

Zeitschrift: Ingénieurs et architectes suisses
Band: 123 (1997)
Heft: 15/16

Vereinsnachrichten

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: 08.04.2026

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

Groupe de réflexion sur l'avenir de la SIA (V)¹

La Suisse face à la globalisation

La Suisse dans le monde

1. Avec un niveau d'exportation (et d'importation) de près de 35 % de la production nationale brute, l'économie suisse est ouverte sur le monde. Cette contribution suisse au développement de l'économie mondiale est très importante par rapport à la géographie et la population du pays (voir encadré). La puissance financière de l'économie suisse ne découle pas seulement de l'implantation des grandes banques aux quatre coins du monde et de leur rôle international dans la gestion de fortune; elle provient aussi du fait que la Suisse a depuis longtemps investi plus à l'étranger que l'étranger en Suisse.

2. L'intensité des échanges internationaux de l'industrie suisse varie d'une branche à l'autre. L'horlogerie et la bijouterie, le textile, l'industrie des machines, la chimie et l'industrie des plastiques sont les branches les plus internationalisées. En revanche, la part des exportations et importations dans les arts graphiques et l'industrie d'alimentation par exemple est nettement plus faible que la moyenne, tout comme l'habillement qui est très dépendant des importations et tourné vers l'intérieur. L'électronique, l'industrie électrique, la métallurgie et l'industrie du papier se situent, quant à elles, dans la moyenne nationale en couvrant de 35 à 40 % de la demande.

3. L'exportation de la construction et des services de construction en Suisse est faible et en régression depuis une quinzaine d'années. Les 40 plus grandes entreprises exportent quelque 5 % de leur chiffre d'affaires, ce qui représente à peine 0,2 % du chiffre d'affaires de la branche. Les pe-

tites et moyennes entreprises de la construction développent quelques activités à l'étranger dans les régions frontalières. L'exportation de prestations d'étude est en revanche plus importante. Elle est réalisée presque exclusivement par une vingtaine de grands bureaux, dont la part du chiffre d'affaires exportée est de 25 % environ (5 à 8 % du chiffre d'affaires national).

Les problèmes des PME

4. Comme dans la plupart des pays européens, le tissu économique est essentiellement composé de petites et moyennes entreprises. Selon le dernier recensement fédéral de 1995, les quelque 300 000 entreprises actives emploient plus de 3,5 millions de personnes dont les trois quarts travaillent dans les entreprises de moins de 250 personnes (PME). Une grande partie d'entre elles sont de type familial; elles sont flexibles et proches de la clientèle certes, mais souvent vulnérables (face à des problèmes de succession par exemple) et fréquemment en proie à des difficultés de financement. De ce point de vue, les

entreprises actives dans le domaine de la construction, notamment dans le second-cœur, ne constituent pas une exception. Dans la construction proprement dite, elles occupent en moyenne seize collaborateurs; sur le marché des travaux de finition, cette moyenne descend à sept, tandis que le secteur des études est en majorité composé de bureaux dont la taille moyenne est inférieure à cinq collaborateurs. Ensemble, les quelque 52 000 entreprises de l'industrie de la construction, qui englobent aussi bien les bureaux d'étude que les fournisseurs directs, fournissent 13 % de tous les emplois recensés en Suisse.

5. Le processus de globalisation, parfaitement perceptible depuis une dizaine d'années, a montré que l'économie suisse n'était peut-être pas aussi ouverte sur le monde qu'on le prétendait. Certains secteurs, en tout cas, n'étaient pas assez ouverts à la concurrence internationale, notamment l'agriculture, la production de matériaux de construction (ciment et équipements sanitaires, produits électriques, par exemple), la bière, les produits pharmaceutiques, certaines branches d'assurance et d'autres encore. De fait, les pouvoirs publics disposaient

La Suisse dans le monde: quelques indicateurs (1995)

Territoire national / terres fermes	0,028%
Population suisse / population mondiale	0,12%
Population suisse / population OCDE	0,7%
Population suisse / Population Union européenne	1,9%
PIB suisse / PIB mondial (a)	1,0%
PIB suisse / PIB OCDE (a) (b)	1,3%
Exportations suisses de biens/exportations mondiales de biens (a)	1,6%
Exportations suisses de services commerciaux/exportations mondiales de services commerciaux (a)	2,5%
Part suisse à l'activité financière internationale	5-8%

