

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 33 (1975)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Imagination et esprit d'entreprise  
**Autor:** Golay, Bernard  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-137463>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 06.10.2024

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

# Imagination et esprit d'entreprise<sup>1</sup>

Bernard Golay,  
administrateur-délégué de Bernard Golay S. A.,  
Lausanne

Il ne peut y avoir création sans imagination et esprit d'entreprise. Alors, pourquoi vous entretenir d'un tel sujet? Chacun d'entre vous a participé ou assisté de près ou de loin au développement d'une société industrielle ou commerciale et vous aurez constaté que ces deux éléments sont la base et le moteur de ce développement.

Dans le cas qu'il m'est donné de vous exposer, ces deux facteurs sont fondamentaux et essentiels tenant compte du contexte particulier dans lequel se situe notre expérience. Créer en Suisse en 1963 une société dans le but de fabriquer, de vendre et d'exporter de l'horlogerie avec possibilité d'implanter des succursales à l'étranger, représentait une douce folie.

Le statut horloger en vigueur à l'époque prenait fin et pendant cinq ans il m'avait empêché de créer une entreprise. Le Département fédéral de l'Economie publique qui était habilité à accorder les droits de terminage ou de fabrication m'avait refusé ces droits sur recommandation du Comité de Sauvegarde de l'industrie horlogère. Un recours au Tribunal fédéral n'avait pas abouti et nous obligeait à travailler dans l'illégalité au risque d'une plainte pénale du Département de l'Economie publique. Heureusement, la fin du statut horloger permettait de sortir d'une situation assez peu agréable. En effet, n'étant pas admis dans la « grande famille », les charges sociales de notre personnel étaient déposées chaque mois chez le Juge de Paix et toutes précautions prises afin de ne pas compliquer la situation.

Pour former une société anonyme, j'avais pu rassembler tout juste les Fr. 50 000.— nécessaires dont Fr. 10 000.— en liquide seulement. Les locaux partagés avec un parent technicien-dentiste permettaient à six personnes de travailler. Voilà qui pouvait laisser croire à œuvre d'inconscient au milieu des concentrations, des absorptions d'entreprises moyennes par les groupes les plus puissants. C'est en effet au début des années 60 que nous avons assisté aux regroupements les plus importants des entreprises horlogères qui ont donné naissance aux structures de l'horlogerie suisse que nous connaissons aujourd'hui. Au niveau de la production et de la distribution, plusieurs marques regroupées tentent de se vendre ensemble pour être en meilleure position sur les marchés mondiaux.

Pourquoi une telle démarche et un si grand désir de créer une entreprise dans de pareilles conditions et en prenant de tels risques? C'est bien là la question la plus importante dont la réponse vous fera comprendre la particularité de nos efforts.

Il faut avant tout un mobile clair pour provoquer un effort de création, puis un objectif suffisamment important pour justifier, au cours des années, la poursuite de cet effort.

---

<sup>1</sup>Conférence prononcée à la séance inaugurale des cours de l'Ecole des hautes études commerciales, à Lausanne le 18 octobre 1974.

Dans les cas habituels, il s'agit de gagner sa vie, de gagner de l'argent, d'exploiter sur le plan technique une idée originale difficilement réalisable dans le cadre d'une entreprise existante.

Chez nous, le mobile est tout autre. N'étant ni économiste, encore moins financier, je ne me suis pas embarrassé de doctrines pour situer le problème. Constatant que le monde était en pleine gestation, j'étais persuadé, après des séjours prolongés à l'étranger, que les décisions concernant l'avenir du monde n'étaient plus prises chez nous. Alors que la plupart regardaient du côté de l'Amérique du Nord, considérée comme un modèle, je pensais que les pays en voie de développement, à très forte démographie, allaient jouer à la fin de ce siècle le rôle le plus important, tant politique qu'économique. Un séjour en Amérique du Sud, des contacts amicaux avec des Indiens, des Cinghalais, des Africains de toutes conditions, m'avaient convaincu de cette idée. Un voyage en Inde en 1960 m'avait permis de mieux situer le problème et je ne pouvais plus entreprendre quoi que ce soit sans tenir compte de la jeunesse de ces pays à la recherche d'eux-mêmes. Je devais me situer par rapport à l'immensité des problèmes qui sont ceux de notre génération.

