

Les PME : le moteur de l'économie suisse

Autor(en): **Ludwig, Benoît D. / Nicod, Alain**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **45 (1987)**

Heft 4

PDF erstellt am: **21.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-139562>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Les PME – Le Moteur de l'économie suisse?

Benoît D. Ludwig, *principal*
McKinsey & Company, Zurich

Alain Nicod, *associé*
McKinsey & Company, Genève

La qualité de vie et l'essor de l'économie de notre pays reposent en grande partie sur le génie d'entrepreneurs tels que Ciba, Bobst, Geigy, Hofmann, Landis & Gyr, Schmidheiny, Zellweger, qui ont créé de toutes pièces les piliers de notre industrie. Cependant, nos PME seront-elles encore demain la base de la vitalité de notre économie, ou devons-nous craindre que leur essor ne soit freiné par un environnement qui ne favorise pas l'esprit d'entreprise?

L'importance des PME dans l'économie suisse (88% des emplois en Suisse dans des entreprises de moins de 500 personnes) est telle que leur croissance assurerait le dynamisme de la vie économique en Suisse. Grâce à leur flexibilité, les PME peuvent croître beaucoup plus rapidement que les grandes entreprises, et peuvent s'adapter également plus rapidement en cas de crises structurelles.

Dans cet article, nous comparons l'évolution des PME suisses et américaines. En effet, si la structure de l'emploi par taille d'entreprise n'est pas fondamentalement différente entre les deux pays (figure 1), par contre aux Etats-Unis le dynamisme des PME est bien plus élevé, car elles participent nettement plus au développement de l'économie américaine que leurs homologues suisses.

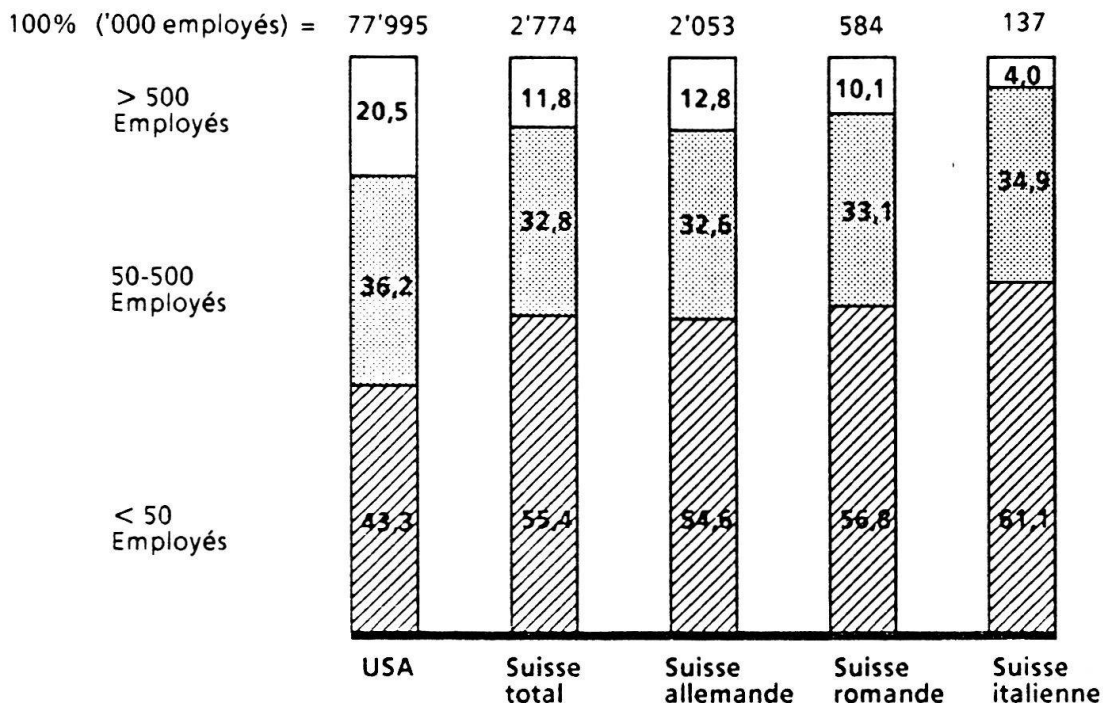
Dans la première partie, nous analysons la raison du succès américain, puis la différence du rôle dans l'essor de l'économie nationale entre les sociétés de taille moyenne en Suisse et aux Etats-Unis, et enfin les raisons de ces différences fondamentales. Comme conclusion, nous proposons des mesures correctives pour l'avenir.

Pour la partie américaine, notre étude s'appuie sur les travaux de deux partenaires du cabinet de conseil McKinsey & Company, Donald K. Clifford et Richard E. Cavanagh qui ont analysé 14 500 entreprises moyennes dont le chiffre d'affaires se situe entre US\$ 25 et 1 000 millions.

