

**Zeitschrift:** Bulletin technique de la Suisse romande  
**Band:** 76 (1950)  
**Heft:** 10

## Sonstiges

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 23.01.2026

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

## DIVERS

## Devoirs et préoccupations d'un chef d'entreprise suisse

*M. Rodolphe Stadler, administrateur-délégué de la S. A. des Câbleries et Tréfileries, Cossigny-Gare, a présenté une conférence remarquable lors de la 32<sup>e</sup> assemblée générale de la Chambre de Commerce suisse en France. De cet exposé, publié au numéro d'avril 1950 de la Revue économique franco-suisse, nous tirons quelques passages essentiels.* (Réd.)

Dans un passé récent encore — il pourrait être situé dans les années 1925 à 1930 —, les problèmes dépendant directement de l'entreprise étaient souvent négligés. Les économistes, bien à tort, ne s'en préoccupaient guère. De même, le rôle du chef d'entreprise était laissé de côté. On préférait à ces questions, considérées comme secondaires, l'étude des grands problèmes touchant à la politique générale de la nation, à ses rapports avec l'extérieur. Depuis lors, une nette évolution s'est manifestée. On donne de plus en plus à la vie de l'entreprise la place qu'elle mérite, tant on se rend compte qu'il ne suffit pas d'apporter une solution au problème général de la politique économique pour résoudre du même coup toutes les questions que le chef d'entreprise est quotidiennement appelé à résoudre, aussi bien dans ses rapports avec l'extérieur que dans le cadre de la vie interne de son exploitation.

Deux raisons majeures sont à l'origine de l'intérêt évident que suscitent aujourd'hui l'entreprise et le rôle de son chef.

Fondement de la structure économique contemporaine, qu'elle soit individuelle ou collective, privée ou publique, l'entreprise est l'organe dont la disparition signifierait la fin de toute vie économique et dont la seule altération peut provoquer des changements essentiels dans l'activité d'un pays et anémier dangereusement les échanges. Telle est la première raison. Voici la seconde :

L'entreprise privée est l'enjeu d'une lutte extrêmement serrée qui oppose d'une part l'Etat avec ses institutions économiques et de contrôle, son système administratif compliqué et pesant, ses méthodes parfois policières et d'autre part les partisans d'une économie aussi libérée que possible des entraves de l'Etat sans cependant poser comme principe le retour inconditionné à un régime identique à celui de 1925 à 1930, tant les récents événements en ont modifié la structure...

Je distinguerai trois ordres de préoccupations d'un chef d'entreprise suisse : économique, financier, social.

Sur le *plan économique*, quelles sont les tâches du chef d'entreprise en face des problèmes qui se posent à lui ? Son premier souci doit être naturellement d'assurer la marche de son usine, de l'alimenter par des commandes régulières, d'occuper ses ouvriers. Sans doute, le problème se présente de façon différente, suivant que l'entreprise travaille pour l'exportation ou, au contraire, pour le marché intérieur ou encore pour les deux marchés à la fois. Il est d'autant plus compliqué que les articles fabriqués sont plus nombreux.

L'usine de Cossigny, pour prendre un exemple concret, usine de moyenne importance, possède cinq départements de fabrication. Ce sont donc cinq ateliers qu'il faut alimenter de façon régulière, ce qui exige des rentrées de commandes d'un montant quotidien de 100 000 francs environ. Or, cette exigence pose des problèmes extrêmement délicats. Notre potentiel de production dépasse incontestablement les besoins de la consommation suisse. Il nous faut donc à tout

prix trouver des débouchés à l'étranger. Mais ces exportations appellent inévitablement des importations. C'est donc par ce côté du problème qu'il faut envisager la solution de l'équilibre entre production et consommation en Suisse. Le chef d'entreprise qui travaille uniquement pour le marché interne serait poussé, s'il ne considérait que son secteur d'activité, à limiter le plus possible les importations de l'étranger, donc à demander une augmentation des droits de douane ou une restriction du contingent d'importation en faveur de telle ou telle entreprise. Ce serait la solution facile. Mais du même coup, elle réduirait les possibilités d'exportation d'une ou de plusieurs usines qui travaillent pour l'étranger et dont l'activité régulière est indispensable pour assurer l'équilibre du marché de la main-d'œuvre et le maintien des demandes du marché intérieur. Le chef d'entreprise doit donc trouver une solution dictée avant tout par le rendement de son exploitation, mais solution qui doit sauvegarder aussi l'activité des autres secteurs économiques. Cela ne peut donc être qu'une solution de compromis qui assurera le rendement maximum considéré dans l'ensemble de la production nationale.

