

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 11 (1953)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Problèmes de notre exportation  
**Autor:** Rubattel, Rodolphe  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-134133>

### **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:** 16.01.2026

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

## Problèmes de notre exportation

par M. le Conseiller fédéral RODOLPHE RUBATTEL

*Chef du Département de l'Economie publique*

*M. le Conseiller fédéral Rubattel a bien voulu nous faire l'honneur de nous autoriser à publier, à l'occasion du dixième anniversaire de la création de notre société, les considérations suivantes qu'il avait exposées lors du vingt-cinquième anniversaire de la fondation de l'Office suisse d'expansion commerciale à Berne. Nul mieux que lui ne pouvait aborder le problème de notre exportation puisqu'il est en contact constant avec nos différentes délégations chargées de mettre sur pied nos traités de commerce et de les appliquer. M. Rubattel connaît également toutes les difficultés que rencontrent nos industriels qui exportent à l'étranger la plus grande partie de leur fabrication. Il est conscient des obstacles qui se dressent lorsque nous voulons conquérir de nouveaux débouchés comme aussi maintenir ceux que nous avons gagnés à force de persévérance et d'opiniâtreté. Que M. Rubattel trouve ici l'hommage de notre admiration pour son activité à la tête du Département de l'économie publique et l'expression de nos remerciements les plus vifs pour sa précieuse collaboration.*

On peut, me semble-t-il, établir un certain parallélisme entre l'évolution industrielle d'un siècle, la nécessité où se trouvent des Etats nombreux d'écouler l'excédent de leur production d'une part, et les mots, les méthodes et les moyens de la propagande, d'autre part.

Je me souviens du temps où ce que l'on appelait alors la « réclame » était considéré comme une forme mineure du tapage. On ne lui prêtait guère qu'une curiosité amusée. Les fabricants pensaient alors que le produit s'impose par la présentation directe à la clientèle davantage que par la mise en œuvre de toute une gamme de moyens aptes à la fois à instruire et à convaincre l'acheteur, sans le circonvenir. Pareille conception répondait aux besoins d'une époque à caractère encore artisanal, d'un monde localisé, compartimenté, par rapport au nôtre, d'une philosophie de l'action très différente de celle d'aujourd'hui. Il n'était pas jusqu'au grand homme d'affaires qui n'allait rendre visite personnelle à sa clientèle. Dans ses souvenirs de la Troisième

République, André Siegfried donne de son père, important commissionnaire en coton établi à Bombay dès la deuxième moitié du xix<sup>e</sup> siècle, quelques traits caractéristiques de la manière de l'époque : « Son bagage de culture livresque, jusqu'à la fin de son existence, demeurera simple : les quatre règles, le calcul de l'intérêt, la comptabilité, quelques solides notions de géographie. Chaque fois aussi qu'il rentrait en France, il faisait la tournée des filateurs de l'Est, du Nord et de la Normandie. Le contact n'était ainsi jamais perdu et cet établissement exotique ne prenait en aucune façon la figure d'un exil. »

On passa, de ce premier état, à une étape seconde, celle de la propagande. Le mot rend un son déjà très différent ; il est d'extérieur plus scientifique, d'allure plus savante ; il sent déjà l'organisation méthodique de la vente ; il marque un tournant, celui de la fabrication en quantités industrielles, de la rencontre sur les marchés d'entreprises de nationalités diverses offrant des marchandises ou des produits analogues. Si le chef d'industrie ne perd ni le goût du voyage, ni celui de contacts personnels multipliés — avec des milieux qui ne sont déjà plus tout à fait ceux d'auparavant : banquiers, ministres —, il se doit encore avant tout à l'administration directe de son entreprise ; et l'éloignement d'un grand nombre de marchés met obstacle à des déplacements trop fréquents. Il doit songer à d'autres formes de représentation, à d'autres armes que celles dont il est personnellement détenteur. Le spécialiste de la propagande apparaît dans l'entreprise, comme apparaîtra plus tard le spécialiste de la rationalisation et celui du personnel. On passe de la réclame occasionnelle, élémentaire — simple représentation graphique d'outils, de machines ou d'appareils — à la propagande, c'est-à-dire à l'art de faire valoir avec continuité une certaine production auprès des personnes et des groupes qu'elle peut intéresser.