En vérité, nous devons organiser notre vie économique, celle de notre pays, en fonction des solutions globales à apporter à ces problèmes. Un industriel qui ne pense pas en ces termes est en retard d'un demi-siècle.

Donc, il faut se situer par rapport à ce qui est le défi de notre génération, c'est-à-dire les inégalités entre les pays superindustrialisés et les pays en voie de développement. Il faut remarquer que les pays qui sont nos concurrents sont aussi nos meilleurs clients. Alors pourquoi les pays surpeuplés et sous-développés ne seraient-ils pas nos meilleurs clients dans vingt ou cinquante ans? Prenons l'exemple du Japon qui est toujours présenté comme l'un de nos principaux et des plus sérieux concurrents en horlogerie. N'est-il pas aussi un de nos meilleurs clients exigeant la qualité qui a fait notre réputation? L'élévation du niveau de vie ne peut donc être que favorable à des échanges commerciaux multinationaux.

Il est bien entendu que nous ne pouvons prétendre résoudre les problèmes de la Chine ou de l'Inde qui sont l'affaire des Chinois ou des Indiens. Toutefois, en tenant compte de ces problèmes, on peut envisager de créer en Suisse une entreprise destinée à transférer de la technologie et des techniques permettant aux ingénieurs de ces pays de combler les retards.

Chacun aspire à l'indépendance et à l'exploitation des richesses naturelles disponibles dans son pays. Il y a quelques mois, l'Occident a soudain pris conscience de cet élément par l'attitude nouvelle des pays producteurs de pétrole et nous serons certainement mis en face de semblables difficultés avec d'autres matières premières. En visitant les plantations de caoutchouc de Ceylan, on peut se mettre à penser à ce qui arrivera le jour où les travailleurs de ces plantations exigeront des salaires de Fr. 10.— de l'heure alors qu'ils sont de Fr. 2.— par jour aujourd'hui. En fait, nous arriverons par la force des choses à une redistribution des richesses, à une répartition plus judicieuse et plus équitable.

Le plus grave problème que nous aurons à affronter, à mon avis, est celui de l'alimentation. Il touchera l'ensemble de l'humanité et plus particulièrement les grandes agglomérations de l'Inde, de même que certains pays possesseurs de matières premières, mais à l'agriculture peu développée. Ce sera peut-être là la chance de l'Occident de pouvoir disposer d'arguments et de monnaies d'échange dans les négociations futures. Or, pour éviter les tensions, il faut sans aucun doute transférer dès maintenant des connaissances et plutôt

que d'attendre que cette répartition se fasse sans nous, sinon contre nous, nous devons adapter nos conceptions à ces perspectives.

Vous pouvez alors imaginer l'ampleur du problème lorsqu'avec les moyens limités à notre disposition, nous avons voulu concrètement créer une société orientée dans ce sens. Il était hors de question de convaincre qui que ce soit d'un projet sortant des normes usuelles, donc nous ne pouvions compter que sur nous-mêmes.

J'avais un ami indien qui pouvait devenir le partenaire et qui pouvait être la cheville ouvrière d'une implantation en Inde. Nous décidâmes d'un plan d'action concerté prévoyant le développement de deux entreprises en parallèle, en Suisse et en Inde.

Ne disposant pas de fonds propres, il était indiqué de pratiquer l'autofinancement par une activité de sous-traitance. C'est donc en assemblant des montres de qualité soignée que la société suisse débuta. Bien entendu, cela ne permettait pas de transférer la technologie, mais procura ce qui était nécessaire à la création d'un département de recherches électroniques qui s'engagea fermement dans un programme soigneusement établi. En 1964 déjà, l'entreprise pouvait décrocher un premier prix d'observatoire avec un chronomètre de bord électronique à quartz battant les records de cette catégorie. C'était à l'époque la plus petite horloge à quartz existante.

Une jeune entreprise se doit d'avoir une politique jeune. Il n'est pas indiqué de vouloir faire ce que les autres font. Un choix s'impose et il faut faire appel très largement à l'imagination. Vous ne pouvez être unité de production de masse et unité de recherche tout à la fois. C'est pourquoi nous avons axé notre activité, toujours avec le souci du projet indien, sur la production d'instruments de mesure du temps destinés à des applications scientifiques ou industrielles. Par les contacts avec des ingénieurs étrangers aux prises avec des problèmes particuliers, nous avons eu la chance de maintenir un haut niveau inventif.