Pour la partie quantitative en Suisse, les chiffres proviennent de sources publiques telles que la «Schweizerische Handelszeitung» ou l'office fédéral des statistiques. La partie plus qualitative se fonde sur l'expérience acquise au cours de notre activité de conseillers d'entreprise en Suisse et à l'étranger.

Figure 1

EMPLOI SELON LA TAILLE DES ENTREPRISES, COMPARAISON USA-SUISSE
(% du total d'emploi, 1985)



Source: Statistisches Jahrbuch der Schweiz,
Country Business Patterns, Summary for the United States

UN DYNAMISME IMPORTANT AUX USA

L'étude de Clifford et Cavanagh démontre que les entreprises de taille moyenne contribuent d'une manière plus que proportionnelle à la croissance de l'ensemble de l'économie, qu'elles utilisent mieux leurs ressources principales (personnel, actifs) que les grandes entreprises du pays («Fortune 250»), que leur revenu imposable s'accroît plus rapidement que la moyenne et enfin que ce sont avant tout ces entreprises qui ont créé de nouveaux emplois.

La figure 2 compare l'accroissement du chiffre d'affaires et le rendement des fonds propres des entreprises moyennes avec ceux des entreprises «Fortune 250», en subdivisant les deux groupes selon leur croissance. Les entreprises moyennes enregistrent sans exception des résultats meilleurs que les entreprises «Fortune 250». Un examen plus approfondi des entreprises de taille moyenne permet d'identifier certaines caractéristiques communes:

1. Une stratégie bien définie

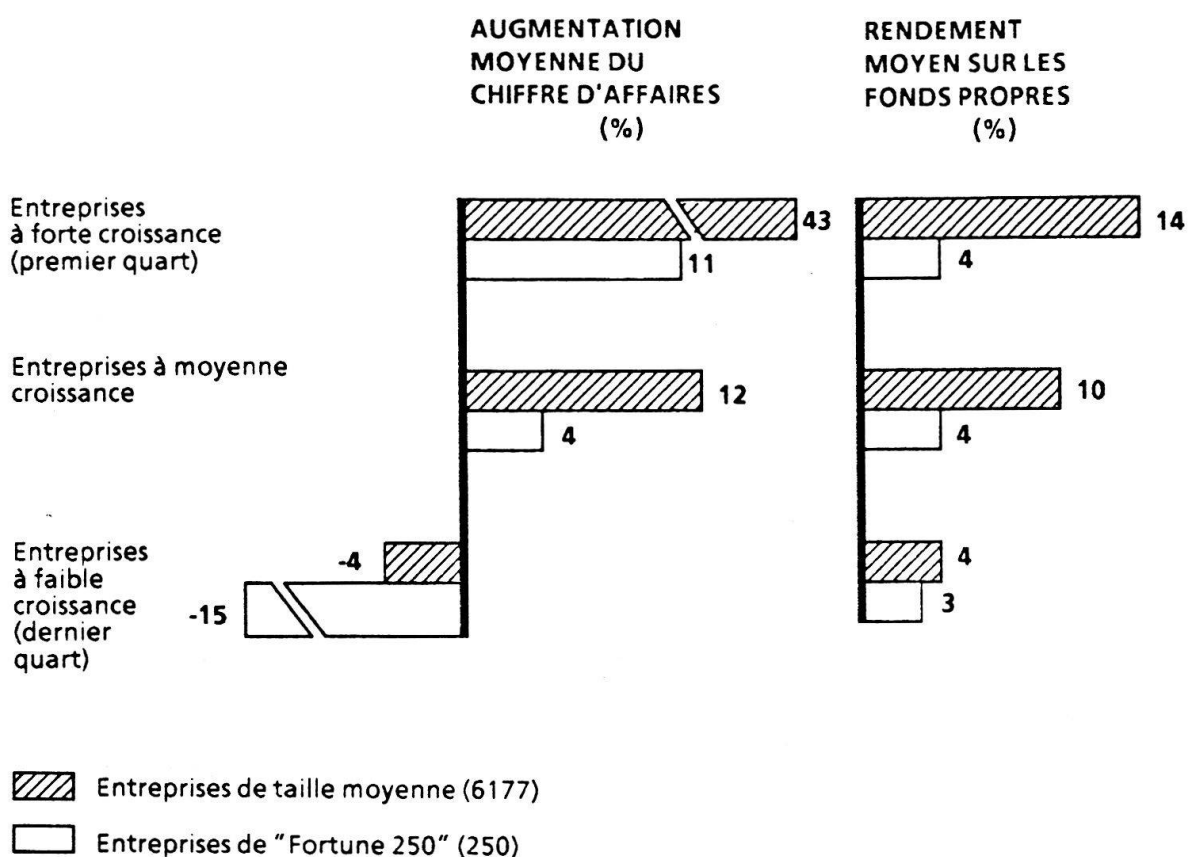
Leur succès n'est pas dû à des marchés particulièrement porteurs mais à une stratégie clairement définie. En effet, un très grand nombre des « High Performers » opèrent sur des marchés représentatifs de l'économie américaine quant à leurs taux de croissance. Quelques éléments sont constants et se retrouvent dans la plupart des cas :