Ce problème de la vente est pour le chef d'entreprise l'objet d'une préoccupation quotidienne. S'il ne trouve pas un marché disposant de devises libres, il doit s'efforcer de trouver à l'étranger une contre-partie permettant de recourir à un véritable troc, caractéristique du bilatéralisme actuel. Là encore, s'il parvient à résoudre cette première difficulté, d'autres obstacles se dressent devant lui. L'un de ceux-ci est l'existence de caisses de compensation de prix, entrave dont on ne saurait minimiser l'importance. Un exemple illustrera à la fois les difficultés que peut rencontrer un chef d'entreprise et l'ampleur de l'intervention de l'Etat sur ce plan. Une usine ayant obtenu une demande d'un demi-million de francs suisses d'un pays de l'Est de l'Europe, a trouvé récemment comme contre-partie une importation de beurre pour la Suisse. Or, le prix de cette denrée permettait à la dite entreprise de la livrer au prix de 5 francs à la Centrale suisse d'importation. Toutefois, les besoins en beurre étant limités, l'usine a vu son autorisation d'exportation limitée à 100 000 francs seulement, ce qui représentait la valeur d'une machine et demie. Elle devait, en outre, verser une prime de 12 % de la valeur des machines exportées, prime destinée à alimenter une caisse de compensation de prix ; le beurre lui-même, vendu sur le marché suisse au prix de 10 francs le kilo, permettait le versement d'une somme de 5 francs à peu près pour chaque kilo de beurre importé, versement en faveur de la caisse de compensation de prix. Il est vrai, paraît-il, que cette mesure permet de régulariser le prix du lait qui sans cela se vendrait plus cher dans certains gros centres suisses.

Tous les jours, de semblables problèmes se posent au chef d'entreprise ; comme son rôle est d'assurer du travail à son usine, il doit chercher à neutraliser par tous les moyens les barrières qui s'élèvent devant lui sur la voie des échanges internationaux. Faut-il encore ajouter que de telles caisses de compensation de prix existent dans plusieurs secteurs ? Or, elles maintiennent le coût de la vie à un niveau que la Suisse ne pourra pas à la longue supporter sans de graves conséquences pour notre position économique en Europe et dans le monde. Si, d'une part, le chef d'entreprise porte tout son effort en vue de réduire le coût de production de sa fabrication, il demande de la part de l'Etat non seulement de la compréhension, mais également une aide efficace pour le faciliter dans sa tâche ; il est nécessaire que l'un et l'autre travaillent dans le même sens et collaborent.

L'une des causes du malaise dont je viens de parler réside

dans le fait qu'il y a divorce entre, d'une part, la conception du chef d'entreprise qui cherche la simplification, l'allégement de ses charges, la suppression de toute entrave à l'adaptation aux prix mondiaux, et, d'autre part, la conception de l'Etat dont l'accroissement de l'autorité et de la puissance aveugle trop de ses fidèles serviteurs qui ignorent les exigences de la vie des affaires.

Nous avons là un des aspects nouveaux du rôle du chef d'entreprise ; il y a trente ans, il pouvait donner tout son temps à son exploitation ; aujourd'hui, il est souvent appelé à vaincre des résistances officielles qui dépendent trop d'une législation compliquée, d'un appareil administratif particulièrement lourd ou même encore du bon vouloir d'un fonctionnaire très à cheval sur le règlement.