Le mot propagande est aujourd'hui chasse gardée des régimes politiques ambitieux ; on l'appelle *prospection* lorsqu'elle s'applique moins aux idées qu'aux choses, qu'elle tend à réaliser des échanges et non des systèmes, qu'elle vise la conquête de marchés et non celle des esprits. Emprunté à la géologie, c'est-à-dire à l'une des sciences les plus prodigieuses qui soient, ce terme me paraît caractéristique d'une époque. Prospector, c'est reconnaître, analyser, vérifier, en un mot, s'efforcer de savoir si les conditions

nécessaires à l'action efficace sont remplies. L'art devient science ; une certaine fantaisie disparaît, remplacée par des données positives, des calculs de rendement, des garanties de durée. Les prospecteurs modernes n'ont plus rien de commun avec leurs devanciers ; ils travaillent moins des individus que des ensembles, moins des cas particuliers que des milieux ; ils préparent l'avance des réalisateurs immédiats qui ne sauraient plus se passer d'eux. L'appareil de vente d'une grande entreprise moderne, avec son arsenal de fiches et de renseignements, occupe une place de premier plan : celle que l'on réserve aux tâches essentielles.

L'Office suisse d'expansion commerciale est un peu le prospecteur de l'exportation nationale, avec des moyens dont on ne peut dire aujourd'hui qu'ils sont suffisants. Après une période de relative tranquillité, de concurrence atténuée par la mise hors circuit de productions provisoirement compromises, après des années d'extraordinaire demande, l'industrie suisse se retrouve dans la situation de défendre âprement ses positions, sur tous les fronts. Défense active des territoires où nous avons pris solidement pied, où notre production est connue, introduite depuis longtemps, où nous bénéficions du préjugé favorable ; mais aussi prospection de marchés neufs, prévision à longue échéance, placement — si je puis m'exprimer ainsi — du capital initial, de premier établissement, celui de la confiance. J'y reviendrai.

L'un des périls auxquels me paraît exposée la prospection d'aujourd'hui, c'est celui de la prédominance de la recherche scientifique pure sur la recherche à fins intéressées, à objectifs connus et précis. Il s'agit moins en effet, en l'espèce, de fignoler des abstractions ou de pousser à leur extrême limite des distinctions d'école que de mettre au point une arme souple, adaptable à des états politique, économique, affectif très différents les uns des autres, adaptée aussi à l'extrême variété de notre production. On n'aborde pas un Français comme un Anglais ; pas plus qu'on n'introduit et qu'on ne traite une affaire de la même manière avec un Sud-américain, un Japonais, un citoyen des Etats-Unis ou un Levantin. A côté et en plus de la détermination des besoins et des possibilités théoriques d'un pays, domaine où l'application d'une méthode rigoureuse est seule concevable, il est des impondérables, cette poussière épaisse de croyances, de préjugés, de traditions, de méfiances incompréhensibles à des Occidentaux,

qu'il faut scruter et apprendre à connaître ; les surfaces de moindre résistance aussi bien que les points d'appui coriaces.

Toutes les organisations et toutes les entreprises sont en état de faire valoir leur production par les moyens classiques, à coup de publications, de films publicitaires, de relations, par toutes les voix perçantes de la technique moderne ; mais elles ne possèdent pas toutes l'esprit de finesse, de pénétration humaine, sans lequel la conquête d'un marché est coupée de retraites et de recommencements parfois évitables. Peut-être le contact quotidien avec les faits et les réalités brutales m'aiguille-t-il, par réaction, vers des solutions trop nuancées ; quoi qu'il en soit, je crois que nous devrions davantage encore que cela n'est le cas, compléter notre appareil d'étude des marchés et, en quelque sorte, de préparation au débarquement par une analyse plus poussée, toujours orientée vers le but, du caractère des peuples à l'existence desquels nous entendons nous associer. Le problème ne vous a pas échappé ; je l'expose une fois de plus parce que les bouleversements que nous vivons me paraissent lui rendre toute son importance.

