

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 32 (1974)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Une attitude face aux problèmes de l'internationalisation  
**Autor:** Golay, Bernard  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-137252>

### **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:** 10.08.2025

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

# Une attitude face aux problèmes de l'internationalisation

Bernard Golay  
Industriel, Lausanne

## AIDE OU COLLABORATION

Dans la situation actuelle du monde, les problèmes de l'internationalisation sont extrêmement complexes, l'économie étant intimement liée à la politique. En abordant ces problèmes, il est indiqué de ne pas se conformer à des schémas ou à des théories applicables en toute circonstance. L'esprit cartésien et nos connaissances des lois de l'économie ne sont pas toujours très utiles dans les pays en voie de développement ou ayant acquis une indépendance récente. De nombreux facteurs nous obligent à nous plier à des impératifs qui ne sont pas identiques dans chaque pays. Cette raison nous amène à exposer notre expérience indienne avec réserve et modestie: nous sommes conscients qu'elle n'est pas l'unique exemple et qu'elle ne fournit pas l'unique moyen de pratiquer une aide au développement. Peut-être n'est-elle pas applicable à d'autres pays.

Le terme aider implique fréquemment l'idée que celui qui a, donne à celui qui n'a pas. Or, si l'on considère l'Inde, il ne peut être question pour une entreprise suisse d'aider ce pays. L'Inde est un pays riche avec un potentiel humain, des réserves naturelles, des matières premières, un vaste marché intérieur, alors que la Suisse est un pays pauvre qui vit grâce au travail de sa population et à ses exportations. Evidemment, la Suisse a une expérience industrielle, de la main-d'œuvre qualifiée, un revenu par habitant très supérieur à celui de l'Inde. Il n'en reste pas moins que ce ne sont pas les Suisses qui peuvent résoudre les problèmes de l'Inde, mais bien les Indiens. Partant de cette idée très simple, on est amené à envisager une collaboration et non pas une aide. Il est possible d'être complémentaire, de pratiquer des échanges, mais il n'est pas concevable de baser une collaboration entre peuples sur la conception du nanti apportant son aide au plus démuné, le plaçant par là dans la position d'un inférieur.

Au cours de ces vingt dernières années, nous avons pu constater la réalité de cette affirmation dans un grand nombre de cas. En examinant ce qui a résulté de l'aide soviétique à la Chine ou à l'Egypte, ou encore de l'aide des Etats-Unis dans les pays sud-américains, on doit admettre que les problèmes politiques amplifient les erreurs de conception qui sont à la base de l'aide économique. Même pour la Suisse, ce problème existe, car il est bien difficile de rester dans le seul domaine de l'économie alors que le monde est en gestation idéologique. Une aide économique peut parfois créer des tensions politiques ou diplomatiques à nos autorités. L'aide aux Tibétains en fournit un exemple.

Il faut donc au départ établir des règles et, dans notre cas, il n'a jamais été question de venir en aide à l'Inde mais bien de développer une collaboration qui pourrait se créer, sans limitation, avec d'autres pays également. Dans tous les pays en voie de développement ayant

acquis une indépendance politique récente, on peut noter une grande fierté et un nationalisme parfois outrancier. Ce fait est parfaitement normal et peut être un élément positif dans la volonté des dirigeants et des citoyens de développer le pays dans les domaines culturels et économiques.

Mais quittons les idées générales qui sont du ressort des économistes ou des politiciens, et voyons comment, concrètement, une collaboration peut se créer entre deux entreprises situées à six mille kilomètres l'une de l'autre et dont les moyens sont extrêmement limités.

## **UNE EXPÉRIENCE PRATIQUE**

A la base de la collaboration, l'élément humain joue un rôle considérable: la rencontre de deux amis, l'un ancien syndicaliste ex-président des ouvriers de l'aviation de l'Inde, et l'autre horloger suisse qui en levant les yeux de son établi se met à découvrir le monde. Dans les années 50, ces deux amis se mettent à rêver en prenant conscience des problèmes gigantesques qui se posent en Inde dont l'indépendance est toute fraîche. D'un commun accord tous deux décident, partant de rien, de créer des entreprises dans leur pays respectif. Le syndicaliste indien, Shanker Hegde, renonce à son poste de président des ouvriers de l'aviation et quitte Bombay pour aller s'établir à Madras où, avec une somme équivalente à Frs. 5000.—, il se met à créer des usines produisant des articles métallurgiques, puis des tarauds et filières et de la mécanique générale. Nous sommes en 1956.