Le problème de la dimension de l'entreprise mérite qu'on s'y arrête aussi ; il est spécifique à la Suisse, dont les limites du marché intérieur sont rapidement atteintes ; le chef d'entreprise joue ici le rôle d'un équilibriste, poussé qu'il est à donner à son exploitation un volume lui assurant le rendement optimum, et retenu d'autre part par les débouchés restreints qui s'offrent à lui. C'est pourquoi il doit trouver le juste milieu entre une politique de renouvellement de son parc de machines et le danger de ne pas augmenter à l'excès son potentiel de production. Ce problème est plus actuel que jamais. Autrefois, lorsqu'on avait installé une machine, on pouvait, sauf exception, l'utiliser jusqu'à usure totale. Il n'en est plus de même aujourd'hui, où les progrès de la technique ont accéléré le rythme de modernisation. Nos entreprises souffrent d'autant plus de cette situation que la plupart des pays d'Europe, touchés par la guerre, ont entièrement modernisé leur outillage et leurs parcs de machines. Il faut donc remplacer non seulement les machines usées, mais aussi celles dont le rendement est dépassé par de nouvelles inventions. Là encore, les conséquences du plan Marshall se font souvent sentir en ce sens que les industries étrangères bénéficiant des capitaux américains, non seulement reconstituent leurs installations d'avant-guerre, mais leur donnent une extension excessive. Nous courons le risque de voir d'ici peu le potentiel de production de l'Europe dépasser largement ses possibilités de consommation ou d'exportation ; nous nous trouverons alors devant cette situation paradoxale d'un immense atelier qui aurait à sa disposition le capital humain et le capital machines, mais auquel manqueraient les commandes. Sur ce même plan, l'industriel suisse a un autre souci. C'est celui d'investir des capitaux plus ou moins importants dans son exploitation pour atténuer les conséquences d'une politique fiscale fédérale qui n'a pas toujours vu juste.

La question de l'approvisionnement de l'usine en matières premières, en matériaux de fabrication, en matières auxiliaires est assez importante pour qu'elle soit résolue par le chef d'entreprise et non par ses subordonnés. Si aujourd'hui la Suisse n'a pas de difficultés à s'approvisionner, l'industrie a cependant à résoudre un problème fort épique, c'est celui du volume des stocks de matières premières qu'elle doit posséder. Les fluctuations des prix dépendent presque toujours de la situation à l'étranger ; c'est le rôle du chef d'entreprise d'essayer de prévenir ces oscillations et de se prémunir contre les pertes qui pourraient en résulter. Tâche délicate et difficile entre toutes, lorsqu'on sait que dans l'espace d'une dizaine d'années le prix du cuivre par exemple a oscillé entre 40 francs et 450 francs les cent kilos, celui du plomb entre 15 francs et 245 francs les cent kilos et celui du caoutchouc entre 70 francs et 1400 francs les cent kilos.

L'industriel doit être constamment au courant des dispositions arrêtées entre la Suisse et les pays étrangers. Sans

doute existe-t-il des institutions, soit dans le cadre du « Vorort », soit dans celui des Chambres de commerce qui peuvent lui communiquer sans retard toutes les modifications apportées aux accords en vigueur. Le problème des contingents et de leur répartition occupe une partie de son temps et l'oblige à entreprendre des démarches ; questions quasi inexistantes, il y a quelque vingt ans, tandis que les autres problèmes à résoudre étaient à la fois plus faciles et moins nombreux. Si les récentes dévaluations ne sont pas trop lourdes de conséquences pour l'économie suisse, le chef d'entreprise doit cependant constamment en suivre l'évolution. Il faut qu'il trouve, parfois par ses propres moyens et par des combinaisons souvent compliquées, des solutions pour pénétrer ou simplement se maintenir sur un marché régi par une économie monétaire de contrainte ou encore pour obtenir des compensations lui permettant d'éviter les difficultés de rapatriement de ses fonds. Ce problème est particulièrement aigu dans un pays à monnaie forte, comme c'est le cas de la Suisse.

*Après avoir souligné que le plan Marshall, qui devait favoriser le passage du bilatéralisme au multilatéralisme dans le domaine des échanges n'a pas apporté à l'économie suisse les allégements et les facilités qu'elle était en droit d'en attendre, M. Stadler a poursuivi :*

En attendant le rétablissement d'une plus grande liberté du commerce international tel qu'il a été préconisé et recommandé par le Conseil de l'O. E. C. E. en date du 13 août 1949, et qui paraît être dans sa première phase de réalisation, encore bien timide, nos hommes d'affaires se trouvent devant de grosses difficultés et sont légitimement préoccupés par la situation actuelle. Ils cherchent aujourd'hui une solution en faisant valoir le bien-fondé de leurs prétentions : ils demandent l'abolition des discriminations de produits et la suppression des investissements anormaux des Etats bénéficiaires du plan, qui, après avoir reconstitué leur appareil de production, abusent de cette aide pour développer à l'excès certaines de leurs industries ou même pour en créer de nouvelles, alors que dans les secteurs ainsi touchés, la capacité de production européenne dépasse largement ses besoins.

Il est dans le rôle du chef d'entreprise de lutter de toutes ses forces et par tous ses moyens contre cette tendance à caractère autarcique. Elle est aussi redoutable que celle que j'ai signalée plus haut, relative à la dimension de l'entreprise et à ses limites.

