

Notre enquête : cinq entreprises suisses devant leur avenir

Autor(en): **Couvreu, Raymond**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique franco-suisse**

Band (Jahr): **43 (1963)**

Heft 2: **L'avenir de l'entreprise**

PDF erstellt am: **15.08.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-887691>

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.

Notre enquête :

Cinq entreprises suisses devant leur avenir

I. BREMOR S. A. (18 salariés) : à la limite de l'artisanat, le modèle de la petite maison saine, bien gérée, raisonnable.

II. LE RÊVE S. A. (250 salariés) : l'avenir immédiat est assuré.

III. CARAN D'ACHE S. A. (400 salariés) : argument n° 1 : pas de hausse de prix depuis 12 ans.

IV. KUGLER S. A. (600 salariés) : une organisation exemplaire.

V. ZSCHOKKE S. A. (800 cadres) : pas de crainte dans les travaux publics.

Propos recueillis par Raymond Couvreur
Chef des services d'information
de la Chambre de commerce suisse en France

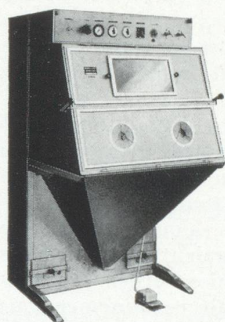
Notre but, en publiant cette enquête, est de compléter ce numéro de la Revue économique franco-suisse en montrant d'une manière concrète comment certaines entreprises suisses envisagent leur avenir, quels sont leurs atouts, leurs chances, et leurs craintes.

Nous nous sommes entretenus avec cinq chefs d'entreprises. Leur désignation était fatalement arbitraire. Nous nous sommes efforcés de les choisir dans des secteurs différents, dont nous n'avons que peu parlé jusqu'à maintenant dans la Revue économique franco-suisse.

Nous sommes conscients du fait que notre tableau est incomplet et qu'il aurait été intéressant de donner la parole à d'autres branches. Nous regrettons d'avoir été dans l'impossibilité de le faire.

Par ailleurs, nous laissons naturellement à nos interlocuteurs comme aux auteurs des articles de ce numéro l'entière responsabilité de leurs opinions.

I. BREMOR S. A. (18 salariés) : à la limite de l'artisanat, le modèle de la petite maison saine, bien gérée, raisonnable.



Fondation : 1955.

Personnel (direction, cadres, employés, ouvriers): 18, tous suisses.

Production : sableuses (environ 60 par an).

Écoulement : depuis 1956-57 un tiers à l'exportation (Allemagne, Benelux, France, Italie, Yougoslavie, Mexique, Australie, etc.).

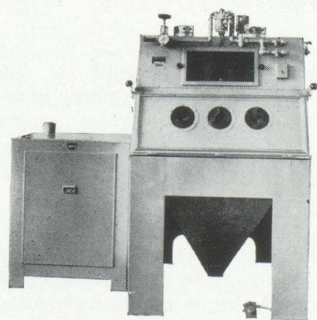
Accords avec d'autres entreprises : engagement tacite avec une importante maison suisse-allemande qui fabrique des sableuses pour la grosse industrie (ils s'adressent réciproquement les clients qui les concernent).

Politique : à la limite de l'artisanat. Maison très spécialisée, peu de série, travaille plutôt « sur mesure » au désir du client.

Avec des moyens rudimentaires (selon le mot d'un directeur) a cherché à exploiter une idée sans trop investir. Fait beaucoup de publicité. Les directeurs se déplacent eux-mêmes pour les affaires.

Les contacts (pour l'exportation en particulier) sont pris à la Foire de Bâle. A livré des sableuses presque dans le monde entier. A l'affût de tout ce qui se fait dans son domaine.

Après sept années passées dans un immeuble locatif, Bremor S. A. s'est installée le 1^{er} janvier 1963 dans un bâtiment neuf qu'elle a fait construire et qui réunit les bureaux et les ateliers de fabrication. On a vu assez grand. La production pourra augmenter.

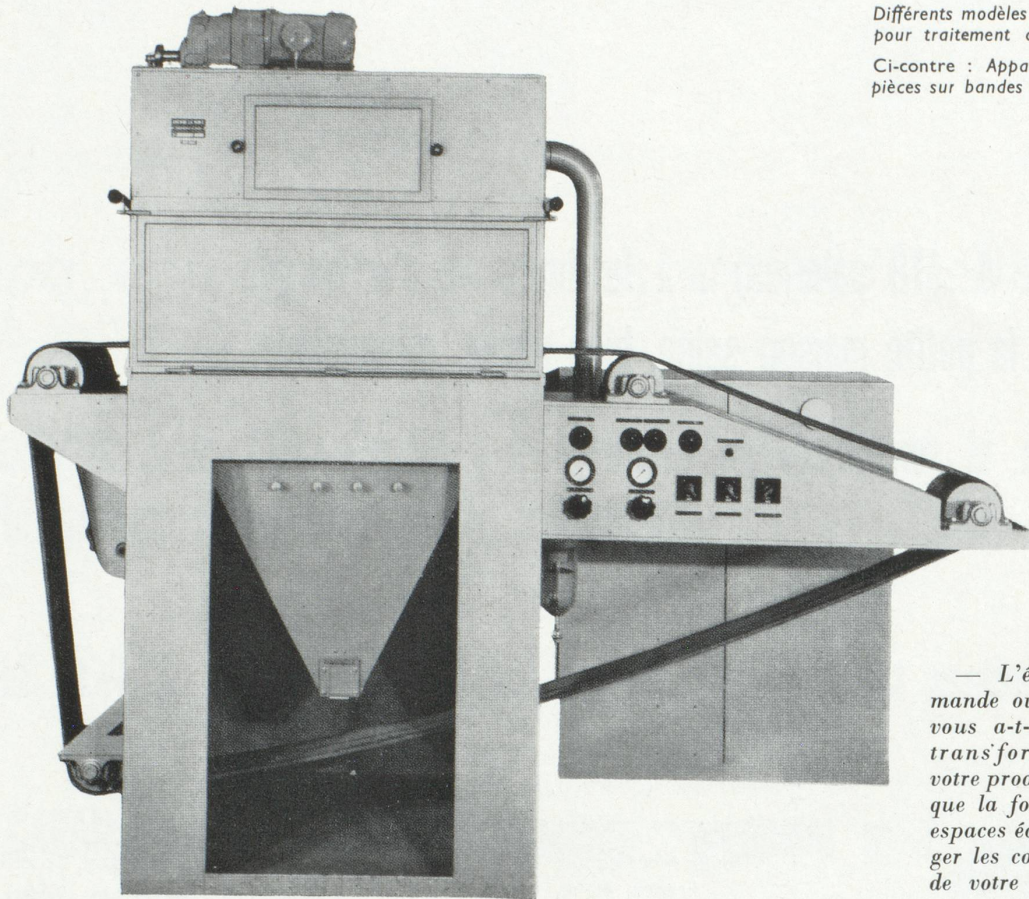


— *Quels sont les problèmes auxquels vous avez à faire face actuellement?*

— Au niveau d'une petite entreprise comme la nôtre, il s'agit avant tout de maintenir la qualité et de rester dans la course, de ne pas se laisser dépasser par de nouvelles méthodes de nettoyage qui pourraient naître.