Notes

- (a) Pourcentage dérivé des valeurs exprimées en dollars courants aux taux de change courants
(b) Le pourcentage exprimé selon les parités de pouvoir d'achat est de 0,9 (prise en compte des différences de niveaux de prix).
(c) Sources: d'après LAMBELET, J.-CHR.: «L'économie suisse», *Economica*, 1993 (OCDE, OMC, Banque mondiale)

¹Voir IAS N°s 11 du 14 mai 1997, pp. 188-191, 12 du 28 mai 1997, pp. 220-223, 13 du 11 juin 1997, pp. 252-254, et 14 du 25 juin 1977, pp. 315-318

des instruments nécessaires pour passer commande aux entreprises suisses, comme les actuelles difficultés structurelles de notre économie tendent à le confirmer.

6. La crainte est donc apparue que la Suisse perde petit à petit de sa compétitivité internationale en raison de la croissance relative des coûts de production, de l'utilisation d'une technologie « établie » (par rapport à une technologie de pointe ou expérimentale) voire dépassée et face aux progrès rapides de l'intégration économique (développement de l'Union européenne, mais aussi libéralisation et privatisation des infrastructures, avec une réduction tendancielle du protectionnisme). Si les études réalisées durant les années 90 sur l'innovation, l'état de la technologie et la compétitivité de certaines branches (machines, chimie, textiles) ne montrent pas (encore) une nette détérioration de la position concurrentielle de la Suisse, certains signes avant-coureurs cependant sont inquiétants : perte relative des avantages comparatifs « naturels » de la Suisse tels que la stabilité politique et le bas niveau de chômage, isolement politique croissant, développement des activités de recherche et développement à l'étranger (en fait plus en raison de l'internationalisation de la production que par perte de l'attrait de la Suisse), vieillissement du portefeuille technologique, attitude plus critique de la population envers la technique et l'innovation et contraintes écologiques croissantes.

S'adapter à la globalisation

7. En fait, les réactions des entreprises sont des plus diverses. Si les grandes entreprises sont manifestement mieux outillées pour faire face aux défis de la globalisation, les PME peuvent, dans un premier temps en tout cas, se trouver désarmées par le brutal changement des règles du jeu qu'entraînent certains aspects de la globalisation. Plus limitées dans leurs ressources que les grandes entreprises, elles ont en effet besoin d'un certain temps d'adaptation lorsque leur marché tradition-

nel est secoué par des influences extérieures. Les problèmes que les grandes entreprises ont à résoudre sont très différents. Pour le *Crédit Suisse* et *Novartis*, par exemple, il s'agissait de renforcer les synergies pour être plus concurrentiel à l'étranger. L'abandon de la brasserie *Cardinal* de Fribourg par *Feldschlösschen* avait été décidé rendre l'entreprise plus compétitive en Suisse, même face à la concurrence étrangère qui s'est fortement accrue à la suite de la dissolution du cartel de la bière. Les rachats observés dans les assurances procèdent d'une logique de renforcement de l'implantation régionale, en Suisse et à l'étranger. Quant aux PME internationalisées, aux moyens plus limités, elles cherchent surtout à bénéficier à l'extérieur d'une dynamique de croissance qu'elles ne trouvent plus en Suisse. Enfin, ce sont avant tout les PME dont les activités sont tournées vers les marchés intérieurs, c'est-à-dire l'agriculture, une grande partie des services ainsi que la construction, qui sont en train de faire les frais de la transition vers une économie plus compétitive.

8. Ainsi, pour certains spécialistes de l'économie suisse, la globalisation signifie la fin du modèle traditionnel suisse. Selon l'analyse du professeur Lambelet, des industries d'exportation hautement performantes servaient de rempart à un ensemble de branches qui travaillaient pour le marché intérieur, des industries et secteurs qui

étaient souvent protégés ou cartellisés, donc inefficaces et chers (utilisation excessive de ressources au profit des producteurs et des importateurs mais au détriment des consommateurs), mais qui offraient beaucoup d'emplois parce que très gourmands en main-d'œuvre pour la plupart d'entre eux. Avec l'ouverture de ces marchés, la décartellisation et la déréglementation, ces activités protégées, tournées vers le marché intérieur, se trouvent aujourd'hui exposées à une concurrence plus vive. Elles sont soumises à de fortes pressions pour accroître leur efficacité : restructurations, consolidations, réorganisations, réductions des effectifs, voire faillites en sont les conséquences.