\* \* \*

En relevant tout à l'heure l'importance de la question de la modernisation du matériel, j'ai touché à un *problème à la fois financier et fiscal* qui est essentiel. Il est malheureusement à l'origine d'un investissement excessif dû avant tout à l'incompréhension des milieux fiscaux. La Confédération a pratiqué pendant la guerre, en vertu des pleins pouvoirs, une politique fiscale qui n'était pas assez nuancée. Certains industriels et certains commerçants ont effectué dès lors des investissements pour se soustraire aux charges fiscales. Cette politique commence à porter ses fruits en ce sens qu'elle est un sérieux obstacle à une saine politique financière. L'industriel a été constamment pris entre deux feux et continue à l'être. S'il veut pratiquer une prudente politique financière, il se doit d'éviter de trop fortes immobilisations en bâtiments, en machines ou en outillage. Aujourd'hui, alors qu'il se trouve devant une situation moins favorable qu'il y a deux ans, il serait heureux de disposer de fonds liquides pour

entreprendre certains travaux d'agrandissement, de rénovation ou de renouvellement du matériel, commandes qui accéléreraient la cadence de la vie économique, précisément au moment où elle en a besoin. Malheureusement, ces capitaux ont déjà été affectés à des immobilisations et le chef d'entreprise a de gros soucis pour trouver les liquidités que nécessiterait la situation actuelle.

D'autre part, sur le plan fiscal encore, l'entreprise privée se trouve préterisée par rapport à l'entreprise publique. Celle-ci est exonérée de tous impôts à peu près. Au contraire, les impôts d'une entreprise privée sont tels que ses organes responsables doivent constamment tenir compte des charges actuelles et des charges futures, non seulement pour calculer les prix de revient, mais également pour établir les comptes et pour fixer la répartition du bénéfice. C'est bien l'un des soucis les plus grands de l'industriel et du commerçant ; ceux-ci constatent, non sans amertume, que le secteur qui revient à l'entreprise privée tend de plus en plus à s'ameuiller au profit de l'entreprise publique, qu'elle soit nationalisée ou exploitée en régie directe et qu'ainsi cette partie de la population active qui diminue progressivement formera demain la minorité sur laquelle reposera le fardeau des dépenses de la collectivité.

La question fiscale est en étroite relation avec la politique d'amortissement et la politique des réserves de l'entreprise. L'industriel aimerait pouvoir amortir le plus possible son parc de machines, ses immeubles, en un mot, tous les éléments de l'actif qui peuvent être l'objet de fluctuations. En dépit des réserves qu'il a pu créer pendant la guerre, il se demande d'une part comment il pourra remplir ses obligations à l'endroit des nombreuses charges sociales qu'il a acceptées volontairement et, d'autre part, comment il pourra rémunérer un capital qui a droit, lui aussi, à toucher un dividende en vue de maintenir dans le public non seulement le goût de l'épargne, mais également l'envie de placer des fonds dans des entreprises indépendantes qui offrent pour le moins autant de risques de pertes que de chances de gains pour le capitaliste. Le risque doit avoir pour contre-partie un profit dépassant le taux moyen de l'intérêt. Le jeune entrepreneur qui aurait les capacités intellectuelles pour s'installer et qui disposerait du capital nécessaire, hésite aujourd'hui devant ces complications et ces obstacles.

\* \* \*

Enfin, le troisième ordre de préoccupations du chef d'entreprise relève des *questions sociales*, c'est-à-dire avant tout des rapports entre le capital et le travail. La Suisse peut compter sur une classe de travailleurs qualifiés ayant reçu une très bonne base d'instruction et possédant de solides connaissances professionnelles. Cela implique de la part de l'ouvrier et d'une façon générale de tout le personnel, un état d'esprit plus nuancé que celui que l'on rencontre fréquemment dans la masse des travailleurs ; il se distingue par sa pondération. En outre, on ne connaît pas la très grande entreprise dans laquelle l'ouvrier se sent perdu et considéré comme quantité négligeable. Au contraire, la Suisse est un pays de petites et moyennes entreprises qui n'ont pas ce caractère d'anonymat, faiblesse des grandes exploitations. C'est pourquoi il existe dans la plupart de nos usines un réel esprit d'équipe que l'on pourrait qualifier de fédéraliste. Est-il encore besoin de rappeler que le patron peut jouer non seulement un rôle important, mais doit jouer le rôle essentiel ? Sa personnalité, son autorité sont le plus souvent à l'origine de l'esprit qui règne dans l'entreprise. C'est beau-