Un des problèmes graves qui nous sont posés : la longueur des délais. Nous dépendons de nos fournisseurs.

Il faut pourtant que la fabrication puisse suivre, et rechercher toujours de nouveaux clients. Et puis, comme partout, il y a la difficulté du recrutement de la main-d'œuvre.



Différents modèles de sableurs et appareils pour traitement des surfaces de Bremor.
Ci-contre : Appareil pour le sablage des pièces sur bandes transporteuses.

— L'évolution de la demande ou de la concurrence vous a-t-elle déjà obligés à transformer profondément votre production ; pensez-vous que la formation des grands espaces économiques va changer les conditions d'existence de votre entreprise?

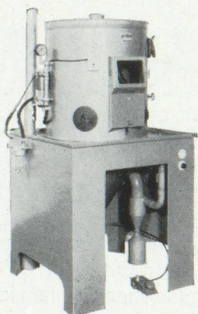
— Non. Mais nous gardons les yeux ouverts. Peut-être que dans dix ans on ne parlera plus du sablage.

On a tout intérêt à ce que les frontières s'ouvrent. Les contacts qui pourraient s'établir plus facilement seraient utiles à tout le monde. Il y aurait certainement moyen de travailler avec d'autres maisons et de diminuer ainsi les frais de recherche; chacun restant spécialisé. Le soleil brille pour tout le monde.

Les possibilités d'exploitation existent, mais les entreprises sont trop surchargées. Si un ralentissement se produisait, la recherche se développerait automatiquement.

— Quels sont les atouts d'une maison comme la vôtre, et d'une manière générale, ceux de l'entreprise suisse dans le monde de demain?

— La « régularité », au sens moral. C'est une des raisons pour laquelle on nous apprécie. Mais il est certain que nous avons beaucoup à apprendre. Nous avons besoin de contacts et des horizons plus ouverts nous permettraient de voir plus grand.

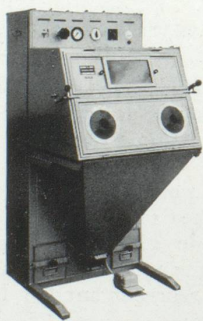


— Dans quelle mesure vous estimez-vous spécialisés dans votre branche?

— Nous sommes très spécialisés. Nous fabriquons un certain nombre de modèles en très petites séries. Nos clients viennent les voir fonctionner dans un local d'essais. Ils ont ainsi la possibilité de savoir exactement ce qu'ils peuvent obtenir de nos sableuses dans le domaine qui les intéresse. Souvent nous adaptons le modèle choisi en fonction de de son utilisation future.

Mais je précise que nous ne travaillons pas que sur commande.

Nous exposons chaque année à la Foire de Bâle et par ce moyen nous touchons des clients venus du monde entier. Nous ne participons pas à d'autres foires, mais cela viendra un jour.



II. LE RÊVE S. A. (250 salariés) : l'avenir immédiat est assuré.

Un entretien avec M. H.-Ph. Burrus, président directeur général.

Fondation : 1905.

Ouvriers et employés : 250 dont 30% d'étrangers.

Production : cuisinières électriques et à gaz, meubles de cuisine et fourneaux, nombre d'unités individuel, 70 modèles différents au lieu de 150 il y a 20 ans.

Écoulement de la production : 60% en Suisse, 40% à l'étranger dans la plupart des pays d'Europe, en Amérique du Sud et en Moyen Orient. Le RÊVE représente 60% de l'exportation suisse de cuisinières.

Une concurrence acharnée

— Quel sont les grands problèmes auxquels vous avez à faire face actuellement?

— En Suisse la concurrence est très acharnée pour alimenter 1 000 000 à 1 200 000 ménages. Nous avons environ vingt fabriques d'appareils ménagers d'importance, certes, très différente, les unes ne produisant que des appareils électriques, les autres fabriquant des appareils fonctionnant à toutes les énergies. Les prix sont donc très discutés.

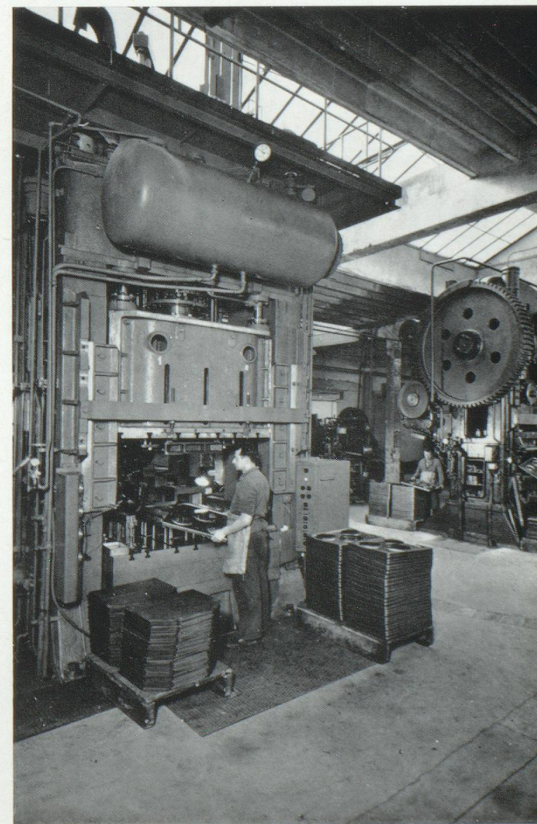
Malgré cet état de faits, nous subissons depuis quelques années, et ceci de plus en plus, la concurrence étrangère, plus particulièrement représentée par les fabrications allemandes et françaises, qui cherchent à s'introduire sur notre marché par des prix relativement plus faibles que ceux pratiqués par les fabricants suisses, mais en outre avec des marges de revente considérablement plus élevées. Il nous est difficile de résister à cette concurrence de prix. Tout d'abord, parce que les unités produites, même par

les plus grandes maisons suisses, sont relativement faibles par rapport aux grandes maisons de l'étranger, ce qui a pour conséquence que chaque appareil chez nous comporte individuellement une plus grande proportion de frais généraux.