9. Le programme de « revitalisation » de l'économie suisse tente de répondre depuis 1993 aux défis lancés par la globalisation des marchés et de remédier à certaines faiblesses qui sont apparues dans les conditions cadres du système économique. Dans ce sens, des progrès ont été réalisés en vue de favoriser la concurrence et l'ouverture de l'économie, par exemple dans les domaines des cartels, du marché intérieur et des marchés publics.

10. Globalement, l'industrie de la construction a une vocation nationale ou régionale. Sauf exceptions – pour le secteur des études et du contrôle de l'exécution des mandats notamment –, l'industrie de la construction est entraînée

La nouvelle donne des marchés publics

L'accord de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sur les marchés publics est entré en vigueur le 1er janvier 1996. Les obligations d'ouverture résultant de cet accord se font sentir à partir de certains seuils. Le seuil est fixé à 10 millions de francs suisses pour les travaux de construction des collectivités publiques et des établissements publics dans les secteurs de l'eau, de l'énergie et des transports. Pour les marchés des biens et services, le seuil est fixé à 260 000 francs. Les procédures d'adjudication doivent être clairement définies et les fournisseurs originaires des Etats membres de l'OMC être mis sur pied d'égalité avec les fournisseurs nationaux. L'accord autorise deux types de procédure : la procédure d'appel d'offres ouverte, qui permet à tous les fournisseurs de soumissionner et la procédure sélective où seuls peuvent soumissionner ceux qui remplissent certaines conditions. L'adjudication de gré à gré constitue une exception.

dans le « tourbillon » de la globalisation, comme c'est le cas pour l'industrie des machines et du textile, par exemple. C'est donc surtout par l'intermédiaire de sa clientèle et des mandats qu'elle en reçoit – bâtiments industriels et administratifs, construction de logements, par exemple – que l'industrie de la construction ressent les effets de la globalisation (sans parler des « ricochets » provoqués par la politique économique gouvernementale). Cette situation est d'autant plus difficile à maîtriser que la branche ne peut « délocaliser » ses activités, comme le font les sociétés productrices de grandes séries ou qui s'approvisionnent partiellement sur les marchés étrangers. L'industrie de la construction dans son ensemble est en quelque sorte prise entre l'enclume et le marteau: d'une part elle est liée à un système qui n'évolue que très lentement, d'autre part, elle subit les effets de la globalisation par l'intermédiaire de clients flexibles qui sont partie prenante au processus et cher-

chent à en retirer les fruits. En principe, seuls peuvent échapper facilement à cette tenaille les bureaux d'étude et de contrôle (ingénieurs et architectes) qui disposent d'un réseau extérieur et de la clientèle nécessaires et, naturellement, toutes les entreprises jouissant d'un créneau particulier ou qui possèdent une marge de manœuvre suffisante pour comprimer leurs frais. Une des activités de l'industrie de la construction est peut-être en passe d'échapper à ce problème, c'est celle du préfabriqué qui se base sur des méthodes de production de type industriel et offre des articles normalisés.

11. Cette évolution en est encore à ses débuts et pose plus de questions qu'elle n'en résout. Les quelques réflexions ci-dessus montrent à quel point la situation est fluctuante et nécessite de nouveaux efforts d'imagination.

Le groupe de réflexion sur l'avenir de la SIA

Assemblée des délégués du 14 juin 1997

Réunis en assemblée à Berne, les délégués ont approuvé les comptes 1995, qu'ils avaient refusés en août 1996, ainsi que ceux de 1996. En revanche, la discussion des problèmes de politique de la société a été écourtée, faute de temps.

Le rapport de gestion 1996 a été approuvé, bien que *Peter Rapp*, de Bâle, ait regretté l'absence de chiffres ou même d'une mention explicite de la situation financière. Sur le fond, le nouveau règlement du groupe spécialisé des ingénieurs forestiers (GSF) aurait sans doute été ratifié, mais il a échoué sur la forme, faute d'une traduction française, qui devra être disponible lors de la prochaine assemblée. Ce groupe souhaite désormais d'intituler « Groupe spécialisé Forêt »¹, pour refléter dans le sens le plus large la « pro-

motion de la forêt dans tous ses aspects »², objectif figurant dans les statuts.