Une politique du coup par coup, c'est-à-dire de réponse à la demande du client, oblige à la plus grande souplesse et mobilise l'imagination. Rapidement nous pouvions nous faire une place dans les milieux de la recherche atomique, de la séismographie, de la marine et de toute une variété de clients de divers domaines scientifiques. Tout ceci sans nous poser les problèmes d'une production de masse et sans concurrencer nos clients de l'horlogerie traditionnelle qui nous confiaient des assemblages ou des mandats dans la recherche.

Il est important de doser les efforts afin qu'ils ne soient pas dispersés au point de noyer les résultats de la recherche. Le cadre de notre activité est donc très bien délimité: la plus haute précision avec la plus faible consommation d'énergie, c'est-à-dire: instruments transportables et autonomes. Ceci nous conduisait tout naturellement à la montre de poche, puis à la montre bracelet électronique à quartz.

Il vaut peut-être la peine de s'arrêter un instant sur un aspect important touchant la recherche. L'évolution technologique est si rapide que des réalisations qui paraissaient impossibles il y a trois ou cinq ans, sont sur le marché aujourd'hui. Les décisions sont difficiles à prendre pour les responsables, le choix d'une politique de recherche pour une entreprise importante est lourd de conséquences. A peine un nouveau produit est-il commercialisé que les concurrents jettent sur le marché un produit encore plus évolué à des prix très concurrentiels. En voulant être les premiers, on court le risque de faire les frais d'une technologie insuffisamment fiable. Tenant compte de ces considérations, il nous paraissait

convenable d'être à disposition des grandes entreprises pour être utilisés par elles dans la mise au point de nouveaux produits, leur évitant par là les frais élevés d'une administration lourde et de structure trop lente à s'adapter. Ceci ne semble pas être admis dans les mœurs helvétiques. La collaboration est difficile, les questions de prestige, de marque, de politique financière et surtout de manque de politique à long terme, sont malheureusement un frein. Il est parfois regrettable de constater que les industriels se font rares pour laisser la place à des gérants de fortune!

Or, il faut aller vite et en Suisse, il faut bien l'admettre, les maisons produisant de l'électronique sont avant tout des assembleurs de composants et de modules. J'estime que le 80 % des composants utilisés par les maisons d'électronique suisses proviennent de l'étranger.

Heureusement, dans la recherche et dans la création, il n'est pas besoin d'être grand pour avoir des idées. Les difficultés les plus grandes apparaissent au niveau de la fabrication et de la commercialisation d'un produit nouveau.

Mais revenons à notre sujet. Pour transférer de la technologie en Inde, nous devons introduire la fabrication de base de l'électronique, soit le circuit imprimé. En 1965, cette production était très nouvelle en Suisse et les procédés de fabrication artisanaux. C'est ce qui nous a obligé de créer notre propre entreprise de fabrication de circuits imprimés en Suisse, puis dès 1970, en Inde. Avec cela, nos partenaires pouvaient commencer la production d'instruments électroniques et exporter des circuits.

Après cinq ans d'efforts, nous étions à même de transmettre nos connaissances, de transférer de la technologie avancée et même de permettre à nos partenaires d'exporter en Europe. Modestement, un premier pas était franchi sans aide extérieure.

Il faut être conscient que les techniques ne peuvent être exportées que lorsqu'on les domine soi-même et que les produits à fabriquer ont été produits en assez grandes quantités par celui qui transmet ces techniques. C'est un très gros effort permanent qui est donc demandé.

J'ai dit tout à l'heure que c'était aux Indiens de résoudre les problèmes de l'Inde. Voyons rapidement quels sont ces problèmes. Je les résumerai de la manière suivante:

- manque d'occasions de travail,
- manque de devises fortes,
- population trop nombreuse et trop pauvre.

Pour sortir de l'impasse, il n'y a pas d'autres moyens que de créer des occasions de travail et d'exportation.