Que l'on songe, notamment, aux marchés neufs, de très ancienne civilisation, libérés de certaines des obligations, mais aussi de certains des avantages que leur imposait, jusqu'il y a peu d'années, la dépendance où ils vivaient. La plupart d'entre eux sont encore, il est vrai, dépourvus d'échine, leurs moyens d'échange sans rapport avec leur étendue et le nombre de leurs habitants, leur politique commerciale et leur fiscalité sujettes à de brusques revirements. Je n'ignore pas non plus que les besoins de centaines de millions d'hommes sont réduits à presque rien et que les préoccupations de leurs gouvernements vont à l'essentiel, qui est de vivre. Mais partout, les ambitions économiques sont en chemin ; partout, si vous me permettez cette expression biblique, l'esprit souffle, coordonne et construit ; nulle part on ne compte avec les années ; et la volonté paraît présente, jusque dans les Etats les plus reculés, de regagner le temps perdu, d'accélérer l'industrialisation, de se rapprocher du niveau d'existence des peuples développés. On ne saurait passer à côté d'une évolution aussi profonde, à direction désormais certaine, même si beaucoup d'espoirs sont éloignés de leur réalisation. Encore faut-il que nous préparions à temps le terrain ; l'intérêt que nous portons à des peuples en quête d'un équilibre nouveau représente, à lui seul,



la promesse de succès lointains. Ces peuples en croissance sont précisément ceux dont nous devons apprendre la pensée, les langues, les susceptibilités avant de tenter la percée commerciale.

J'ai dit que le schéma, dans le domaine qui nous occupe et dans beaucoup d'autres, m'apparaissait comme une faiblesse ; pour d'autres raisons encore que celles dont j'ai fait état. Les organisations et les hommes à systèmes ont une tendance indéniable à oublier l'une au moins des justifications de leur travail : l'objectif qu'il faut atteindre. Ils finissent par considérer leur tâche terminée lorsqu'ils ont satisfait à des exigences purement intellectuelles. Or, ce n'est pas de cela qu'il s'agit. Ce qu'il faut avoir constamment devant les yeux, ce sont les conditions dans lesquelles nous travaillons, la médiocrité de nos ressources naturelles, l'état de nécessité où nous sommes et qui nous contraint à exporter ou, sinon, à réduire notre train de maison. Ces réalités permanentes doivent être la pensée et la préoccupation maîtresses de ceux qui portent la responsabilité d'assurer des débouchés accrus à l'industrie et à l'agriculture du pays. En dehors de là, il ne saurait y avoir que moulins tournant à vide.

On m'objectera, non sans de bonnes raisons, qu'une multiplication des moyens mis à grands risques au service de l'exportation partout où cela paraît utile, exigerait des crédits réguliers considérables, sans rapport avec les ressources publiques et privées. Peut-être ; mais l'insuffisance de ces mêmes moyens engagerait si gravement la responsabilité des générations actives que celles-ci ne trouveraient ni grâce ni excuse devant les générations à venir. Dix ans suffisent parfois à en compromettre cent. Les capitaux qu'exposent particuliers et pouvoirs publics pour que soit connue et appréciée au loin la production nationale, peuvent sans doute n'avoir pas de lendemain ; la chute d'un régime politique, à lui seul, peut ramener à un point voisin de zéro des efforts coûteux et de longue durée. Mais il suffit d'un marché plus ouvert, d'un territoire neuf offert à l'une ou l'autre des activités du pays pour que soit largement payé le risque couru. Nous sommes en cela dans la même situation, dans le même état d'esprit que l'entreprise dotée de laboratoires dispendieux d'où sortent chaque année des centaines de produits dont un seul est commercialement exploitable. Qui ne risque rien, n'a rien. Il est toujours préférable de voir

trop loin que trop court ; à calculer à la petite semaine, on fait en somme ce qu'un militaire appela un jour la guerre des occasions perdues. Et les occasions ne se retrouvent pas toujours.