Nominations au Comité central et révision des statuts

Le président Kurt Aellen précise qu'il ne s'agit pas d'élections à proprement parler, mais simplement de la prolongation des mandats de membres du CC jusqu'à la publication du rapport du Groupe de réflexion sur l'avenir, en septembre 1997. Cette procédure a trouvé l'agrément des délégués et la prolongation souhaitée a été acceptée.

Finances

Comme l'a déclaré le président Aellen, le renvoi des comptes 1995 lors de l'assemblée d'août 1996 a causé un choc et conduit à une vérification approfondie des chiffres ainsi qu'à l'élaboration des

prévisions financières allant jusqu'à l'an 2000. L'effondrement constaté à partir de 1994 est dû au recul de la vente des normes, d'une part, et aux difficultés rencontrées lors de la mise en place d'une comptabilité des débiteurs, d'autre part. Actuellement, l'objectif visé est de ramener les dépenses au niveau des recettes, plus tard de reconstituer les réserves aujourd'hui épuisées par l'assainissement financier de la société. Au pire des cas, il faudrait – comme cela a été fait une fois déjà en 1975 – en appeler à la solidarité des membres.

Le président a énuméré les mesures prévues, dont certaines ont déjà été prises:

- comptabilité des débiteurs opérationnelle, avec introduction d'un système de rappels et d'encaissement,
- démission de certaines affiliations collectives,
- réduction des coûts sur tous les fronts (personnel, frais d'envoi, etc.),
- dissolution de réserves,
- mise en place d'une commission de gestion.

Comptes 1995

Avant d'en arriver au vote, les délégués ont discuté de questions comptables ainsi que d'autres détails et les mesures mentionnées ci-dessus leur ont été présentées. La transparence souhaitée par la précédente assemblée étant atteinte, les comptes alors refusés ont été cette fois-ci approuvés à une large majorité.

Comptes 1996

Indépendamment l'une de l'autre, les sections Vaud et Waldstätte ont chacune présenté une motion d'ordre demandant de renvoyer l'approbation des comptes à la prochaine assemblée des délégués. Selon elles, il convenait d'atteindre une meilleure transparence et de présenter des comptes contrôlés par une instance neutre, susceptibles d'être lus sans instructions supplémentaires. Le président Aellen a relevé qu'un renvoi ne changerait rien aux résultats et recommandé l'acceptation, afin que la SIA puisse enfin se préoccuper de son avenir. Intervention ap-

¹ Traduction officieuse par la rédaction de l'allemand « Fachgruppe Wald »

² Idem

plaudie, suivie du refus des motions d'ordre et de l'approbation des comptes 1996 par 111 voix contre 21, avec 5 abstentions.

Approbation de la norme SIA 469 « Conservation des ouvrages »

Après un parcours long, douloureux et particulièrement coûteux, cette norme a finalement été approuvée – moyennant suppression du point 04 (honoraires).

Politique de la société

Au nom du Groupe de réflexion sur l'avenir, *Jean-Daniel Clavel* présente un rapport intermédiaire, touchant notamment aux intentions et à la systématique du Groupe. Ce dernier n'a pas pour tâche de rechercher des coupables, mais de mettre en évidence les causes qui ont conduit à la situation actuelle. Ce n'est qu'au travers d'une meilleure connaissance du passé que l'on peut comprendre le présent et établir des pronostics fiables pour l'avenir.

Le président Aellen a informé ensuite de l'état d'avancement des travaux pour le nouveau règlement des concours. Les propositions du Comité central sont revenues des sections au terme de la procédure de consultation. La réaction des pouvoirs publics aux propositions de la SIA s'est révélée surprenante par son caractère positif. Il appartient maintenant au comité issu de la commission des concours, sous la présidence de *Timothy Nissen*, de traiter ce projet avec la participation de représentants des maîtres d'ouvrages. La discussion du nouveau règlement