coup plus par ses qualités personnelles que par son titre qu'il s'impose. Mais peut-être est-il plus facile en Suisse de s'imposer comme tel que ce n'est le cas à l'étranger. Du reste, ce n'est pas dans le monde ouvrier, chez ceux qui travaillent directement dans une usine que l'on rencontre les adversaires les plus acharnés de l'autorité du chef. Ces derniers se trouvent plutôt dans les milieux politiques et parfois aussi chez les secrétaires syndicalistes.

Lorsque le chef crée une commission ouvrière, il n'a fait que le premier pas vers une entente sincère et réelle avec son personnel. Il faut aussi assurer à ce dernier la possibilité de prendre régulièrement contact avec le patron, lui donner toute garantie qu'il peut solliciter une entrevue, qu'il doit la demander dans certains cas ; et il faut que l'employé ou l'ouvrier ait la certitude que ses interventions ou que sa requête n'entraînera pas pour lui des conséquences fâcheuses. Le chef d'entreprise doit consacrer à son subordonné le temps qu'il mérite.

Sans doute, ces problèmes ont-ils un caractère général, mais d'autres questions préoccupent le monde patronal de notre pays et sont actuellement le sujet de nombreuses discussions. C'est d'une part la question de la communauté professionnelle et de la communauté d'entreprise, et d'autre part, celle de la co-gestion.

En ce qui concerne la communauté professionnelle, les syndicalistes y sont fermement attachés et se refusent à admettre le principe généralisé d'une communauté d'entreprise. Au contraire, l'industriel se sent plus près de la communauté d'entreprise qui se limite à son usine. Il serait exagéré de prétendre qu'il y a conflit ouvert entre syndicalistes et chefs d'entreprise, mais une divergence de vue est indéniable. Dès lors, c'est au chef d'entreprise à créer dans l'unité économique qu'il dirige, un état d'esprit tel que son personnel ne sente pas le besoin d'aller chercher appui et protection auprès du syndicat afin d'obtenir audience auprès de son patron. C'est à celui-ci de provoquer cette atmosphère de confiance qui permettra à son employé ou à son ouvrier de heurter à sa porte sans passer par des intermédiaires, de lui exposer simplement ses soucis, ses difficultés, afin de retrouver confiance.

Quant à la co-gestion, les chefs syndicalistes paraissent avoir modéré leurs prétentions. Aujourd'hui, il semble que l'on soit tombé d'accord sur un certain nombre de points qui avaient été formulés par un chef syndicaliste suisse quant à la collaboration du personnel à la direction de l'entreprise. Une grande partie du patronat admet la compétence des représentants des commissions ouvrières, soit des représentants des syndicats pour tout ce qui touche au contrôle de l'application des accords et conventions, à la surveillance de la formation des apprentis, à l'organisation de cours de perfectionnement pour les adultes, au contrôle de la gestion des caisses d'allocation familiale, des caisses d'assurance maladie, vieillesse, etc., des fonds de prévoyance, à la protection du métier contre la concurrence déloyale, à la prévention du chômage, à l'organisation rationnelle du travail, au développement de l'esprit d'initiative et à l'encouragement aux inventions, en vue d'obtenir un rendement accru et une économie de matières premières.

Quant à la rétribution du capital, à la politique des amortissements et à la constitution des réserves, le syndicalisme suisse a reconnu que ces points ne rentrent pas dans la compétence du personnel et que la solution de ces problèmes relève avant tout de la direction générale et des autorités supérieures de l'entreprise.

Certains de ces résultats reviennent aux contacts nés grâce

à l'existence de la commission de stabilisation des prix dissoute en décembre dernier. Cette suppression se justifiait ; elle a mis fin au caractère étatiste que lui imprimait la présence en son sein de représentants de nos autorités. Pour ma part, elle ne signifie pas la fin des contacts réguliers entre syndicalistes et patrons qui devront encore à l'avenir s'asseoir autour de la même table pour discuter de problèmes relevant de l'intérêt général du pays.

