-ce pas par hasard qu'après 1920, lors de la réorganisation de la direction générale des télégraphes, les deux services furent réunis sous une direction commune.

3. Service des magasins et approvisionnement des directions des téléphones

Pour pouvoir approvisionner régulièrement les directions des téléphones, nous devons constituer des réserves appropriées. Sans réserves, il ne serait pas possible, dans les périodes de construction active et de poses de câbles nombreuses, de faire face à temps aux besoins plus grands, ou, en cas de dégâts dus à des catastrophes naturelles (orages, chutes de neige, avalanches ou hautes eaux) de satisfaire immédiatement aux commandes inattendues. En outre, il arrive, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, que les fabriques ne peuvent tenir les délais de livraison, soit qu'elles soient surchargées, soit qu'elles éprouvent des difficultés à se procurer les matières premières.

Les stocks doivent être réduits à un minimum, car le matériel représente de l'argent et les stocks sont un capital improductif. Le capital investi de cette manière ne commence à travailler, c'est-à-dire à porter intérêt, qu'au moment de l'emploi du matériel. Le matériel a en outre un défaut que n'ont pas les valeurs monétaires: lorsqu'il reste longtemps en magasin, les appareils surtout, il peut subir une notable diminution de valeur; il peut vieillir ou se détériorer, rouiller, se corroder, rétrécir, s'évaporer, se décolorer, se couvrir de poussière, dessécher; la pression des contacts et l'isolement peuvent se modifier. Ainsi, la marchandise en magasin est moins encore qu'un capital improductif, car elle peut suivant les circonstances perdre tout ou partie de sa valeur primitive. Aucune entreprise dirigée suivant des principes commerciaux n'aura par conséquent des stocks plus importants que ne l'exige la bonne marche des affaires.

Les stocks ne doivent cependant pas descendre au-dessous d'un certain niveau, sinon l'intendance du matériel ne peut plus remplir sa tâche, qui est d'approvisionner les centres de consommation. On ne doit jamais être obligé de suspendre l'exécution d'un travail à cause du manque de matériel. Dans une grande entreprise, il n'est pas aussi facile qu'on pourrait le croire d'arriver à ce résultat. Le problème est de pouvoir en tout temps approvisionner rapidement les consommateurs en ayant des stocks aussi réduits que possible. La solution la plus simple est de déterminer les provisions minimums et maximums au moyen des chiffres effectifs de consommation, et de surveiller consciencieusement les existants en magasin.

La provision minimum doit être telle qu'elle suffise, les circonstances étant normales, jusqu'à la prochaine livraison. Elle n'est pas une «provision de secours» ne devant être mise à contribution que sur ordre spécial, comme par exemple les réserves de secours de l'administration militaire ou les réserves de guerre. Le cas idéal et économiquement le plus favorable se présente lorsque la provision minimum est consommée au moment où arrive le matériel nouvellement commandé.

D'après l'organisation actuelle, en vigueur depuis le 1er novembre 1934, la provision minimum des directions des téléphones ne doit pas excéder la consommation

de 1 mois pour le matériel de ligne et les câbles, soit 1/12 de la consommation annuelle;

de 15 jours pour les appareils, soit 1/24 de la consommation annuelle.

En règle générale, la provision maximum ou les entrées de nouveau matériel ne doivent pas excéder les besoins du mois suivant.