Commentaire

Le fait que l'assemblée des délégués ait duré de 11h30 à 14h40 ne s'est pas seulement manifesté au niveau de l'estomac des participants, mais également sur l'ambiance et la concentration. Bien qu'aucune divergence réelle sur les objets traités ne se soit manifestée, la mise en évidence de leur propre personne prime sur ces objets eux-mêmes chez nombre de délégués. La discussion se déroule sur un ton qui indique que des aspects fortement émotionnels ne détournent pas seulement de la prise de conscience d'un possible consensus, mais le rendent impossible. A ce point, la patience toute particulière témoignée envers le rôle de victimes qu'une minorité s'est elle-même attribué n'a plus servi à rien : finalement, la majorité a soutenu la présidence de la société bien plus clairement que l'an dernier. Un déroulement plus strict de la partie consacrée à des objets concrets serait bénéfique non seulement pour l'humeur de chacun, mais également pour l'ensemble de la société, et éviterait qu'on quitte à nouveau l'assemblée avec l'impression d'avoir assisté à un spectacle quelque peu minable et vexant. Les différents personnels apparus en public doivent être réglés, mais l'assemblée des délégués n'est certainement pas l'endroit adéquat pour cela. Il serait également souhaitable que les délégués aient encore exactement en mémoire ce qui s'est passé lors de l'assemblée précédente, pour ne pas qu'on ait à leur rappeler sur le ton du reproche les décisions déjà prises. En outre, on pourrait espérer qu'au sein d'une société de niveau universitaire le français et l'allemand, langues nationales, soient au moins comprises ; on requiert des Tessinois un effort bien plus important – et on l'obtient. On peut demander à l'association professionnelle qu'est la SIA qu'elle fasse approuver des normes, qu'elle tienne une comptabilité transparente et correcte, et qu'elle règle avec les autorités les problèmes liés à la politique qu'elle défend. On ne doit en revanche pas en attendre qu'elle adoucisse miraculeusement les rigueurs d'un climat économique dégradé ou qu'elle guérisse des blessures d'amour-propre.

M.G.

doit constituer le point principal de l'ordre du jour de la prochaine assemblée des délégués, en novembre, afin de permettre si possible de voter à ce sujet au printemps 1998. Six sections romandes s'étaient mises d'accord pour élaborer une prise de position commune, malheureusement présentée sous une forme nuisant fortement à sa compréhension. L'assemblée a été close après un bref rapport sur les travaux concernant la documentation et la recommandation « Procédures d'adjudication » par *Giuliano Anastasi*, président du groupe de travail chargé de cet objet.

Martin Grether

en vigueur le 1^{er} juillet. Toutefois, grâce aux progrès techniques dans le domaine des télécommunications, vous pourrez toujours commander les publications dont vous avez besoin par le truchement du numéro de téléphone bien connu, soit le 01/283 15 60, ou par fax, au 01/201 63 35. Si vous le désirez, vous pourrez comme par le passé consulter un spécialiste compétent de la SIA. Il reste également possible de consulter l'ensemble des normes, règlements, recommandations et documents au secrétariat général, à la Selnaustrasse 16, à Zurich – dorénavant au 12^e étage –, ainsi que de les y commander.

Cette collaboration doit permettre de rationaliser la vente et de faire des économies, tout en conservant la qualité des services offerts jusqu'ici : la maison Schwabe & Co SA garantit un traitement expéditif des commandes et le secrétariat général de la SIA la compétence des conseils. Nous nous réjouissons de ce partenariat et nous tenons volontiers à disposition de nos clients en cas d'éventuels problèmes de mise en place de la nouvelle organisation.

Max Baur, responsable des services généraux

Dès le 1^{er} juillet: nouvelle organisation des ventes

Dans le cadre de la réorganisation du secrétariat général de la SIA, le Comité central a décidé que la vente et la diffusion des publications de la SIA se feraient dorénavant de façon professionnelle et plus efficace en collaboration avec un partenaire extérieur. Des études approfondies nous ont permis de conclure pour cette tâche exigeante un accord avec la maison

Schwabe & Co SA, à Muttenz. Sa réputation constitue une garantie de qualité ; en effet, cette maison peut se targuer d'une longue tradition de succès. Sa grande expérience dans les domaines de l'impression, de la vente et de la diffusion de publications professionnelles en fait un partenaire idéal pour la SIA.

La nouvelle organisation est entrée

Préparation à un séjour à l'étranger – Ouverture à une nouvelle culture ?

C'est sous ce titre que s'est tenue le 19 mars 1997 une journée d'information organisée par le Groupe de travail pour la coopération au développement (GTCD) à l'occasion de la 28^e assemblée générale du groupe spécialisé pour les travaux à l'étranger (GTE). L'objectif de la journée était de provoquer un échange de vues interdisciplinaires sur la question de savoir dans quelle mesure la réussite d'un mandat à l'étranger peut dépendre de la préparation du personnel appelé à s'expatrier au « choc culturel » qu'il va subir.