Sur le même plan, d'autres préoccupations accaparent justement l'attention du chef d'entreprise. Elles ont pour cause la situation actuelle des fonds de prévoyance, des fondations, ainsi que des caisses d'allocations familiales et de vacances. L'abondance de fonds et de liquidités sur le marché des capitaux a provoqué en Suisse, au cours de ces dernières années, une baisse du taux de l'intérêt dont les répercussions pourraient entraîner un avilissement des fonds appartenant au personnel. Le taux d'intérêt ayant baissé à 3 % et même plus bas pour certains emprunts, tout le problème des caisses et de leur rendement se trouve remis en question ; leur existence même est mise en péril. Il est, pour le moins, anormal que certains patrons aient été obligés, après avoir participé eux-mêmes à la création de ces caisses, de leur emprunter des fonds à un taux supérieur au taux moyen du marché, afin de leur permettre de remplir leurs obligations et pour leur assurer en même temps un rendement supérieur à celui qu'elles obtiendraient sur le marché des capitaux. Cet aspect de la question inquiète le chef d'entreprise, d'autant plus que l'assurance vieillesse et survivants, par l'accumulation de capitaux de l'ordre de plusieurs centaines de millions, a, sinon provoqué, pour le moins accentué cette tendance à la baisse du taux de l'intérêt.

Un autre problème assez fréquent en Suisse et qui tend à se généraliser est celui du vieillissement du personnel. Si, d'une part, un chef d'entreprise se réjouit de constater la fidélité avec laquelle son personnel reste attaché à son entreprise, il a des soucis consécutifs précisément à cet attachement, qui entraîne pour lui des prestations sociales que l'existence d'un personnel jeune lui épargne, partiellement tout au moins. On ne rend pas toujours compte des obligations financières qu'entraîne pour une entreprise un vieillissement moyen de cinq à dix ans. C'est l'augmentation des allocations familiales, c'est aussi parfois un certain ralentissement dans le rendement du personnel, c'est enfin les charges consenties bien volontiers pour assurer à l'ouvrier ou à l'ouvrière, au moment où il quitte l'entreprise, le versement d'une retraite très méritée. Cet aspect du problème, qui n'existe pas il y a quarante ans, a de nos jours un caractère durable dont l'importance est de plus en plus grande.

\* \* \*

J'arrive au terme de mon exposé. Si la plupart des problèmes soulevés sont spécifiques à la Suisse, d'autres sont le fait de n'importe quel chef d'entreprise, qu'il soit européen ou américain. Le devoir primordial du chef d'entreprise est de diriger et de prévoir afin d'assurer l'existence et la durée de son entreprise. A tout instant, il doit considérer le présent pour mieux assurer l'avenir. D'autre part, il peut jouer un rôle d'éducateur, et ce rôle doit aller de pair avec celui de directeur de l'entreprise. Si la bonne marche de son usine, qu'il identifie souvent avec son bien, sa chose, est son objectif principal, la santé physique et morale de son personnel doit aussi être une de ses constantes préoccupations. Lorsque ces deux points s'identifient, le chef d'entreprise peut être certain d'agir non seulement dans l'intérêt de ses subordonnés et de ses bailleurs de fonds, mais également dans l'intérêt général.

Quant à sa position vis-à-vis de l'Etat, le chef d'entreprise doit savoir distinguer ce que l'on peut attendre des pouvoirs publics, ce qui est de leur compétence, ce qui relève de leurs droits et de leurs obligations. Il doit se souvenir que l'Etat ne peut pas être le sauveur dans la détresse et l'ennemi dans la prospérité. En outre, l'Etat ne peut pas créer du pouvoir d'achat, c'est le rôle de l'entreprise. Il est nécessaire que l'on fixe équitablement les priviléges et les responsabilités de chacun. Le respect réciproque des parties en présence fera le reste.

\* \* \*

J'ai cherché à mettre en évidence les aspects de plus en plus divers de l'activité du chef d'entreprise en Suisse. Les connaissances techniques ne lui suffisent plus. Il est appelé à prendre des décisions essentielles dans les domaines les plus variés. S'il doit être bon commerçant, administrateur économe, organisateur et simplificateur à la fois, il doit être aussi psychologue et humain ; on attend de lui, pour jouer ce rôle au mieux des intérêts de tous ceux qui sont attachés à l'entreprise, non seulement des qualités de diplomate et d'économiste, aux vues larges et à l'esprit clair, mais aussi des qualités de cœur. C'est beaucoup demander à un seul homme. Il ne peut remplir toutes ses fonctions avec le même bonheur mais c'est à cela qu'il doit tendre. C'est pourquoi la formation du chef d'entreprise est en perpétuel devenir.