En rédigeant cette prescription, on a admis qu'il est toujours possible de liquider en un mois, respectivement en 15 jours, les commandes d'approvisionnement en matériel de ligne et en appareils passées par les directions des téléphones. Pour satisfaire à cette condition, le magasin central doit, en déterminant les provisions minimums, tenir compte non seulement de la consommation totale des directions des téléphones, mais encore d'autres facteurs tout aussi importants. Il s'agit surtout, en général, de l'état d'approvisionnement du pays et, en particulier, du degré d'occupation des industries travaillant pour notre administration. En période normale, on peut admettre que pour un article courant il s'écoule six mois entre le moment où son acquisition est proposée et la première livraison partielle; la provision minimum doit être égale à la consommation de six mois. Dès que l'état d'approvisionnement du pays se modifie ou qu'on peut prévoir qu'il se modifiera, il faut adapter la provision minimum à la nouvelle situation. En maintenant un contact étroit avec les fournisseurs ainsi qu'en observant attentivement les fluctuations économiques et la situation politique, on pourra s'adapter à temps. La longueur des délais de livraison ne joue qu'un rôle secondaire; seule importe l'observation absolue des délais fixés. Les livraisons ne doivent avoir lieu ni trop tôt, ni trop tard. Les livraisons tardives provoquent des expéditions complémentaires, du fait que les centres de consommation ne peuvent recevoir ce qu'ils demandent ou ne le reçoivent qu'en partie; il en

résulte des à-coups dans la liquidation des ordres ou même des arrêts dans le travail. Les livraisons prématurées conduisent à une trop grande accumulation de marchandises qui n'est ni dans l'intérêt du fournisseur ni dans celui de l'acheteur; tôt ou tard les stocks exagérés doivent être ramenés à de plus justes proportions et aucune commande n'est passée jusqu'au rétablissement de l'état normal.

Il ressort de ce qui précède qu'en temps de pénurie de matériel les stocks doivent être surveillés avec plus de soin que jamais. Pour avoir en tout temps un aperçu de la provision et du mouvement de chaque article, on a créé en 1931 les fiches de case et les fiches de magasin.

Karte N° ..... **Art. N°** .....

Gegenstand / Objet / Oggetto .....

Hauptlager ..... MV .....
Dép. princip. PM

Datum Date Data	Eingang Entrée Entrata	Ausgang Sortie Uscita	Ein- oder Ausgangsbeleg Pièce justificative Pezza giustificativa	Saldo Solde Saldo

Fig. 1a. Fiche de case, recto

MV .....
PM **Art. N°** .....

Datum Date Data	Eingang Entrée Entrata	Ausgang Sortie Uscita	Ein- oder Ausgangsbeleg Pièce justificative Pezza giustificativa	Saldo Solde Saldo
			Uebertrag:	

Fig. 1b. Fiche de case, verso

La *fiche de case* est un contrôle de l'existant. Elle indique, sans prise d'inventaire, les quantités de matériel utilisable et les quantités de matériel à réparer se trouvant en provision. Elle permet, de la manière la plus simple, de se rendre compte de tous les mouvements de matériel, de compléter à temps les provisions et d'éclaircir les différences. Elle sert également à délimiter la responsabilité du service du magasin et celle de la comptabilité du matériel. Le magasinier est responsable du matériel qui lui est confié et des différences entre l'existant et les indications des fiches de case. La comptabilité du matériel est responsable de l'inscription correcte de toutes les pièces concernant un mouvement de matériel. Les erreurs et les omissions peuvent être rectifiées rapidement par une comparaison entre les indications des fiches de case et la comptabilité, et les différences d'inventaire réduites ainsi à un minimum. La condition première est naturellement qu'il n'y ait pas de mouvement de matériel sans pièce justificative correspondante.

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	NS

Mat. Verz. Nr. .....

Artikel: ..... Karte Nr. .....

.....

Lagerort:	Handvorrat	Hauptlager	rep. bedürftig	Altmaterial	Mindest-Vorrat	Mindest-Termin

BM Nr.	Anfrage	Bestellung	Anzahl	Lieferant	Termin	Bemerkungen

Fig. 2a. Fiche de magasin, recto

Nr. .....

Lieferungen		Total	Ausstand	Verbrauch
.....	.....	.....	.....	1947: .....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	1948: .....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	1949: .....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	1950: .....
.....	.....	.....	.....	.....