- Une stratégie de niche, même au sein d'industries classiques (secteurs encore neufs, bien délimités, de taille raisonnable et en développement).
- Une stratégie de prix élevés accompagnée d'une grande valeur pour les clients, et non pas des baisses de prix. Les réussites sont dues dans 75 % des cas à des innovations en matière de produits ou de marketing.
- De fréquentes acquisitions de sociétés, mais uniquement dans des secteurs analogues ou apparentés à ceux de la maison mère.

Figure 2

USA

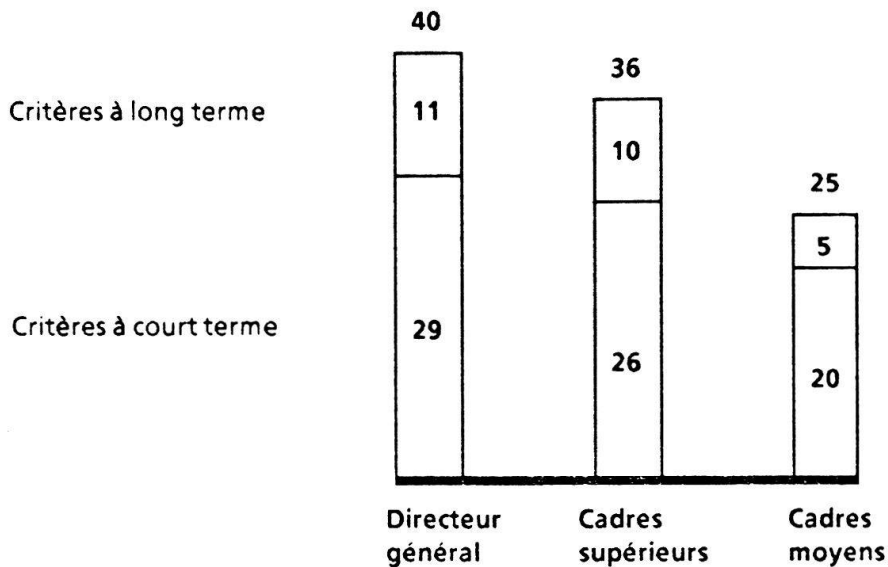
BONNE CROISSANCE DES ENTREPRISES DE TAILLE MOYENNE, 1983-1984



Note: Les entreprises à caractère financier (banques, assurances) ainsi que les entreprises immobilières n'ont pas été prises en compte

PART VARIABLE DU REVENU DES CADRES DÉPENDANT DES RÉSULTATS

(en % du revenu)

**2. Un environnement d'entrepreneurs**

Le chef d'entreprise développe un environnement qui permet une grande flexibilité et des réactions rapides, deux éléments clés du succès de l'entreprise :

- Le leadership est clairement établi. En outre, le chef d'entreprise travaille beaucoup et investit une grande partie de son temps dans le contact direct avec ses clients, pour se tenir informé de leurs exigences et de la qualité du service apporté.
- La bureaucratie et les fonctions d'état-major sont réduites au minimum.

3. Une participation des collaborateurs aux résultats

Le succès (ou l'échec) se reflète directement dans le revenu ou la promotion des collaborateurs :

- Les cadres et les collaborateurs sont intéressés aux résultats de l'entreprise. En moyenne, les performances du directeur général déterminent son revenu pour 40%, celles du cadre moyen pour 25% (figure 3).
- Le capital action est pour plus de 30% dans les mains des cadres et des collaborateurs (Directeur général 15,5%, cadres supérieurs 8,8%, collaborateurs 6,6%). Les employés agissent ainsi comme des entrepreneurs, car ils sont réellement des entrepreneurs.

COMPARAISON AVEC L'IMPORTANCE ÉCONOMIQUE DES ENTREPRISES MOYENNES EN SUISSE

La part dans l'emploi national des entreprises de taille moyenne en Suisse est légèrement inférieure à celle des USA (32,8% de l'emploi pour les sociétés ayant de 50 à 500 employés en Suisse contre 36,2% aux USA) (figure 1).