En 1957, l'horloger quitte son emploi pour s'établir comme ouvrier à domicile à son compte. Après avoir surmonté de grandes difficultés dues au statut horloger qui réglementait encore les droits de fabrication et de terminage, il créait en 1963 une société anonyme sous son propre nom, Bernard Golay. En 1965, les deux amis pouvaient établir un programme que le Gouvernement indien approuvait en 1966. Une compagnie était ainsi fondée sous le nom «Hegde & Golay Private Ltd.» à Bangalore, dans l'Etat de Mysore. Dès 1967, des ingénieurs indiens effectuaient des stages dans les ateliers et laboratoires de Lausanne. En 1960, une usine était construite à Bangalore; elle était inaugurée au mois de février 1970 et, dès ce moment là, produisait des circuits imprimés de qualité suffisante pour être exportés sur l'Europe. Actuellement, une nouvelle étape se franchit par la création d'une douzaine d'unités de production formant chacune une société propre et par la suite, ce sont vingt-deux usines au total qui seront groupées dans le cadre de ce complexe industriel dont le cœur est «Hegde & Golay Private Ltd.».

## **PRINCIPES DE BASE**

Cette évolution peut paraître lente, mais il faut tenir compte de la multiplicité des problèmes à surmonter et des réglementations en vigueur en Inde. Ce pays représente un marché fermé dont les ressources en devises fortes sont très nettement insuffisantes pour assurer un développement industriel rapide. Ce subcontinent doit nourrir une population de près de 600 millions d'individus, à la démographie galopante et à l'agriculture encore insuffisamment modernisée. Le Gouvernement n'accorde pas volontiers des licences d'importation de machines ou de biens de consommation. Il utilise les devises à disposition selon un programme établi non pas par les économistes, mais la plupart du temps par des politiciens. Devant tenir compte de

cet élément, «Hegde & Golay Private Ltd.» décident de se tourner vers l'exportation. Alors même qu'il est possible de faire des gains considérables en exploitant le marché indien, nous avons choisi la voie difficile d'introduire en Inde des techniques suffisamment avancées pour permettre à l'entreprise d'exporter ses produits. Le soutien des autorités, tant du Gouvernement de l'Etat de Mysore que du Gouvernement fédéral de Delhi, provient essentiellement de cette politique consistant à créer soi-même ses devises fortes. Le Gouvernement prélève une partie des devises acquises par l'entreprise, mais cette dernière peut, en développant suffisamment ses relations commerciales internationales, profiter d'une partie de ce gain en devises étrangères. Ayant compris ce problème de base, nous avons en tant que partenaire helvétique, accepté de collaborer sur des bases particulières. Premièrement, nous estimons qu'il est juste d'être traité sans aucun privilège, comme n'importe quel actionnaire indien. La compagnie est indienne et nous disposons d'une participation minoritaire. Secondement, nous demandons que les bénéfices éventuels soient réinvestis totalement dans la création de nouvelles entreprises en Inde. Les sommes représentées par les machines que nous expédions à Bangalore doivent être converties en capital-actions dont nous n'exigeons pas le rapatriement. Ces investissements sont des placements à long terme dont nous n'attendons aucun profit pendant les dix premières années. Les services, la formation des ingénieurs, les brevets éventuels mis à disposition par «Bernard Golay S.A.» ne sont pas rétribués. L'important est de créer en Inde des possibilités de travail pour des ingénieurs dans les domaines de l'électronique et de la mécanique. Aussi, les propositions de «Bernard Golay S.A.» ont-elles porté, dès 1965, sur des produits de qualité tant en électronique qu'en horlogerie.