D'autre part, le prix « horaire » de notre main-d'œuvre est plus élevé que pour les maisons des pays qui nous font concurrence.

Pour maintenir un rythme de fabrication soutenu, nous sommes donc obligés de rechercher des débouchés à l'étranger, débouchés dans lesquels nous rencontrons, toutefois, des difficultés dues à nos prix relativement élevés au départ par rapport à la concurrence étrangère, mais difficultés dues également au fait que la Suisse, ne faisant pas partie du Marché commun, ne bénéficie pas des réductions de droits de douane, dont peuvent profiter les membres. La concurrence étrangère s'introduit facilement dans notre pays où le tarif douanier ne dépasse pas 6 %, alors que dans la plupart des pays du Marché commun nous payons au minimum 18 %.

Emboutissage (2 presses de 360 et 600 tonnes.)





En France, entre autres, nous payons le droit de base, plus différents droits, telles que la taxe administrative oscillant entre 8 à 11 % et la T. V. A. s'élevant à 25 %, taxe que paient, certes, tous les fabricants français mais sur des prix de départ beaucoup plus faibles puisqu'ils ne sont pas chargés des diverses taxes de douane que nous avons nous-mêmes à subir.

Cette taxe sur la valeur ajoutée de 25 %, nous paraît un non-sens pour des appareils de ménage. Une cuisinière ne doit, en effet, pas représenter un luxe dans un ménage.

La nécessité d'un grand effort publicitaire se fait donc de plus en plus sentir, soit chez nous, soit à l'étranger, pour maintenir le goodwill de l'entreprise.

Par ailleurs, tous nos efforts portent actuellement sur une rationalisation des méthodes de production et de la production elle-même pour améliorer la productivité.

— *Si les barrières douanières sont si élevées, n'auriez-vous pas avantage à produire à l'étranger, en France par exemple, par l'intermédiaire d'une filiale?*

— Malgré les difficultés qui viennent d'être relatées ci-dessus, nous avons réussi à maintenir nos positions à l'étranger, bien que les prix que nous y pratiquons sont, par rapport aux différentes concurrences nationales que nous avons à affronter, de 25 à 30 % supérieurs. La technique d'utilisation de nos appareils a toujours été supérieure à notre concurrence, notre esthétique a subi des innovations constantes et la réputation de la qualité suisse a toujours encouragé nos clients à acheter, même à prix plus élevé, des cuisinières suisses qui leur offraient davantage de sécurité.

Dès le moment où nos appareils seraient fabriqués dans un autre

pays que la Suisse, ou même montés pour réduire les frais de douane, le principe de la qualité suisse ne pourrait plus être défendu comme maintenant.

D'autre part, par exemple pour la France, le prix de vente d'un appareil ne serait pas réduit de plus de 10 % si nous envisagions un montage dans ce pays, soit en raison des frais de transport des pièces détachées, soit en raison du tarif d'imposition douanière de ces pièces.

Nationalisation et spécialisation sont indispensables

— *Dans quelle mesure vous estimez-vous spécialisés (cette spécialisation devra-t-elle éventuellement être accentuée)?*

— Les fabricants suisses, en raison de l'exiguïté de leur marché

national, ne peuvent pas concurrencer les groupes étrangers qui leur sont opposés, le nombre d'unités produites de chaque maison ne le permettant pas. Les fabriques suisses doivent donc s'orienter vers la production d'appareils à caractère spécifique offrant des avantages supérieurs aux appareils fabriqués par leurs concurrents étrangers et qui nous permettent de satisfaire une clientèle particulièrement exigeante face à la qualité des appareils, ou face aux possibilités pratiques offertes par ceux-ci.

Les fabriques suisses avaient d'autre part l'habitude de répondre favorablement à la plupart des demandes qui leur étaient confiées. Toute fabrication non rentable doit aujourd'hui être écartée pour réduire le nombre de modèles produits dans chaque entreprise. Il est possible, que dans le temps des accords entre entreprises puissent être pris dans ce sens.

— *La formation des grands espaces économiques va-t-elle changer les conditions d'existence, de structure, de votre entreprise de celles de votre branche?*

— Pour l'ensemble de l'industrie moyenne suisse fabriquant des appareils de consommation, il est incontestable que le Marché commun représente une source de vivant espoir, et je souhaite très vivement que dans le délai le plus rapide un accord A.E.L.E.-C.E.E. soit réalisé.

Nos frontières sont largement ouvertes à la concurrence étrangère puisque, si je ne m'abuse, les droits de douanes suisses sont aujourd'hui les plus faibles d'Europe. Nous devons donc penser que logiquement les frontières étrangères doivent s'ouvrir à l'importation de nos produits dans une mesure correspondante, qui nous permet d'égaliser nos chances avec celles de la concurrence internationale. Nos prix de revient « usine » sont déjà aujourd'hui inférieurs à ceux de certains pays (Angleterre, Amérique, etc.).

Il n'apparaît pas possible de maintenir le secteur électro-ménager suisse à l'avenir au niveau actuel. Le nombre de maisons qui s'y concurrencent ne permet pas des rationalisations suffisantes et rend difficile un abaissement du prix de revient, et par voie de conséquence, place l'industrie suisse de la branche dans une position

défavorable par rapport à la concurrence étrangère, même si l'on tient compte d'une augmentation du potentiel d'achat d'une importance de 5 à 10 % par an.

Le marché suisse absorbe actuellement entre à 70-80 000 cuisinières électriques, 15 à 20 000 cuisinières à gaz, 50 000 meubles, 5 000 fourneaux à bois et 10 000 fourneaux à mazout.

Sur les vingt usines produisant du matériel électro-ménager, deux seulement exportent leurs produits à l'étranger. Les autres entreprises, qui ont souvent commencé par fabriquer du matériel différent — pour la plupart du petit appareillage électrique — à la faveur de circonstances favorables sont venues à la cuisinière électrique.