La première oratrice, Tania Ogay, assistante à la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de l'Université de Genève, place son intervention dans la perspective de la communication interculturelle, comme condition de la réussite d'un projet. Elle analyse les conditions qui entourent la transmission d'un message dans un contexte interculturel, en insistant sur les distorsions dans la perception de l'autre dues à son appartenance à un autre groupe. L'essentiel reste la capacité de l'interlocuteur à se décentrer par rapport à son milieu culturel, son ethnocentrisme, sa capacité à imaginer d'autres visions du monde.

Sous le titre général de « Prise de considération des éléments culturels dans le cadre d'une préparation efficace », les deux oratrices suivantes parlent de leurs expériences professionnelles comme collaboratrices du CINFO à Bienne (Centre d'information et d'orientation pour les professions relatives à la coopération au développement).

Mechthild Nussbaumer, directrice, décrit le cadre général d'activité de cette fondation dont les membres principaux sont la DDC, les principales œuvres d'entraide suisses, l'IUED et le CICR. Le CINFO informe, conseille et prépare les

candidats au départ ainsi que leur famille en ce qui concerne tous les aspects d'une activité professionnelle à l'étranger dans le cadre de la coopération au développement.

Cette préparation se fait sur la base des principes de la politique suisse de coopération tels que définis par la DDC. Dès le stade du recrutement et de la sélection, l'aptitude des candidats à la communication interculturelle est ainsi prise en compte. A côté du domaine des capacités professionnelles spécialisées, cette préparation est par ailleurs centrée sur la personnalité des candidats, leur sensibilité aux questions de la rencontre interculturelle, l'acquisition et le développement de compétences propres à maîtriser les problèmes concrets de la nouvelle situation.

Rosemarie Lausset, conseil, présente ensuite deux exemples tirés de son expérience de responsable des séminaires de préparation au départ de CINFO, deux cas de figure extrêmes, l'un d'un échec par manque de préparation malgré d'excellentes qualifications professionnelles, l'autre d'une réussite due pour l'essentiel à l'aptitude de l'intéressée à s'adapter à la mentalité locale. Dépassant cette opposition noire/blanche un peu caricaturale, R. Lausset va plus loin dans l'analyse des conditions à remplir pour faire preuve de compétence interculturelle. Elle explicite la différence entre s'informer – acquérir des connaissances sur le pays d'accueil – et se former, ce qui nécessite une réflexion sur ce qu'on va faire, sur la façon de se comporter, de communiquer. Dans ses conclusions, l'oratrice insiste sur les limites de la formation qui à elle seule ne saurait corriger une erreur de sélection.

Dernier orateur, Peter Sorg, responsable de la coordination internationale chez *Ciba Speciality Che-*

micals Inc., à Bâle, expose les éléments clés de la politique de sélection internationale des cadres pratiquée par cette entreprise. L'objectif de cette politique est le succès commercial de l'entreprise sur le plan international. La sélection des cadres se base, au-delà des compétences techniques ou administratives, sur la sensibilité interculturelle, l'intérêt pour le milieu d'accueil, l'ouverture d'esprit et une solide base familiale. Les cadres expérimentés jouent un rôle de mentor et se chargent du suivi des nouveaux pour faciliter leur adaptation. Cette politique soulève naturellement différents problèmes, en particulier celui de son application conséquente, et ceux du rôle des mentors ou du suivi des employés internationaux durant leur mission.

La table ronde qui suivit, animée par Göpf Berweiger, directeur de la Société pour les peuples menacés à Berne, a mis en évidence un accord général sur l'importance de la sensibilité à la communication interculturelle et le rôle primordial de la sélection préalable, tout en laissant ouvertes différentes questions, telles que :

- la nature des bases sur lesquelles appuyer cette sélection et le profil de ceux qui en sont chargés ;
- la couverture des coûts engendrés par la formation adéquate du personnel, dans la mesure où ceux-ci représentent un désavantage concurrentiel en cas d'appel d'offres.

Un compte rendu plus détaillé de cette journée d'informations avec le texte original des interventions peut être obtenu au secrétariat général de la SIA, tél. 01/283 15 71 (Rita Schlegel) ou auprès du responsable du GTCD, Philippe Rochat, Kistlerstr. 44, 3065 Bolligen (tél. 031/921 51 42).

Philippe Rochat