Essayons, maintenant, de situer les tâches qui incombent aux particuliers et celles qui appartiennent aux pouvoirs publics dans ce domaine de la préparation du terrain où doivent aborder, progresser et se retrancher les exportateurs suisses.

La première des conditions, indiscutée, du développement de nos échanges, c'est une politique de dignité, d'exécution scrupuleuse des obligations souscrites, de respect des autres Etats. C'est aussi le maintien de finances saines, d'une monnaie stable, d'institutions politiques, économiques, sociales que nous puissions montrer. Nous avons le privilège, cela dit en toute modestie, avec la conscience de ce qui nous manque, de faire figure, dans le monde, de nation équilibrée, libérale, moins occupée de discriminations offensantes que d'existence conforme à une tradition de tolérance que beaucoup désirent installer chez eux. La tenue de l'Etat, comme celle des entreprises, fait impression sur l'étranger. Le statut politique que nous avons scrupuleusement maintenu au cours des siècles nous est une bienveillante lettre d'introduction. Il m'arrive souvent de poser à des visiteurs venus de loin, la question classique : quel est l'aspect de notre vie nationale qui vous est apparu le plus frappant. Les réponses varient peu. Ce qui étonne nos hôtes, c'est la discipline de notre peuple, la propreté de notre administration, l'organisation industrielle, le bien-être, la relative égalité des conditions sociales.

Loin de moi l'intention de diminuer en quoi que ce soit le poids des composants directs de nos succès à l'exportation : le sérieux de nos fabrications et leur qualité. J'entends simplement dire que les facteurs autres que strictement techniques jouent un rôle dans l'appréciation de nos offres, dans la comparaison des produits concurrents, dans la décision ; ils constituent une sorte de référence dont il ne faut pas sous-estimer la valeur. La confiance générale en un pays, portant, si je puis dire, sur sa présentation d'ensemble et sur chacun des éléments de sa structure politique, économique, sociale représente un appoint important pour nos négociateurs ; les uns et les autres peuvent le confirmer.

Le pays n'a plus seulement à faire figure sur le plan des relations bilatérales ; il est aujourd'hui partie aux institutions que vous

connaissiez ; il est aussi jugé sur ce plan-là. Peut-être puis-je ajouter que si la place que nous occupons dans tels conseils internationaux ne nous a pas, jusqu'aujourd'hui, réservé de surprise désagréable, nous le devons pour une bonne part à la continuité de la ligne suivie par la politique suisse.

Mais il est d'autres conditions propres à nous assurer des débouchés. Vous me permettrez de n'en examiner qu'une : la répartition des tâches dans ce que j'ai appelé tout au long de cet exposé la préparation du terrain, entre les pouvoirs publics et l'initiative privée.

Lorsque l'on vit en régime libéral, il convient d'en tirer les conséquences. L'Etat ne saurait diviser son attitude au fond ; admettre la liberté en matière de direction et de production et y renoncer en matière de vente ; ce qui est vrai pour les pouvoirs publics l'est aussi pour les exportateurs. Les contradictions se vengent toujours. On doit donc partir du principe que la production est responsable de l'écoulement de ses fabrications, le rôle de l'autorité se bornant à l'exécution de tâches générales qu'elle est seule à même de mener à bien. Reste à préciser ce que sont ces tâches, dont la nature peut varier selon les circonstances.

A grands traits, il me paraît qu'il faut distinguer deux échelons qui seraient, si l'on veut bien accepter une comparaison terrienne : d'abord la mise en valeur d'un domaine partiellement ou totalement en friche, bouleversé ou noyé par quelque cataclysme ; ensuite la mise en culture, la répartition des cultures et les récoltes dans l'espace valorisé. Il y a, en somme, une analogie assez frappante entre le rôle de l'Etat dans le compartiment des améliorations foncières, et celui qu'il est appelé à jouer dans les problèmes du commerce extérieur.