La demande des dix dernières années a été telle que peu de maisons se sont préoccupées de savoir comment elles pourraient survivre dans le cadre du marché européen élargi; la plupart ne sont pas prêtes à l'arrivée de la concurrence, leur équipement ne s'étant que très rarement adapté aux nécessités de l'heure.

Elles n'ont pas songé à rechercher des débouchés d'exportation pour une production excédentaire à celle qu'il leur était possible de placer en Suisse. Elles se font uniquement une concurrence en cherchant à se défendre par tous les moyens pos-

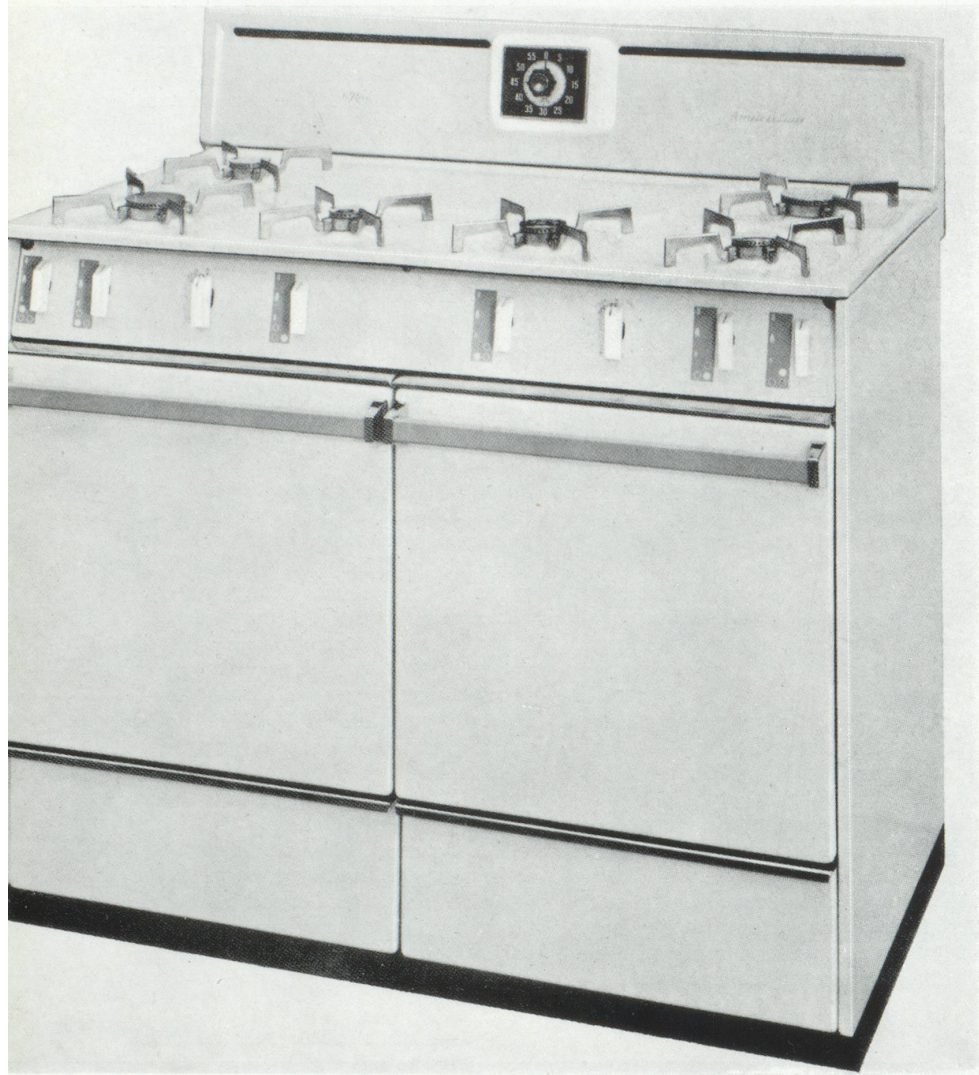
sibles contre l'implantation étrangère. Il y a même des groupements d'intérêts financiers communs qui se font une certaine concurrence. Les possibilités de saine rentabilité de ces entreprises vont donc diminuer progressivement dans les années à venir.

Difficultés en vue pour les petites maisons

Le Marché commun sera très rigoureux pour les petites entreprises qui n'ont pas les séries suffisantes pour passer des commandes à leurs sous-traitants fournisseurs de l'importance qui leur permettrait d'obtenir des conditions favorables. C'est le premier obstacle avant les problèmes de fabrication que rencontre les moyennes entreprises, celles-ci s'approvisionnant pour toutes ces fournitures à des conditions sensiblement supérieures à celles de la grande maison. D'autre part, certaines fournitures ne pouvant s'acquiescer à des conditions intéressantes qu'en grandes quantités, obligent les entreprises à obérer leur trésorerie pour de longs mois dans des proportions qui les forcent à recourir trop fortement aux crédits bancaires, ce qui occasionne encore des difficultés.

Expédition : emballage des cuisinières.





Modèle G-61 Le Rêve.

Il y a évidemment une autre forme de résistance : celle de se grouper à une ou plusieurs maisons concurrentes ou non. Cette façon de voir les choses n'est toutefois pas très bien comprise en Suisse où on a beaucoup de mal à aliéner sa liberté même dans un cadre de rationalisation de production, ou en fonction d'une diminution très importante des frais généraux. Les petites maisons auront de toute façon, à l'exception de celles spécialisées sur des articles très particuliers, beaucoup de difficultés de survivre. Quant aux entreprises marginales, elles sont pratiquement condamnées à disparaître.

— *D'une manière générale, quelles sont les chances de l'entreprise suisse dans le monde de demain?*

— Les chances peuvent être inégales d'une entreprise à l'autre. Le Rêve, par exemple, dans un avenir immédiat est bien placé, surtout si la Suisse entre dans le Marché commun. Notre maison a sa carte de visite sur la plupart des marchés. Elle y est favorablement connue et par conséquent bien introduite. L'acceptation du marché que créera sans aucun doute le Marché commun n'exigera d'elle aucun grand investissement; celui-ci a déjà été consenti dans les trente dernières années et plus particulièrement les dix dernières.

Ou bien le mouvement de fermeture d'usines, qui a commencé à se manifester il y a deux ans, va s'accroître, ou bien il faudra trouver le moyen de compenser la perte du chiffre d'affaires qui a passé dans d'autres mains par la fabrication de nouveaux articles moins concurrentiels.