Voilà comment, pratiquement, nous pensons que la notion d'égalité peut être appliquée. Ce qui est à Lausanne appartient aux Indiens et ce qui est à Bangalore appartient aux Suisses. C'est-à-dire que tout développement effectué dans les laboratoires de «Bernard Golay S.A.» peut être exploité commercialement sans restrictions par «Hegde & Golay Private Ltd.» à Bangalore. Par contre, tout ce qui est produit par cette entreprise peut être commercialisé à l'échelle internationale par «Bernard Golay S.A.». Ceci ouvre des possibilités considérables et a déjà permis des réalisations intéressantes. Par exemple: dès 1970, «Hegde & Golay Private Ltd.» a pu mettre sur le marché indien un système de distribution horaire modulaire avec oscillateur à quartz répondant parfaitement aux besoins de ce marché et ceci pour la première fois en Inde. Il faut souligner que cette horloge-mère, complètement électronique, est produite à Bangalore avec des fournitures et des composants cent pour cent indigènes. «Hegde & Golay Private Ltd.» met également sur le marché des circuits imprimés à trous métallisés de qualité professionnelle homologuée par les plus grandes firmes d'électronique du monde. Ces résultats encore très mineurs sont néanmoins encourageants. Nous constatons que sans envoyer à Bangalore aucun encadrement technique suisse, avec un peu de patience et un certain idéalisme, il est possible d'atteindre des objectifs dont beaucoup doutaient.

## **SAVOIR S'ADAPTER**

Il faut avant tout une prise de conscience de la part des Indiens pour que la mentalité se transforme. C'est également vrai pour les Suisses qui ont tendance à penser qu'ils sont seuls à pouvoir résoudre certains problèmes. La collaboration qui a été établie amène tout le personnel dans les deux entreprises, tant à Lausanne qu'à Bangalore, à s'adapter à un esprit nouveau; ceci

a autant d'importance que les connaissances théoriques, économiques ou techniques qui entrent en considération dans un tel projet. C'est en s'efforçant de sortir des notions usuelles de profit, de rentabilité, que nous rendons un tel projet réalisable. C'est en se pliant strictement aux réglementations imposées par les autorités de l'Inde dans un parfait respect des traditions et de la culture de ce pays, qu'il est possible de progresser. Un jour l'Inde sera une grande puissance économique quels que soient les régimes politiques qui peuvent s'y succéder. Il y a tout intérêt à contribuer au développement de cette partie du monde. Nous avons adopté là-bas une politique à la portée de nos moyens et nous connaissons des cas de projets qui n'ont pas abouti alors même qu'ils étaient basés sur des investissements de dizaines de millions de francs suisses.

Il faut aborder le problème avec un certain pragmatisme et il est fort regrettable de constater combien l'esprit du risque est en voie de disparition chez nos industriels face aux possibilités offertes par l'Inde. Chaque fois que nous avons exposé dans les milieux économiques de notre pays le projet de collaboration avec l'Inde, la première question a toujours été: « Quel sera le profit pour l'entreprise suisse dans le cadre de cette collaboration? » A notre avis, ceci ne doit pas être la première question, car il ne s'agit pas vraiment de profits à réaliser dans l'immédiat mais bien de créer des occasions de travail pour des universitaires d'un très haut niveau et pour des ouvriers aussi valables que ceux que nous avons en Suisse, qu'ils soient autochtones ou étrangers. Il s'agit ensuite de produire en Inde des articles de qualité pouvant être exportés par les soins de la maison suisse. C'est à ce moment seulement qu'on peut parler d'un éventuel profit. Il n'est donc pas nécessaire que l'entreprise suisse participe aux bénéfices réalisés en Inde puisque, de toute façon, ils devront être réinvestis pour la création de nouvelles entreprises qui, à leur tour, mettront sur le marché des produits utilisant des technologies toujours plus avancées.

Les salaires indiens étant encore très bas et le marché intérieur offrant des possibilités considérables, il est parfaitement concevable de pouvoir produire en Inde, à des prix compétitifs, des articles pouvant être distribués dans n'importe quelle partie du monde. Un jour viendra où les barrières seront levées, le marché indien ne sera plus fermé, les échanges internationaux se feront sur des bases nouvelles par l'évolution économique de pays comme la Chine. C'est dans cette perspective que nous devons tout mettre en œuvre pour collaborer étroitement à l'échelle internationale. Nous n'avons pas le choix aujourd'hui, car tous les peuples prennent conscience qu'ils peuvent surmonter leurs problèmes et développer leur économie. La politique de toute entreprise doit tenir compte de ces éléments. Les objectifs commerciaux et de la recherche appliquée doivent être fixés en tenant compte de ces données.