Le rôle des entreprises de taille moyenne suisses est très différent de leurs homologues américains. Alors qu'aux Etats-Unis elles sont le moteur de l'économie nationale, en Suisse elles ne sont que marginalement plus dynamiques que les grandes entreprises. Si l'on classe selon l'évolution du chiffre d'affaires les moyennes et grandes entreprises et que l'on compare les différentes catégories, seul le quart le plus performant des entreprises de taille moyenne parvient à dépasser les grandes entreprises. Dans toutes les autres catégories, les grandes entreprises démontrent des évolutions du chiffre d'affaire plus favorable (figure 4) que les entreprises de taille moyenne (la situation en Suisse romande ne diffère pas sensiblement de la moyenne suisse).

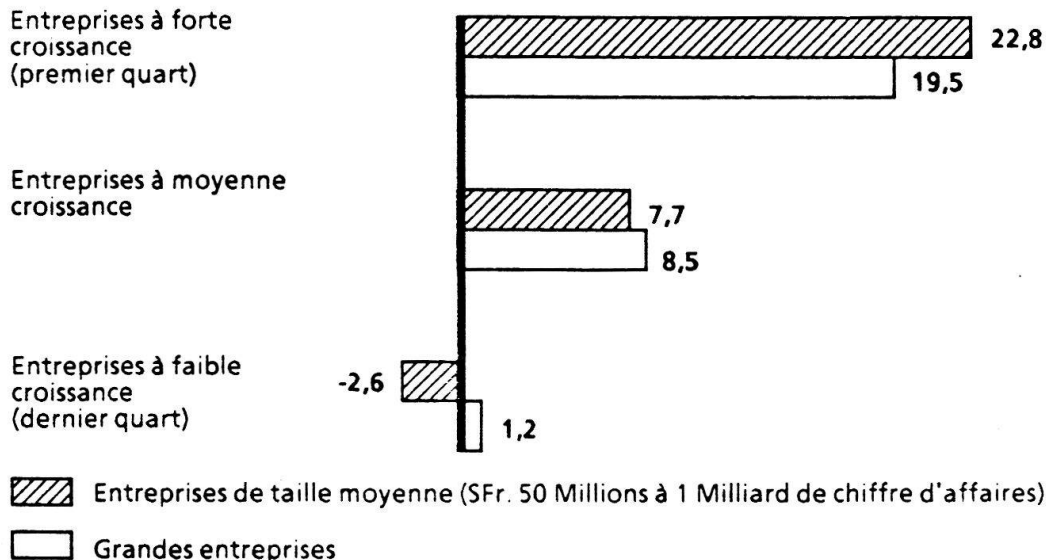
Ces constatations, fondées sur l'évolution de 1986 par rapport à 1985, sont confirmées par des statistiques équivalentes sur les années 1978/79 et 1982/83.

Les mêmes mécanismes qu'aux USA seraient théoriquement possibles en Suisse, mais malheureusement ils ne réapparaissent pas pour la majorité des entreprises. Cependant, certaines sociétés font exception à la règle et laissent augurer des possibilités de développement des entreprises de taille moyenne en Suisse.

Figure 4

SUISSE

TAUX DE CROISSANCE MOYEN 1985-1986 (en %)



Source: SHZ-Liste

Un petit groupe de tête bénéficiant de marchés porteurs

Nombreuses sont les entreprises de taille moyenne ayant montré une évolution du chiffre d'affaires nettement en dessus de la moyenne, qui appartiennent au secteur des biens de service, qui sont liées à l'informatique, ou qui appliquent une nouvelle technologie. En ressortant parmi les entreprises listées dans la SHZ (Schweizerische Handelszeitung) les plus performantes entre 1980 et 1985, on retrouve des noms tels que : Crossair (transport aérien), Rentsch, Also Holdings, Sperry CH (informatique, bureautique), Cerberus (systèmes d'alarme), SFS Stalder (usinage de petites pièces), Agie (machines-outils).

La plupart des membres de ce peloton de tête bénéficie de marchés porteurs. La situation est différente aux USA où les entreprises à forte croissance se trouvent dans toutes les branches de l'économie, même celles qui à priori sont stagnantes.

Quelques expériences très positives en Suisse romande

La Suisse romande est le berceau de quelques entreprises particulièrement dynamiques qui ont réussi à se développer en choisissant des stratégies de niche et en appliquant des concepts de management très similaires à ceux décrits auparavant concernant les Etats-Unis.

A titre d'exemple, nous pouvons prendre quelques «héritiers» de l'industrie horlogère qui a été à la base d'un savoir-faire important en micro-mécanique, notamment dans le canton de Vaud. Plusieurs sociétés ou individus qui ont acquis directement ou indirectement de l'industrie horlogère un patrimoine de connaissances en micro-mécanique, ont su les appliquer dans des domaines similaires et avec succès. Citons des exemples tels que : **ISM** (unités d'assemblage pour des petits produits industriels). La particularité de ces unités est qu'elles permettent à **un** ouvrier d'assembler la totalité de la pièce et non plus seulement une partie comme dans les chaînes classiques (linéaires), **Logitek** (leader mondial dans les périphériques d'entrée graphique pour ordinateurs (souris), **Demaurex** (conception et fabrication de robots).