Mais à long terme, je ne pense pas qu'une entreprise moyenne puisse résister aux grands groupements qui se sont constitués à l'étranger.

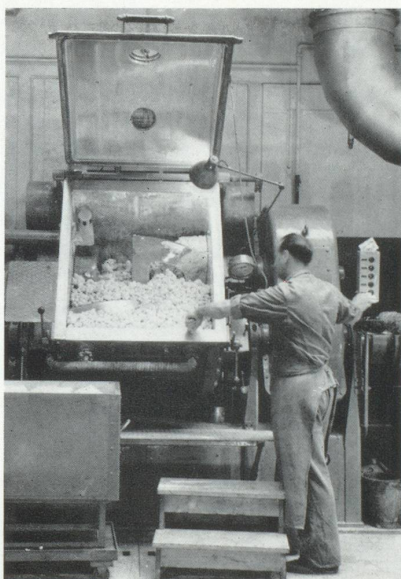
Les solutions qui se présentent à nous, résideront dans la fabrication d'articles à caractère spécifique qui ne se font pas en grandes séries, en abandonnant les articles de grande concurrence à d'autres maisons, et d'autre part, dans l'association avec des maisons fabriquant un matériel touchant la même branche mais non concurrentes sur les caractéristiques particulières.

En Suisse, la production nationale, qui représente encore le 80 % des ventes, risque de voir son potentiel diminuer de plus en plus par l'arrivée en masses des concurrences allemandes, françaises, voire italiennes, pour ne représenter dans quelques années que le 50 % du marché.

L'entreprise suisse doit donc se spécialiser, maintenir un haut degré de qualité avec une originalité déterminée. Ceci est du reste valable pour n'importe quelle branche. Notre clientèle, qu'elle soit nationale ou étrangère, exigera de plus en plus une finition aussi parfaite que possible, et un prix comparable aux produits de qualité inférieure.

III. CARAN D'ACHE S. A. (400 salariés) : argument n° 1 : pas de hausse de prix depuis 12 ans.

Un entretien avec le Dr J. Reiser, administrateur délégué



Fabrication des mines.
Le malaxage de la pâte assure un mélange intime de ses divers constituants.

Fondation : 1924.

Ouvriers et employés : 350 et 50 = 400 collaborateurs dont 110 étrangers.

Production : crayons, porte-mines, stylos-billes, stylos-feutres, craies, gouaches, gommes, etc., soit tout ce qui sert à l'écriture, sauf les plumes à réservoir.

Écoulement de la production : 70 % en Suisse ; 30 % à l'étranger (surtout en Europe, soit principalement en France, Belgique, Hollande, Italie, Suède, Grande-Bretagne).

Fournisseurs : bois : Californie,
graphite : Madagascar,
argile : Allemagne fédérale,
pigments et colorants : Bâle,
métaux pour porte-mines et stylos : Suisse,
emballages : Suisse.

Accords avec d'autres entreprises : aucun, seule usine en Suisse et la concurrence étrangère, spécialement allemande, est peu portée aux ententes dans cette branche.

Politique de vente : placée dans des conditions difficiles vis-à-vis de la concurrence internationale (droits de douane à l'entrée en Suisse : 1,20 F par kilo, soit 4 à 7 % ad valorem contre 20 à 30 % à l'exportation), la maison Caran d'Ache a fait un très gros effort d'automatisation et de promotion de qualité. Grâce à l'augmentation de la productivité elle a pu depuis 12 ans maintenir ses prix inchangés (excepté quelques corrections insignifiantes sur certains articles, il y a six ans). La qualité de ses articles lui a permis de conserver ses positions sur le marché suisse (83 % de la consommation totale).

— *Quels sont les grands problèmes auxquels vous avez à faire face actuellement?*

— Il importe avant tout pour nous de savoir ce qui va se passer en Europe, si la Suisse restera ou non en dehors du Marché commun.

Bien que nous appelions de tous nos vœux l'union économique européenne, nous agissons comme si nous devions n'y pas participer et cela nous contraint tous les jours

à un effort diabolique de compression de nos coûts de production. C'est cette ferme détermination et l'effort de rationalisation qu'elle nous impose, en vue de compenser la hausse des salaires, des matières premières et des emballages, qui nous permet, en Suisse, de contenir la concurrence étrangère et qui, si les frontières finissent par s'ouvrir, nous donnera notre chance pour travailler davantage encore à l'étranger.



Fabrication des cartouches.
Usinage complet des pointes de cartouches.

Par ailleurs, nous avons créé à Gaillard, sur territoire français, non loin de la frontière genevoise, une filiale de Caran d'Ache qui fabrique des porte-mines (la production des crayons demandant des investissements trop importants) pour avoir un pied dans le Marché commun. C'est un embryon de ce que pourrait être plus tard une usine Caran d'Ache dans la C.E.E., presque une usine pilote. Cette position d'attente est prête à être développée et nous permet de nous familiariser avec les conditions du Marché commun européen.

— Dans quelle mesure vous estimez-vous spécialisés dans votre branche?

— Nous pensons qu'il nous faut de moins en moins nous spécialiser. Nous disposons en effet d'un excellent réseau de distribution en Suisse et à l'étranger, et de ce fait, notre intérêt est de vendre le plus d'articles possible par l'intermédiaire de ces canaux de distribution.

— L'évolution de la demande, ou de la concurrence, vous a-t-elle obligés à modifier ou transformer profondément votre production au cours des années passées?

— Il y a eu l'invention du stylo à bille, mais qui n'a pas porté tort aux crayons, les écoles restant fidèles à cet instrument. On a constaté le même phénomène aux États-Unis. Mais nous sommes armés contre le danger de voir cette situation évoluer. Notre production de stylos à bille date de 1953, c'est dire que nous avons été parmi les premiers fabricants de crayons à nous engager dans cette voie.

Nous avons d'autre part cherché de nouveaux moyens d'expression de la couleur, la craie Néocolor par exemple. Cette craie grasse, aux qualités étonnantes, a beaucoup de succès en Suisse et à l'étranger. Tout le monde l'a copiée, car l'idée n'était pas brevetable, mais nous avons toujours de l'avance sur nos concurrents, au point de vue de la qualité.

Une politique très ferme de maintien des prix

— La formation des grands espaces économiques va-t-elle changer les conditions d'existence, de structure, de votre entreprise?