En raison de l'obligation d'importer des aliments pour nourrir sa population et de l'importance des besoins vitaux, le Gouvernement poursuit une politique restrictive dans l'utilisation des devises fortes à sa disposition. Cela signifie qu'il n'est pas possible d'introduire des machines et des installations sans licences d'importation délivrées parcimonieusement par le Gouvernement de Delhi. En voulant garantir son indépendance et son libre choix, l'Inde n'autorise pas facilement les investissements étrangers. Ceci est certainement un frein au développement mais, encore une fois, ce n'est pas à nous de dire aux Indiens comment se gouverner. Les dimensions de ce sous-continent, l'ampleur des problèmes et leur multitude ne sont plus à notre échelle.

C'est ce qui nous impose un changement d'attitude et un raisonnement totalement différent de celui que nous pouvons tenir ici. Il est indispensable de penser beaucoup plus en fonction des besoins et un peu moins en fonction des profits. Les investissements doivent être consentis à très long terme et sans espérer une rentabilité avant plusieurs années. C'est là surtout que nous avons adopté une voie inhabituelle, certainement critiquable par les économistes dont les plus éminents m'ont fait comprendre qu'il n'y avait pas de miracle en économie.

Partant à priori de l'idée que notre projet était voué au succès, puisque nous avons derrière nous 600 millions d'Indiens, nous avons établi dans notre accord de collaboration que les bénéfices réalisés sur le marché indien seraient investis dans de nouveaux projets. Comme partenaires suisses, nous renonçons à toute participation à ces bénéfices. Par contre, nous pouvons réaliser des profits par l'exportation. Cette option nous oblige à introduire des techniques avancées pour vendre des produits compétitifs sur les marchés mondiaux. Cela procure à l'Inde des devises fortes en partie utilisables pour l'achat de machines et de matières premières. En même temps, l'entreprise indienne peut réaliser des profits sur le marché intérieur et assurer son développement. Vous comprenez alors l'importance du transfert de technologies et la valeur de la société lausannoise.

Comme nous l'avons vu, cette politique peut difficilement trouver chez nous les appuis financiers correspondant aux risques qu'elle laisse supposer. Cette société suisse doit donc tenter d'augmenter ses productions sans toutefois dépasser un certain plafond et elle est mise en face de difficultés inhérentes au système économique existant et aux conditions qui lui sont faites par sa dépendance à l'égard d'autres entreprises dont les objectifs sont plus traditionnels. Mais ceci fait partie du choix initial.

Constatons simplement qu'il a été possible d'atteindre très largement les objectifs fixés. Il existe maintenant à Bangalore une société indo-suisse qui a donné naissance à vingt-cinq sociétés sœurs, vingt fabriques ont été construites sur 250 000 m<sup>2</sup>. Chacune se voue à une activité différente, complémentaire des autres.

Ce complexe industriel, basé sur la décentralisation, produit de la mécanique, de l'électronique et de l'horlogerie. Il comporte plus de 700 personnes et il y en aura 4 à 6000 dans deux ans. Cette dernière année, des machines suisses pour un montant de cinq millions de francs ont été expédiées et trente-sept stagiaires ont été formés. Le système que nous appliquons est adapté à la situation particulière de ce pays où nous trouvons toute la main-d'œuvre nécessaire, mais où le grand problème est celui du « Management », autrement dit des cadres responsables.

En faisant venir en Suisse des techniciens compétents, nous essayons de les former pour qu'ils assument des charges d'entrepreneurs. On ne trouve pas en Inde des mécaniciens, des ouvriers spécialisés devenant des petits patrons. Les complications administratives, l'origine souvent modeste, les structures de la société, sont autant d'obstacles qu'il faut surmonter. Dans le cadre de notre projet, les techniciens pourront par la décentralisation des unités de production et des méthodes adaptées, devenir en quelques années des responsables conscients d'un ensemble de problèmes et non pas uniquement de leurs aspects techniques.

Alors seulement, ils seront capables de créer leurs propres entreprises dans une autre partie du pays avec ou sans l'appui de notre organisation. Par ailleurs, en étant dans le secteur des petites entreprises, nous dépendons du Gouvernement de l'Etat et non du Gouvernement

fédéral de Delhi. A l'exception des importations, tout se traite au niveau de l'Etat. L'avantage est important si vous songez que la distance de Bangalore à la Nouvelle Delhi est aussi grande que celle de Lausanne à Stockholm, avec autant de différences dans les mentalités et dans les langues.