Chacune de ces sociétés doit son succès au courage et à la volonté d'un entrepreneur qui a réussi à définir et mettre en place une stratégie de niche et qui a convaincu, souvent pas sans peine, des financiers potentiels.

L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRENEUR SUISSE A LA BASE DE SON MANQUE DE DYNAMISME ?

Puisque la croissance des PME en Suisse ne s'éloigne de la moyenne que dans le cas où le marché est porteur, et que les succès sont rares, il est permis de penser que l'entrepreneur suisse est peut-être réellement moins bon gestionnaire que son collègue américain. Cette supposition ne correspond pas à la tradition puisque notre prospérité actuelle repose en grande partie sur l'esprit d'entreprise qui a été à la base du succès des industries du textile, de l'horlogerie, des machines-outils et de la chimie. Nous sommes donc amenés à supposer que l'environnement de l'entrepreneur suisse est ou est devenu plus difficile que celui de ses collègues américains ou de celui qu'ont connu ses prédécesseurs suisses.

Des obstacles importants pour ceux qui prennent des risques

Qui dit risque, dit également échec. Or, l'échec n'est pas accepté en Suisse. Il est synonyme de négligence ou même d'incapacité.

Cette attitude n'encourage pas l'entrepreneur potentiel à se lancer. S'il le fait néanmoins, il devra aussitôt affronter de nouveaux obstacles.

Une fiscalité lourde et défavorable aux meilleurs gestionnaires

L'entrepreneur doit faire face à une fiscalité lourde.

Si l'entrepreneur choisit la S.A., qui serait la solution la plus classique, comme cadre juridique pour sa société, il a affaire à une imposition multiple :

- Droit de timbre sur le capital action.
- Double imposition sur les bénéfices de la personne morale et sur les revenus de la personne physique (figure 5). Une augmentation du salaire de l'entrepreneur à la place d'un dividende serait probablement comptée par l'administration fiscale comme une répartition cachée de bénéfices, ce qui reviendrait au même, à ceci près qu'en renonçant à verser des dividendes, l'entrepreneur aurait du mal à trouver des investisseurs.
- Un taux d'impôt augmentant en même temps que la productivité de l'entreprise (basé sur le rendement des fonds propres).

Les obstacles au recrutement du personnel

Un autre obstacle important pour l'entrepreneur est le manque de motivation des jeunes pour le risque. Cette tendance se manifeste de plusieurs manières :

- Un intérêt croissant, même parmi les jeunes, pour leur fonds de pension démontre une attitude visant à minimiser les risques dans toutes les catégories d'âge.
- Un goût pour les grandes entreprises parmi les universitaires (résultats de l'étude Publitest AG auprès de 200 étudiants suisses alémaniques).
- Des critères de sélection pour le premier emploi parmi la même population favorisant pour la plupart les grandes entreprises (les critères principaux sont : la variation dans le travail, un climat de travail agréable, apprendre beaucoup des autres. Les critères les moins importants sont : utilisation des connaissances acquises, le travail avec un ordinateur).
- Un minimum garanti par l'assurance chômage élevé : un diplôme d'université sans expérience peut toucher jusqu'à Fr. 2 100.- par mois au chômage.
- Un système universitaire qui ne pousse pas assez à l'esprit d'entreprise (par exemple, il n'existe pas de cours sur la création d'entreprise à l'EPFL/EPFZ, mais plutôt des présentations de grandes entreprises).

En plus de cela, l'entrepreneur est confronté dans les grandes agglomérations à un marché du travail asséché par le secteur tertiaire (particulièrement par les banques et les assurances).

Aux Etats-Unis, une grande partie des 10 millions d'emplois nouvellement créés sont moins bien rémunérés que les emplois déjà existants, le chômage n'est pas une alternative à un travail même mal rémunéré, le risque est tout à fait socialement acceptable et enfin l'entrepreneur est bien considéré.