Fig. 2b. Fiche de magasin, verso

La *fiche de magasin* donne au fonctionnaire responsable du magasin et de son approvisionnement en temps utile toutes les indications qui lui sont nécessaires pour exécuter sa tâche difficile. La fiche établie pour chaque article renseigne sur le lieu de dépôt (petite provision du magasinier et provision principale), la consommation annuelle, le délai minimum et la provision minimum, l'envoi de la demande de réapprovisionnement, de la demande d'offre et de la commande, la quantité commandée, le fournisseur et le délai de livraison. Des cavaliers de différentes couleurs facilitent la surveillance des diverses opérations et servent à désigner les articles particulièrement importants, par exemple ceux qui font l'objet d'une livraison complémentaire ou ceux qu'un service demande d'urgence.

La bonne tenue des fiches de case et des fiches de magasin permet de compléter les provisions à temps. A cet effet, on procède de la manière suivante:

Dès que la provision d'un article est descendue jusqu'au minimum noté sur la fiche de case et qu'aucune livraison n'est en vue, le magasinier responsable annonce que la provision doit être complétée et indique l'existant. Après examen, et compte tenu de tous les facteurs entrant en considération, la section des magasins transmet la demande de réapprovisionnement au service commercial. Le numéro de la demande et la date de son envoi sont notés sur la fiche de magasin; un cavalier est fixé au-dessous de la colonne «Demande de réapprovisionnement» (BM Nr.) Si la section des magasins ne reçoit pas dans les dix jours une copie de la demande d'offre ou de la commande, elle s'informe des causes du retard. Lorsque, avant de passer la commande, le service commercial a demandé les prix, la section des magasins, dès qu'elle a en mains la copie de la lettre, déplace le cavalier de la colonne «Demande de réapprovisionnement» à la colonne «Demande de prix» (Anfrage). Elle contrôle ainsi constamment les opérations. Lorsque la commande est passée, les indications nécessaires sont reportées de la copie de la commande sur la fiche de magasin et le cavalier est placé sur le mois où une nouvelle commande devra probablement avoir lieu. Autant que possible, on veille à ne pas interrompre une fabrication en série, de manière que le fournisseur puisse y occuper toujours le même groupe d'ouvriers spécialisés. Chaque changement et chaque interruption de la fabrication se répercutent sur le compte «Frais» et finalement sur le prix de revient. Ils sont souvent la cause de dépassements de délais et de contestations plus nombreuses.

Après réception de la marchandise ou de la première expédition partielle, réception dont on prend note au dos de la fiche de magasin, on peut déterminer le délai minimum, c'est-à-dire le temps écoulé entre l'envoi de la demande de réapprovisionnement et la livraison. Le délai minimum sera toujours plus long que le délai indiqué par le fournisseur, du fait qu'il comprend le temps nécessaire à la liquidation interne de la commande et tient compte des retards éventuels.

Connaissant le délai minimum et la consommation annuelle, on peut déterminer la provision minimum. Supposons que le délai minimum soit de 15 mois et la consommation annuelle de 6000 pièces: la provision minimum devra être de 7500 pièces. Autrement dit, lorsque la provision totale, comprenant l'existant en magasin et les livraisons attendues, n'est plus que de 7500 pièces, il faut établir une demande de réapprovisionnement.

La provision minimum ainsi calculée est inscrite sur la fiche de case. Au moyen de tickets, les magasiniers sont informés au fur et à mesure de toute modification (commandes passées ou exécutées). Si l'article est commandé, la fiche de case reçoit l'empreinte d'un

timbre B; si la livraison a eu lieu, on y applique l'empreinte du timbre $\frac{A}{O}$ (livraisons attendues = zéro). Les magasiniers ne sont renseignés que dans la mesure strictement nécessaire sur les affaires qui les intéressent, ce qui facilite leur tâche; cependant ce qu'on demande d'eux est très important, ils doivent surtout ne pas confondre les timbres.

Lorsque la lettre B figure sur la fiche de case, le magasinier n'a pas de souci à se faire, même si la provision descend au-dessous du minimum. L'article est commandé et tout le reste est affaire du fonctionnaire exerçant la surveillance et des bureaux d'achat. Lorsque en revanche la fiche porte le signe $\frac{A}{O}$, qui signifie qu'aucune livraison n'est attendue, il convient de redoubler d'attention. Le magasinier doit demander le réapprovisionnement dès que la provision est descendue jusqu'au minimum mentionné sur la fiche. Les articles dont la provision est toujours ou presque toujours inférieure à la limite minimum sont gérés exclusivement par le bureau des magasins; les demandes de réapprovisionnement sont établies sans la collaboration des magasiniers.