Dans chacune des sociétés du complexe, le Gouvernement de l'Etat dispose d'une participation de 40%. C'est la base qui nous a permis d'obtenir les garanties pour le financement et les crédits à long terme.

Jusqu'à maintenant, nous avons supporté seuls la formation des stagiaires. C'est une lourde charge ajoutée aux autres. Par bonheur, notre expérience a attiré l'attention de l'UNIDO (United National Industrial Development). Aussi dix-neuf stagiaires attendus prochainement seront partiellement financés par cet organisme.

Les petites fabriques, dont le nombre de vingt n'est pas limitatif, produiront chacune un type différent de composants et de fournitures destinés à la société mère qui assure l'assemblage et la vente. Elles seront toutes à même de produire dans le courant de ces prochains mois.

En plus, un Institut polytechnique assure la formation de jeunes gens qui suivent des cours pendant quatre ans au bout desquels ils obtiennent un diplôme reconnu par le Gouvernement. Un Centre de santé dont le médecin visite une quinzaine de villages existe depuis 1970.

Cette année, un Institut de protection de l'environnement a été créé. Il doit devenir filiale de celui du D<sup>r</sup> Jacques Piccard de Cully. Un institut pour le contrôle de la marche des montres est également en voie de création.

Les difficultés sont naturellement proportionnées à l'importance du pays et tout cela vit, progresse et sert l'idée que nous avons alors que nous étions des jeunes gens rêvant d'un monde meilleur.

Je reviens sur l'importance du choix fondamental. Vous n'êtes pas sans savoir que l'horlogerie suisse avait le choix de s'introduire en Inde par des voies légales, au prix de certains sacrifices. Des négociations se déroulent par intermittence depuis bientôt une vingtaine d'années. En face des difficultés d'accès, beaucoup de nos industriels ont choisi la voie de la contrebande pour introduire leurs produits sur le marché. Cette politique a conduit à une impasse puisque le Gouvernement indien a entrepris une action très énergique à l'encontre des contrebandiers en faisant procéder ces derniers temps à l'arrestation de près de deux cents personnes, ce qui a provoqué le blocage d'importantes quantités de montres dans certains ports du Golfe Persique.

Le prix des produits alimentaires, l'augmentation du prix du pétrole, des interventions au Parlement et des élections en vue, ont poussé les ministères concernés à prendre ces mesures énergiques qui vont à l'encontre de la politique suivie par un bon nombre de maisons d'horlogerie. L'importance du trafic illégal se situe entre cinq et dix millions de pièces par année, représentant près de 400 millions de francs suisses. Il est donc certain que les difficultés auxquelles nous avons à faire face sont inévitables mais qu'à long terme ces sacrifices nous donneront la possibilité de déboucher sur des solutions permettant à l'horlogerie suisse de travailler sur des bases légales sur un marché potentiel considérable.

Puisque l'occasion m'en est offerte si aimablement par Monsieur Grosjean directeur et ses collègues professeurs à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, je veux profiter de m'adresser aux étudiants: Ne craignez pas d'avoir de l'imagination et de l'esprit d'entreprise. Il faut vivre l'époque actuelle si extraordinaire avec le moins de limites possibles. Tout peut être entrepris si vous analysez la situation et que vous vous situez par rapport à ce qui est le défi de votre génération. Les cours que vous suivez ont certainement toute leur valeur et vos professeurs vous donnent les éléments indispensables à la pratique de vos futures professions. Que cela ne vous empêche pas de réfléchir par vous-mêmes aux problèmes actuels et aux solutions d'avenir.

Dites-vous bien qu'aujourd'hui plus personne ne sait à quoi nous en sommes et où nous allons; beaucoup de règles que nous pensions immuables sont battues en brèche.

On peut toujours être le complémentaire de quelqu'un ou de quelque chose. Ne craignons pas d'entreprendre et d'imaginer.

Vous pouvez tous vous le permettre, l'avenir de notre pays et son rôle dans le monde vous appartiennent si vous acceptez de vous battre dans les perspectives que j'ai tenté de vous faire discerner.