Une difficile acquisition de capital

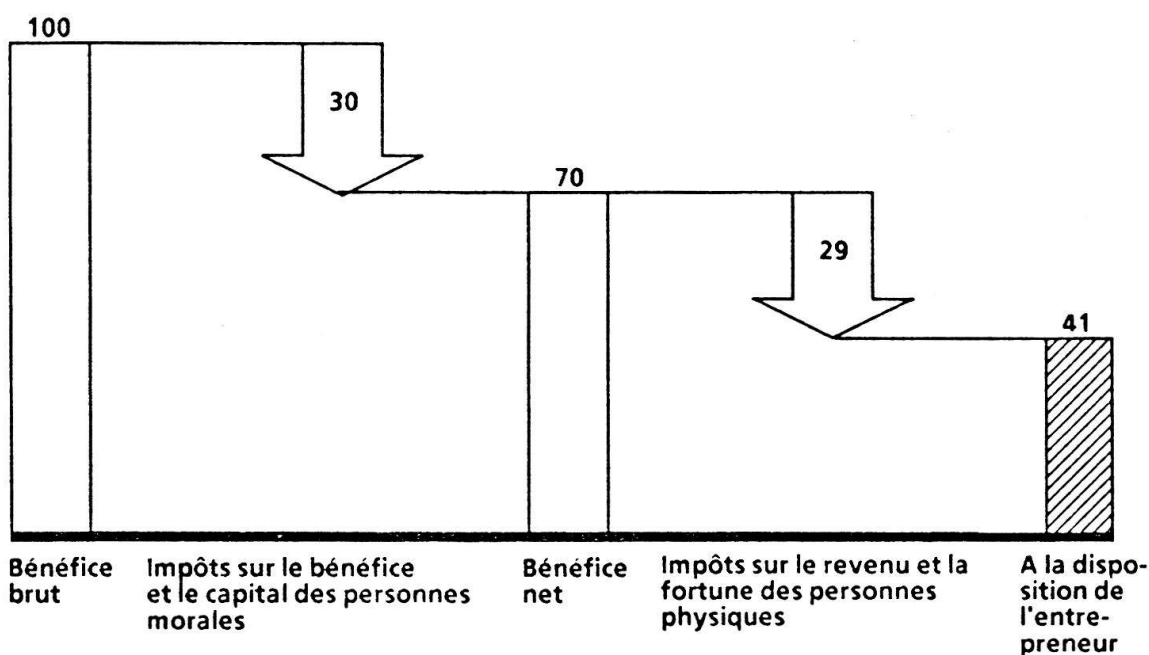
Qui veut agrandir son entreprise a besoin d'argent, qu'il s'agisse du sien ou de celui d'autrui. Nous avons déjà parlé des problèmes inhérents aux capitaux propres. Or, il n'est généralement possible d'accéder au marché financier qu'au moment où l'entreprise est consolidée.

Les moyens financiers réunis dans le cadre de la prévoyance professionnelle (deuxième pilier), malgré leur très forte augmentation (figure 6), ne sont pas suffisamment utilisés à

Figure 5

EXEMPLE LAUSANNE

PART DES BÉNÉFICES DONT L'ENTREPRENEUR PEUT DISPOSER (en %)

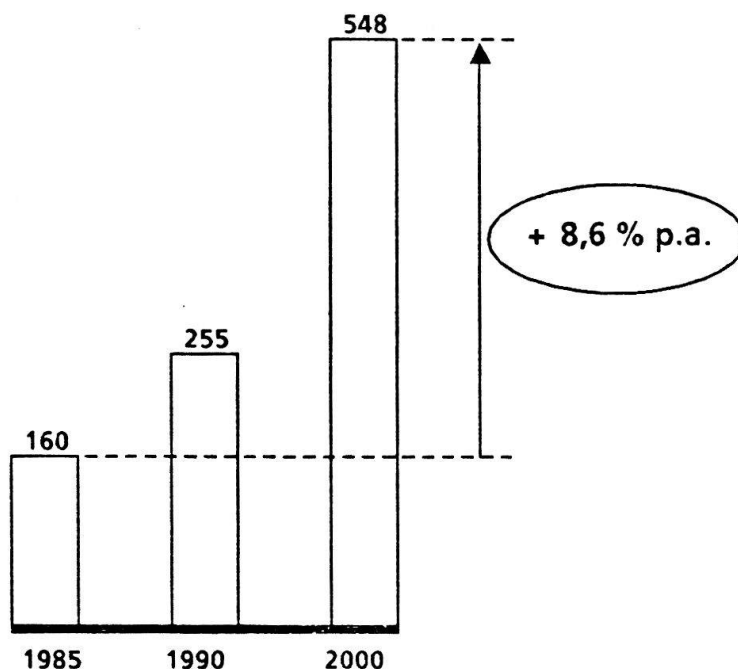


Note: Les taux indiqués supposent:

- Capital et réserves de la société anonyme: SFr. 2 Millions
- Rentabilité: 16% des Fonds propres
- Entrepreneur marié sans enfants:
 - . Revenu brut (y compris le dividende): SFr. 200'000
 - . Fortune nette: SFr. 2 Millions

Figure 6

FORTUNE DES FONDS DE PENSION SUISSES
(SFr. Mia.)