— Je vous l'ai dit, nous sommes favorables à 100 % à un accord de la Suisse avec la Communauté européenne, à la condition bien sûr que le statut de neutralité de la Suisse et le principe de la souveraineté populaire soient respectés. Mais il faut de toute façon commencer par l'« économie ». N'oublions pas que l'Allemagne s'est faite d'abord par le Zollverein.

Pour le moment, nous augmentons chaque année de 10 à 12 % nos ventes, y compris les articles nouveaux que nous sortons chaque année. Nous sommes donc au-dessus de la moyenne générale suisse. Notre programme est de nous efforcer de continuer cette progression.

Nous sommes convaincus qu'avec la qualité de notre outillage — nous avons quelques machines allemandes, mais la majorité de notre équipement est suisse et provient même de nos propres ateliers — et forcés que nous sommes par les circonstances de maintenir nos prix inchangés, nous sommes en mesure d'affronter la concurrence avec succès.

* * *

— *D'une manière générale, quelles sont les chances de l'entreprise suisse dans le monde de demain?*

— La qualité, la présentation et les prix, mais sur ce dernier point on est mal parti et l'économie suisse le paiera un jour. Je suis d'avis que nos autorités auraient dû faire un effort pour contenir la hausse du coût de la vie. Le blocage des prix n'est pas constitutionnel, mais je le regrette. En Autriche, il y a une commission gouvernementale qui exerce un certain contrôle sur la formation des prix et des salaires.

L'originalité et la spécialisation devraient aussi être des armes pour l'économie suisse. Mais voyez l'industrie horlogère, que je connais bien (*M. Reiser est également administrateur-délégué d'Omega*) : la tendance à la spécialisation internationale s'effrite, car chacun veut maintenant fabriquer tout ce qu'il achetait autrefois à l'étranger. D'autre part, la spécialisation ne peut guère se concevoir qu'avec des ententes. Or l'avenir est contraire aux ententes.

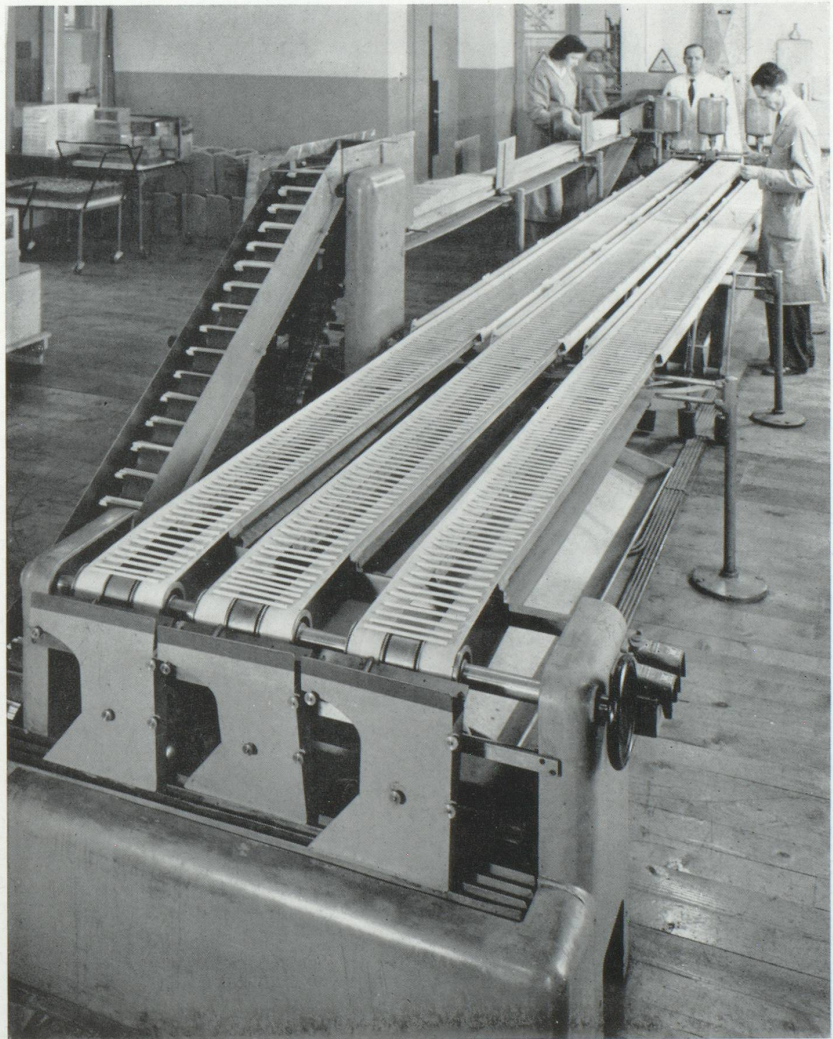
Nous devons donc nous attendre à une lutte terrible dans tous les domaines. On n'a pas fait en Suisse assez tôt ce qu'il fallait faire pour automatiser nos industries. La période de prospérité, qui dure toujours, n'a pas suffisamment incité les industriels à faire des efforts de recherche et d'amélioration de productivité. Et au lieu de construire des bâtiments administratifs luxueux, on aurait dû consacrer beaucoup plus d'argent à l'automatisation.

A ce sujet, l'évolution est intéressante : la Suisse a commencé, dans son passé, par affectionner les industries exigeant une importante main-d'œuvre, pour utiliser la sienne. Maintenant c'est le contraire qui se produit et nous aurions besoin d'industries hautement mécanisées, demandant peu de personnel, afin de diminuer notre fort contingent d'ouvriers étrangers.

Mais je le répète, la technique, la recherche, l'automatisation et la qualité, voilà les seules armes qui permettront à l'industrie suisse de gagner la bataille qui se prépare. Peut-être aussi la puissance de la finance suisse lui sera-t-elle d'une très grande utilité dans ce domaine.

J'envisage, en ce qui concerne les entreprises que je dirige, l'avenir avec une très grande confiance.

Fabrication des crayons.
Vernissage sur une machine à trois voies.



IV. KUGLER S. A. (600 salariés) : une organisation exemplaire.

Un entretien avec M. William Magnin-Kugler, directeur commercial

Fondation : 1854.

Ouvriers et employés : 600 dont 260 étrangers (Italiens, en majorité, Espagnols et Français frontaliers).

Production : deux fabrications bien distinctes :

1° La robinetterie : usage domestique;

2° La fonderie à façon : débouchés techniques industriels.

Écoulement de la production: marché national 85 %, étranger (depuis 4 ans seulement) : 15 %, (en France, en Allemagne, en Italie).