## BIBLIOGRAPHIE

**Die seriegeschaltete Gasturbine im Heiz-Kraft-Werk**, par Werner Karrer. Edition Leemann AG., à Zurich. — 154 pages, 53 figures.

L'étude dont le titre vient d'être mentionné constitue la thèse présentée par son auteur à l'Ecole polytechnique fédérale, thèse qui lui a valu son doctorat en sciences techniques.

Cet ouvrage, remarquable par l'abondance des arguments qui y sont traités avec un souci d'exactitude et de profondeur qui frappe immédiatement, vient à son heure, car le problème de la combinaison des turbines à vapeur et des turbines à gaz est de ceux qui occupent actuellement tous les techniciens qui s'intéressent à l'utilisation rationnelle de la chaleur.

Que M. Karrer ait eu l'idée de pousser très loin l'examen scientifique de telles combinaisons, spécialement dans le cas des installations productrices d'énergie mécanique et de chaleur utilisable (installations dites de force et chauffage) n'est pas pour nous surprendre. Ses publications précédentes faisaient prévoir en quelque sorte un tel choix : nous pensons en particulier à la conférence qu'il a donnée à Bruxelles le 18 juin 1947, sous les auspices de la Société royale belge des ingénieurs et des industriels (La turbine à gaz et ses applications aux centrales électriques), au cours de laquelle il a déjà exposé attentivement le problème qu'il traite à fond dans sa thèse, tout en signalant d'autres applications possibles des installations vapeur-gaz.

Il est naturellement impossible, dans les quelques lignes d'un compte rendu, de faire état de détails. Nous nous bornerons donc à relever que dans son étude, M. Karrer, en prenant comme base de comparaison l'installation bien connue munie de turbine à vapeur à contre-pression, envisage essentiellement deux possibilités d'en augmenter la production d'énergie mécanique, tout en maintenant constante la quantité de chaleur utilisable débitée. Une première solution consiste à compléter l'installation à vapeur par une turbine à air dont le fluide moteur est chauffé par les gaz de combustion provenant du générateur de l'installation à vapeur. Une seconde solution prévoit le complément mentionné au moyen d'une turbine à gaz munie de sa propre chambre de combustion et dont le fluide moteur (gaz de combustion très dilué) est utilisé comme air comburant pour le générateur de vapeur.

Toute l'étude est basée — et ce n'est point là un de ses moindres avantages — sur un très large emploi de rapports, de valeurs adimensionnelles. Parmi celles-ci, d'une part le rapport entre l'augmentation de puissance due à l'emploi de l'installation à gaz complémentaire et la quantité de chaleur à fournir en plus du fait de la présence de cette dernière, d'autre part le rapport entre la dite augmentation de puissance et la quantité de chaleur absorbée par l'installation à vapeur de base (avec turbine à vapeur à contre-pression seule) fournissent à M. Karrer le moyen d'établir un diagramme dont on déduit facilement toutes les données susceptibles de déterminer les caractéristiques énergétiques (et par suite économiques) de combinaisons variées vapeur-air ou vapeur-gaz.

L'étude examinée comporte la discussion minutieuse des deux solutions envisagées et en outre celle de l'utilisation partielle ou totale de l'énergie mécanique produite par la turbine complémentaire pour l'entraînement d'une thermopompe.

Dans ses conclusions, l'auteur ne se borne pas à résumer les résultats techniques de son étude, mais il tire de celle-ci des déductions de portée générale en relevant les avantages que les combinaisons préconisées peuvent apporter dans le domaine du chauffage (installations de chauffage à distance, par exemple), dans celui des industries chimiques, du textile (nous ajouterons, vu son importance particulière, celui de la soie artificielle), du papier, etc., et le fait que leur généralisation contribuerait à économiser nos réserves de combustible.

Nous osons espérer que ces quelques notes, quoique bien sommaires et incomplètes, seront susceptibles de mettre en évidence la grande importance technique de l'ouvrage de M. Karrer, que l'on peut vivement féliciter pour la valeur de son travail. Nous tenons à le féliciter également de ce que, malgré ses occupations très absorbantes en sa qualité de chef de la division des turbines à gaz des Ateliers de construction Erlikon, il ait eu le courage et la constance de mener à bien une étude aussi fouillée que la sienne et dont l'importance est au surplus manifestement accrue du fait de l'activité pratique de son auteur.