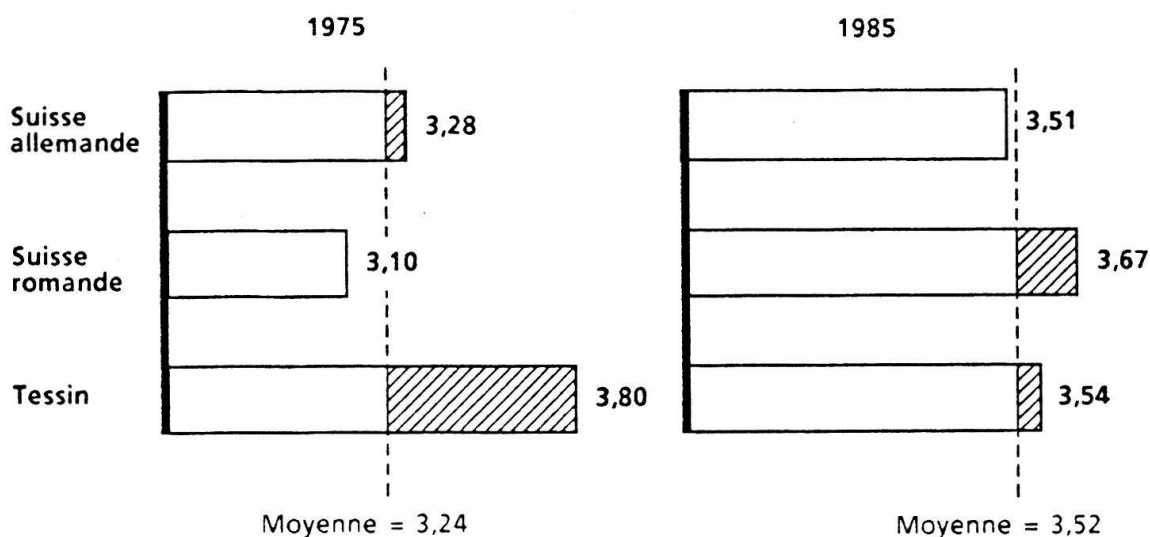
cause des dispositions relatives aux placements, mais également à cause d'une attitude très conservatrice des gestionnaires de fonds de pension. Les banques ont également une attitude restrictive à l'égard du capital-risque (ainsi, l'inventeur des «stoppers» pour les skis, à qui la Suisse n'accordait pas de crédits bancaires, a tenté sa chance avec succès au Canada).

Reste donc la question de l'élargissement du cercle des actionnaires, où nous nous heurtons à nouveau au problème de la pluri-imposition de l'actionnaire et de l'évaluation de l'action et de sa liquidité sur les marchés financiers (malgré une forte augmentation du volume des émissions d'actions sur la bourse suisse grâce à une conjoncture favorable, les montants demeurent restreints quant au cercle des sociétés émettrices). Ce n'est pas que l'argent manque mais la motivation de l'investisseur est encore faible et les instruments de placement ne sont pas encore suffisamment développés.

Aux Etats-Unis, les instruments de placement et la motivation des investisseurs sont beaucoup plus développés. Qu'il s'agisse de «venture capital», des marchés OTC, des «private placements», des «leveraged buy-outs», les possibilités de financement des entreprises moyennes sont beaucoup plus développées et utilisées. Il faut admettre que la tempête qui s'est abattue sur Wall Street depuis le 19 octobre 1987 risque de changer les règles du jeu et que l'acquisition de capital deviendra plus difficile.

Figure 7

PART CROISSANTE DE L'ÉTAT DANS L'EMPLOI NATIONAL
(en % des emplois en Suisse)



Source: Recensements 1975 et 1985

Une bureaucratisation et une législation croissante

Aux Etats-Unis, mais aussi en partie en Angleterre, en Allemagne et en France, des efforts sont faits pour augmenter la concurrence sur les marchés contrôlés ou dominés par l'Etat; ainsi, mentionnons l'exemple de la perte de monopole de ATT aux USA, de British Telecom en Angleterre, les privatisations en Angleterre (British Airways) et en France (Air France, Société Générale, Saint-Gobain). Certaines de ces pertes de monopole entraînent des centaines d'idées nouvelles de créations d'entreprises (par exemple ATT).

L'idée déterminante dans ces pays semble être la conviction que chaque dollar inutilement contrôlé par l'Etat rend le système économique inefficace. Face à cette situation, nous avons mis en place dans notre pays une machine étatique qui a augmenté de volume et dont l'influence sur l'économie ne cesse de s'accroître (figure 7): adoption de la LPP, la LAA, la loi fédérale sur le contrôle des prix, la taxe sur les poids lourds, pour ne citer que quelques exemples. Autant de lois sur lesquelles les experts eux-mêmes ont des opinions très divergentes (particulièrement en ce qui concerne leur mise en application) qui constituent des obstacles supplémentaires pour le dirigeant d'une entreprise en pleine croissance et qui réduisent encore sa marge de manœuvre.