Accords avec d'autres entreprises: dans la robinetterie, accords de rationalisation très poussés dans le cadre de l'Union de fabriques suisses de robinetterie.

— Quels sont les problèmes auxquels vous avez à faire face actuellement?

— Le recrutement de la main-d'œuvre, la qualification et la formation de celle-ci.

Pour la robinetterie nous sommes déjà passablement automatisés. Mais pour la maintenance comme pour la fonderie, le moulage-polissage, l'outillage, etc., il nous faut des hommes qui ont de la pratique. Dans les secteurs fonderie et moulage nous n'avons pratiquement que des étrangers.

Je crois qu'en raison du manque généralisé de main-d'œuvre en Suisse, il faudrait accélérer l'apprentissage et le limiter à trois ans au lieu de quatre : un an de formation générale et deux ans de spécialisation, et favoriser le logement et l'entrée définitive en Suisse des étrangers ayant donné satisfaction. D'ailleurs je suis partisan de la formation à tout âge. Nous avons institué chez nous, pour tous les cadres de la Direction au chef d'équipe, des séminaires deux fois par an.

La robinetterie : un exemple d'organisation rationnelle en Suisse

— Dans quelle mesure êtes-vous spécialisés dans les deux secteurs où vous travaillez (cette spécialisation devra-t-elle être accentuée)?

— C'est parce que la robinetterie est soumise aux fluctuations de l'industrie du bâtiment que nous avons développé, réellement depuis 1957, le secteur fonderie à façon. Après des recherches entreprises depuis plus de dix ans, nous avons abouti à la mise au point d'un alliage de plomb, éventuellement accolé à de l'acier, dont les utilisations dans le domaine industriel pour résoudre bien des problèmes de frottement, de glissement, de graissage, de hautes charges, etc., sont très diverses. Nous construisons en ce moment un nouvel atelier pour la production de ces allages spéciaux, car des débouchés, essentiellement techniques, existent dans le monde entier.



Le grand problème : le recrutement de la main-d'œuvre, sa qualification et sa formation.

de la surchauffe économique dont on parle tant.

— La formation des grands esprits économiques ne change-t-elle pas les conditions d'existence, de structure, de votre entreprise?

— En tenant compte du marché potentiel de notre pays, les industriels suisses de la robinetterie sont très en avance sur certains autres secteurs dans le domaine de la rationalisation et de la spécialisation par coopération. Chaque entreprise fabrique seulement un certain nombre de modèles, mais l'acheteur peut trouver chez lui tous les modèles, même ceux produits par les autres usines. Certaines cotés sont interchangeables, si bien que

ces pièces peuvent être fabriquées par n'importe quelle maison. Et tous vendent à des prix semblables (aux grossistes comme aux installateurs, il n'y a que peu d'exclusivité).

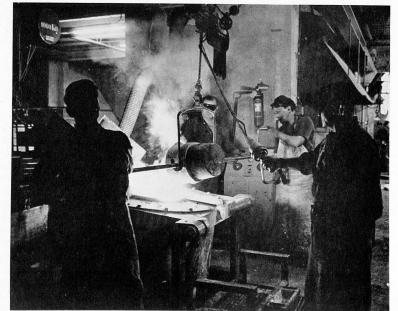
Grâce à cette rationalisation il n'y a pas eu de hausse de prix depuis juin 1961. D'autre part, pour garantir toujours une bonne qualité, les organes de contrôle ont été très nettement développés, ceci dans le but de parer également à la concurrence étrangère, qui pour le moment n'est pas encore trop forte. En évitant une lutte des prix, les fabricants ont pu ainsi consacrer une plus grande part de leurs efforts à la recherche et à la rationalisation. Dans ce domaine aussi les fabricants suisses montrent l'exemple en se réunissant souvent en séance de commissions techniques ou commerciales au cours desquelles ils font part à leurs collègues de l'état de leurs recherches, prix de revient, etc.

Signalons encore, fait exceptionnel en Suisse, les statistiques commerciales et de productions qu'ils font circuler entre eux par l'intermédiaire d'un organisme neutre et d'une façon anonyme.

C'est au début de l'année 1960 que cette fructueuse collaboration a pris corps, en vue de l'intégration européenne.

Entre la concurrence étrangère qui peut pénétrer en Suisse presque sans barrière douanière, et la production nationale, l'acheteur choi-

La maintenance dans la fonderie : une opération délicate.





Dans la robinetterie la rationalisation de la production est en avance sur d'autres secteurs. (Photos Jean Mohr.)

sit. C'est uniquement la qualité et les obligations des prescriptions des services des eaux qui imposent le produit suisse.

— *Quelles sont les chances d'une entreprise telle que la vôtre et, d'une manière générale de l'entreprise suisse, dans le monde de demain?*

— Concernant notre entreprise les perspectives sont bonnes : pour la fonderie des débouchés sont nombreux et la demande de cons-

truction étant appelée à durer, la robinetterie continuera sur sa lancée. Son principal atout, comme pour l'industrie suisse en général, reste la qualité. La haute qualité pourra toujours se vendre, même un peu plus cher. L'organisation rationnelle de notre branche nous permet heureusement de fabriquer en quantité plus élevée qu'auparavant — c'est le gros souci de nombreuses maisons suisses — vu qu'il n'y a que 5 millions d'habitants et d'automatiser la production, — il est bien entendu qu'il n'est pas possible pour le moment en tous cas de parler d'auto-

mation. Ainsi les prix de revient des produits de bonne qualité ne sont tout de même pas trop élevés.

— *Il est certain que cette organisation vous permet d'aborder les conditions économiques nouvelles avec les meilleures chances. Dans les circonstances actuelles elle prend valeur d'exemple pour l'industrie suisse, dont plusieurs secteurs auraient le plus grand intérêt à s'inspirer.*

V. ZSCHOKKE S. A. (800 cadres) : pas de crainte dans les travaux publics.

Un entretien avec M. Junod, directeur

Fondation : 1872 (Société anonyme depuis 1909).

Personnel stable (cadres, principalement) : 800, peu d'étrangers.

Ouvriers : environ 3 000, beaucoup d'étrangers.

Activité : grands travaux hydro-électriques et routiers.

Travaux hydrauliques; Bâtiment; Constructions métalliques.

Travaille beaucoup en consortium.

Travaille en majeure partie en Suisse. Pour deux raisons :

1° beaucoup de travail en Suisse;

2° fréquentes difficultés de paiement et de financement à l'étranger.