CH. COLOMBI.

**The « Laboratório de engenharia civil », a short account of its work and organization.** — Ministério das Obras públicas, Laboratório de engenharia civil, Lisbon 1949. — Une brochure 15×21 cm de 36 pages, figures.

Brève mais intéressante publication en langue anglaise, consacrée à l'organisation et à l'activité du Laboratoire de génie civil de Lisbonne, dans ses différents domaines d'études et de recherches : méthodes de construction, standardisation, résistance des matériaux, mécanique du sol, physique des constructions, hydraulique, essai des matériaux, analyses chimiques.

## LES CONGRÈS

### Deuxième congrès de l'Union internationale des architectes

Le secrétariat de la section suisse de l'U. I. A. nous prie de porter à la connaissance de nos lecteurs la lettre suivante, adressée à toutes les sections nationales de l'Union :

Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de vous informer que, pour diverses questions techniques, et notamment en raison de l'insuffisance des délais nécessaires à la préparation des rapports et du matériel d'exposition, il est apparu que la date fixée pour le deuxième Congrès de l'U. I. A. ne pouvait pas être maintenue.

En plein accord avec le président, et après consultation du comité exécutif, il a été convenu que le congrès serait *reporté à 1951*. Le comité exécutif doit se réunir le 16 mai prochain à Paris.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'assurance de mes sentiments confraternels.

Paris, le 30 mars 1950.

Le Secrétaire général :  
P. VAGO.

### 3<sup>e</sup> Congrès international des Fabrications mécaniques

Bruxelles : du 18 au 23 septembre 1950

Le Comité d'organisation du Congrès international des Fabrications mécaniques a décidé de tenir son troisième congrès à Bruxelles, du 18 au 23 septembre 1950.

Les deux premiers congrès, tenus à Paris en 1948 et 1949, avaient à examiner des problèmes relevant de l'évolution de la technique et de l'accroissement de la productivité. Le troisième congrès abordera l'étude des éléments qui sont de nature à assurer la *qualité* de la production industrielle dans les fabrications mécaniques.

A cet effet, une dizaine d'exposés et de larges échanges de vues, entrecoupés de visites d'usines, dérouleront, dans le cadre de ce thème général, les principaux aspects de cet important problème.

Il s'agit moins d'exposés sur la précision des produits que d'une étude systématique des caractéristiques qu'ils doivent réunir pour correspondre aux besoins du marché et à sa nécessaire orientation.

Dès lors, le Congrès passera en revue divers sujets :

— la conception et la réalisation des produits, le choix des matières premières, le contrôle aux divers stades de la fabrication, l'orientation des besoins de la clientèle, son évolution graduelle, le rôle du facteur humain et même l'influence éducative de l'action des organisations professionnelles et de l'Etat dans le domaine de la qualité.

Programme détaillé des exposés et des excursions et tous renseignements peuvent être obtenus auprès de la *Société suisse des Constructeurs de machines*, Postfach, Zurich 27.

## CARNET DES CONCOURS

### Ecole des Arts et Métiers, à Vevey

Ouverture

Le règlement de ce concours déroge aux Principes pour les concours d'architecture (Normes 101) qui lient les membres des associations S. I. A. et F. A. S.

L'autorité compétente n'a pas tenu compte des avis de la Commission des concours et n'a pas cru devoir apporter les rectifications nécessaires au texte de son programme. C'est pourquoi les membres de la S. I. A. et de la F. A. S. (concurrents et jury) ont le devoir de s'abstenir de toute participation au Concours de l'Ecole des arts et métiers.

Pour la « Commission des concours »,  
le président :  
R. Christ, architecte.

### Bâtiment administratif et locatif de la Banque cantonale, à Brigue, Valais

Ouverture

La Banque cantonale du Valais ouvre un concours pour l'étude d'un projet de bâtiment administratif et locatif, à Brigue.

Ce concours est ouvert à tous les architectes établis dans le canton du Valais.

Le jury est composé de MM. K. Schmid, architecte à Sion, président ; V. de Chastonnay, directeur de la B. C. V. ; M. Zermatten, professeur ; P. Reverdin, architecte, à Genève ; J. Iten, architecte, à Sion. (Suppléant : M. O. Schmid, Veytaux-Chillon).

Délai pour la remise des projets : 14 juillet 1950.

Pour tous renseignements, voir l'annonce publiée par ailleurs par le Département des travaux publics du canton du Valais.