En dehors des relations qu'elle entretient avec le grand nombre des autres Etats et dont j'ai dit tout à l'heure le poids parfois décisif, la Confédération se borne à réaliser dans toute la mesure où elle le peut, avec les moyens dont elle dispose, les conditions de travail optimum pour l'économie privée ; en particulier, mais non exclusivement, pour les activités de base. De cette mission centrale découlent un grand nombre de tâches secondaires : confrontation des résultats espérés et des résultats obtenus, adaptations de détail, répliques à des mesures dommageables, mesures administratives, etc.



Il serait assez ridicule d'insister sur cette intervention indispensable de l'Etat, que le renforcement du pouvoir, un peu partout dans le monde, ne tend pas à réduire ; j'ajoute simplement que l'interdépendance est étroite entre nos efforts et ceux des exportateurs ; la qualité ou l'originalité des produits, leur prix, leur présentation, représentent dans le jeu et dans son aboutissement, une carte maîtresse.

Pour le reste, la responsabilité de l'économie privée est engagée. Avec, toutefois, un *no man's land* dont l'occupation présente quelques difficultés. Entre l'action générale de l'Etat, qui n'est pas de prospection, mais de mesure de capacité et d'accords adéquats, et l'action spéciale des entreprises et des collectivités, il est de la place pour une autre action : celle qui tend à faire connaître les traits caractéristiques de l'ensemble de la production nationale. Il s'agit là, en somme, d'un échelon intermédiaire plus étroitement apparenté peut-être au deuxième qu'au premier. La solution admise pour l'Office suisse d'expansion commerciale représente l'un de ces compromis helvétiques assez près, il faut le reconnaître, des exigences de la raison et de la pratique. Si je reprends la comparaison d'il y a quelques instants, je puis dire que l'Office suisse d'expansion commerciale, liaison entre l'Etat et l'entreprise sur les marchés extérieurs, répand la fumure sur tous terrains, enrichissante, dont sera partiellement faite demain la moisson des activités exportatrices privées.

Ce système tripartite, à certains égards classique, répartit assez exactement les responsabilités et les charges ; il ordonne et coordonne l'effort ; il utilise au mieux le pouvoir et le savoir de chacun des trois éléments qui le constituent ; il donne à l'économie la garantie que rien de saisissable n'est laissé au hasard de ce qui peut lui ouvrir des marchés. J'ajoute simplement que si les éléments et les méthodes de négociation de l'Etat varient peu — une structure économique donnée survivant en principe de très longues années aux accidents de tout ordre —, ceux dont usent les entreprises et l'organisme intermédiaire sont infiniment sensibles à tous les aléas de la vie politique, économique et sociale des peuples ; l'art, la méthode et l'efficacité joints — cela peut arriver — exigent d'eux le sens des nuances, et celui de l'adaptation opportune des moyens à la fin. Peut-être, je le répète, est-ce dans cette direction que nous pourrions gagner, quant à la pros-

pection, la bataille de la qualité, puisque nous n'avons ni la puissance du nombre ni celle que donne l'abondance des ressources naturelles. On revient ainsi constamment à cette notion première inséparable de l'économie suisse que nous dépendons chaque année davantage d'avances qu'il faut accentuer. La recherche coûte que coûte, le travail sans ménagements, nous n'avons pas d'autre moyen de salut.

Ce très sommaire essai suffira, je pense, à montrer que sur le terrain de l'organisation commerciale et de l'analyse des marchés, comme sur beaucoup d'autres, il n'est aucune opposition nécessaire entre l'Etat et l'initiative privée ; un peu de sagesse, un grain de confiance, des relations personnelles suffisent à éviter des grincements aussi pénibles à l'oreille que dommageables à l'action commune.