Gros matériel : en grande partie américain.

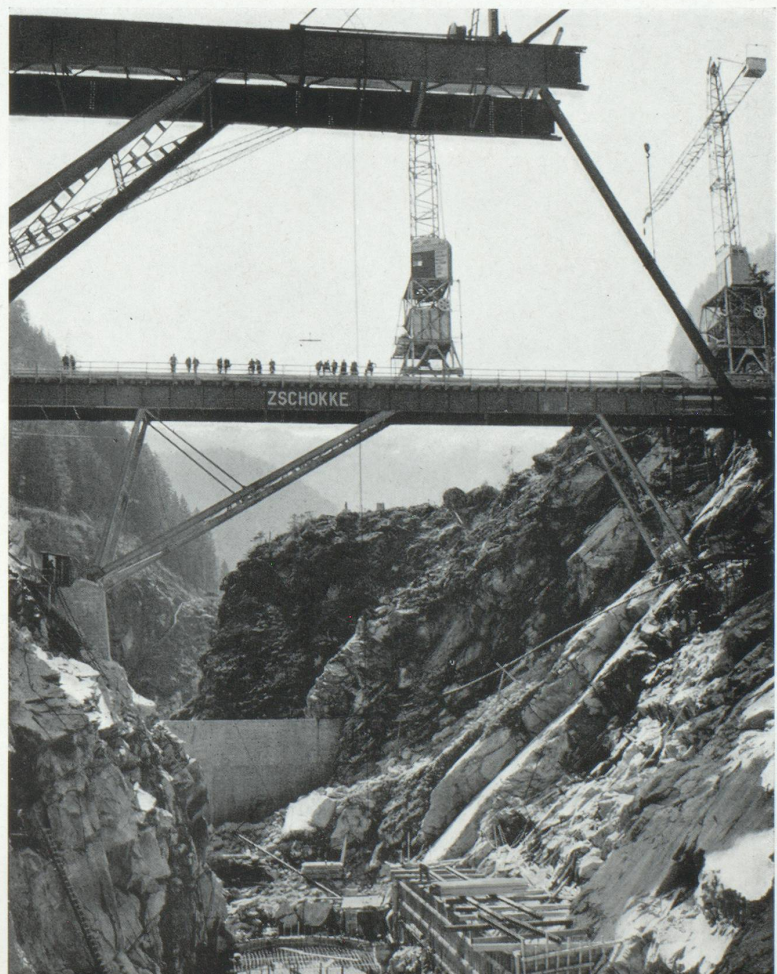
Quels sont les grands problèmes auxquels vous avez à faire face actuellement?

— Le problème crucial : le recrutement de la main-d'œuvre spécialisée. Par suite de la mécanisation accrue des chantiers, il faut beaucoup de spécialistes. On n'en forme pas assez par rapport au développement pris par les affaires. La formation professionnelle est bonne, mais il y a trop peu de candidats contremaîtres. La tendance générale du personnel est de rechercher le travail dans les bureaux, c'est-à-dire un horaire de travail fixe et moins d'efforts physiques.

Dans quelle mesure êtes-vous spécialisés dans votre branche (cette spécialisation devra-t-elle être accentuée?)

— Depuis la fondation de la Maison, nous sommes spécialisés dans les travaux hydrauliques, notamment dans les travaux hydro-électriques, et dans la construction de ponts et autres ouvrages d'art. Actuellement, les travaux routiers

Chantier du barrage-usine de Bärenburg (Grisons).





Pont de d'Au-Lustenau sur le Rhin.

augmentent d'importance en raison des circonstances et cela va continuer. En Suisse, les emplacements favorables pour la construction de grands barrages se raréfient, tandis qu'il y aura, longtemps encore, des routes et des autoroutes à construire et de grands travaux d'urbanisme à réaliser.

— *Travaillez-vous beaucoup à l'étranger? Dans quelles conditions?*

— Ce ne sont guère que les pays en voie de développement qui sont ouverts aux entreprises suisses mais, dans la plupart des cas, l'exécution de grands travaux est liée à des ques-

tions de financement, ce qui limite beaucoup le champ d'application.

Les autorités des pays en voie de développement demandent en général qu'on associe aux travaux des entreprises locales afin que celles-ci acquièrent ainsi de l'expérience, ce qui est tout à fait logique.

Nous recherchons aussi des man-

datés d'entreprise-conseil qui permettent aux entreprises locales de bénéficier de notre aide pour la préparation et l'exécution des travaux, tout en gardant leur indépendance. Cette aide peut consister aussi dans la mise à disposition de personnel d'encadrement, en particulier durant la période de démarrage des travaux.

— *La formation des grands espaces économiques va-t-elle changer les conditions d'existence, de structure des entreprises de votre secteur?*

— Difficile à dire. Il est possible que, si les migrations de main-d'œuvre sont facilitées à l'intérieur du Marché commun, des problèmes de recrutement se posent à nous. Mais, pour l'instant, nous n'en sommes pas là. Nous employons simplement, en raison du développement industriel de l'Italie du Nord, moins d'Italiens et plus d'Espagnols qu'auparavant.

*
* *
*

— *Quelles sont les chances d'une entreprise comme la vôtre dans le monde de demain?*

— Le développement de la civilisation est, par définition, générateur de grands travaux de génie civil.

Dans les Travaux Publics, il y a encore un grand programme à accomplir sur le plan national. D'autre part, ce sont des travaux qui devraient être peu touchés par les crises. Pour certaines catégories de travaux, le particularisme cantonal se fait sentir et une entreprise doit avoir des succursales nombreuses pour exercer son activité dans toute la Suisse.

A l'étranger, les problèmes sont différents comme je vous l'ai dit :

Les pays en voie de développement craignent souvent les entreprises des pays dits « impérialistes », de peur d'être mis sous tutelle, ce qui pourrait avantager des entreprises de petits pays comme la Suisse.

Lorsque de grands travaux à l'étranger sont financés par des institutions internationales comme la World Bank, la concurrence est très âpre. Lorsque le financement doit être assuré par les entreprises, celles qui obtiennent dans leur pays des avantages fiscaux ou une aide indirecte de l'État sont fortement avantagées. Ce n'est pas le cas de la Suisse où la garantie contre les risques à l'exportation est inopérante dans le secteur des Travaux Publics, c'est pourquoi l'on y attend avec impatience la législation promise sur la garantie des investissements à l'étranger.

Barrage de Malvaglia (Tessin).