A l'aide des fiches de case et des fiches de magasin, les fonctionnaires chargés de la gérance des magasins peuvent exercer la surveillance voulue sur les 6000 articles confiés à leurs soins et renseigner les services consommateurs sans recourir à l'aide d'autres services.

L'organisation du service du matériel et des transports a subi plus d'une fois l'épreuve du feu. C'est en grande partie grâce à elle qu'on a pu, entre 1940 et 1945, malgré les restrictions et les contingentements, augmenter de 86 236 le nombre des raccordements et de 142 591 celui des postes d'abonnés, et fournir en outre à l'armée de grandes quantités de matériel.

La section des magasins, dont le personnel comprend 88 agents (13 fonctionnaires, 12 dames-aides, 39 magasiniers à Berne et 24 à Ostermundigen), tient encore la comptabilité du matériel (compte du matériel, traitement de tous les bons de matériel); en outre, elle rédige et tient à jour les catalogues de matériel.

Le service de comptabilité dispose de deux machines comptables électriques, permettant à deux dames-aides de passer 200 000 écritures par an.

Pour traiter les bons de matériel, pièces justificatives des sorties du compte du matériel au compte d'établissement et au compte d'exploitation et des entrées en sens inverse, la section des magasins dispose de calculateurs électriques. En 1951, les 17 directions des téléphones ont envoyé en tout 448 000 bons de matériel dont deux fonctionnaires ont vérifié la ventilation alors que trois dames-aides faisaient les calculs. Il a été traité chaque jour 500 bons par agente et par machine. Si l'on compte avec une moyenne de 4 articles par bon, on obtient une prestation journalière de 2000 multiplications (quantité × prix d'unité) ou de 250 à l'heure. Pour plus de sûreté, chaque calcul est fait deux fois. Le montant total de chaque bon est comptabilisé par le service électrocomptable selon les subdivisions du compte d'administration.

Les sorties de matériel pour l'exploitation ou les nouvelles installations ont atteint en 1950 leur valeur la plus élevée avec 160 millions de francs. Les achats représentèrent 150 millions, dont 120 millions pour 15 227 livraisons directes (marchandises envoyées directement par le fournisseur aux directions des téléphones ou aux chantiers). Les 30 millions restant se répartissent sur 15 089 expéditions aux magasins centraux de Berne et d'Ostermundigen. Le mouvement de matériel total de la direction générale et des directions des téléphones en 1950 se répartit comme suit:

9 534 tonnes expédiées par chemin de fer,
1 548 tonnes transportées par auto et
23 959 colis postaux.

Les frais de transport du matériel entre les offices et la direction générale et vice versa se sont élevés à 582 557 fr., dont un peu plus de la moitié se rapporte aux expéditions des offices.

La section des magasins s'occupe aussi de la vente des vieux appareils inutilisables. Les sections techniques décident de la manière d'employer le matériel provenant d'installations démolies. S'il ne peut être réutilisé dans d'autres installations, on cherche à le vendre au plus offrant. S'il se présente un acheteur qui peut encore l'employer, on en retire un prix appréciable. Le matériel qui ne peut être vendu est démonté à Ostermundigen par des ouvriers auxiliaires. Un contrôle exact des frais et des produits nous montre jusqu'où nous pouvons aller dans le démontage. Si seul un démontage partiel est rentable, ce qui reste est vendu à un prix très bas comme matériel inutilisable difficile à démonter.

Les explications qui précèdent ont pour but de donner au lecteur un aperçu d'une partie importante du travail incombant au service du matériel et des transports. Elles montrent que nous sommes encore dans une période troublée et incertaine et tenus à la plus stricte économie aussi bien dans l'emploi du matériel que dans la fixation des prix.