Au vu de tels obstacles, il n'est pas surprenant qu'une carrière dans une grande entreprise ou même dans l'administration devienne plus gratifiante que le choix d'une carrière indépendante.

UN EFFORT POUR L'AVENIR

Il ne faut pas idéaliser la situation aux Etats-Unis, même si l'environnement y favorise l'initiative de l'entrepreneur. Nous pensons que l'Etat et le système d'éducation suisses doivent apporter eux aussi leur contribution (1) en stimulant l'esprit d'entreprise dans le cadre du système scolaire et de la formation supérieure (2) en promouvant la concurrence (3), en facilitant la création de nouvelles entreprises et (4) en ne défavorisant pas fiscalement les entreprises les plus rentables.

Quelques mesures permettraient de promouvoir l'initiative chez les entrepreneurs et d'inciter les investisseurs à prendre des risques. Bien entendu, ces différents points ne sont pas exhaustifs et leur mise en place peut poser des problèmes techniques ou politiques :

- La diminution de la double imposition sur les bénéfices de l'entreprise et sur les dividendes inciterait les investisseurs à prendre plus de risques. Aujourd'hui, le coût du capital étranger est déductible des impôts, mais le coût des fonds propres, sous la forme des dividendes, ne l'est pas. Une partie du coût des fonds propres pourrait devenir déductible du bénéfice imposable, de sorte que la distribution des dividendes n'ait plus les inconvénients actuels. Un investisseur qui acquiert une participation pourrait être indemnisé pour son capital-risque sans que cela entraîne des dépenses disproportionnées pour l'entreprise.
- La création d'un marché pour les actions non cotées en bourse (over the counter) faciliterait l'apport de capitaux étrangers pour les petites entreprises. Ce problème est d'autant plus aigu que les petites sociétés évitent de distribuer des dividendes par souci de renforcer leur capital propre ce qui rend encore plus difficile l'apport de fonds propres externes. Il en résulte que les fonds propres ne peuvent augmenter que lentement, ce qui limite les possibilités de croissance.
- La diminution de l'imposition selon l'intensité de rendement de façon à ne pas défavoriser les entreprises les plus productives. Est-il normal que celui qui, par sa bonne gestion, obtient un rendement des fonds propres plus élevé doive payer plus d'impôts ? Le fait que parmi des entreprises dégagant des bénéfices égaux, celles qui ont déjà un capital propre plus important aient un avantage du point de vue fiscal, indique-t-il que le législateur ait voulu limiter la croissance du capital propre dans les entreprises ayant un rendement des fonds propres supérieur à la moyenne ?
- L'assouplissement des normes concernant les capitaux régis par la LPP, et le changement de l'attitude des gestionnaires de fonds de pension. Les moyens financiers accumulés dans le cadre de cette législation devraient pouvoir être utilisés au moins en partie pour financer le risque réel pris dans les entreprises. Cela fournirait d'une part des meilleures possibilités aux entreprises en croissance pour acquérir des capitaux et permettrait d'autre part d'éviter que les moyens financiers dégagés selon la LPP se dirigent vers des secteurs qui ne sont plus prioritaires pour l'économie générale (par exemple l'immobilier). Les gestionnaires de fonds de pension, qui sont mis de plus en plus sous pression pour des meilleurs rendements par les assurés pourraient également trouver dans un essor des investissements dans des sociétés de taille moyenne une possibilité d'atteindre des rendements supérieurs.

- Une meilleure répartition des gros investissements destinés à la communauté entre les secteurs privés et publics. Une telle mesure ne viserait pas à une reprivatisation systématique des compétences étatiques, mais il est concevable que dans les secteurs des télécommunications, des services de santé, de la construction d'infrastructures, des transports publics, il serait possible d'opérer des transferts ponctuels. Nous pouvons envisager par exemple l'introduction de nouveaux centraux téléphoniques par le secteur privé, la construction et la gestion privée de centres de traitement dans le secteur de la santé (déjà effectuée en partie), la gestion d'une partie des Services industriels ou des voies de communication (routes, canalisations, stations d'épuration) par des entreprises privées.
- Une sensibilisation auprès des étudiants sur l'importance des PME dans l'industrie suisse et sur l'intérêt d'une carrière dans un tel environnement.

Des opportunités importantes pour les PME

Il serait cependant trop partial d'accuser uniquement l'environnement ou l'Etat. En effet, il existe d'importants «instruments» qui sont encore peu utilisés par les PME. Par exemple, les entreprises moyennes ont beaucoup moins de difficultés que les grandes à verser des salaires fortement dépendants de la performance personnelle de l'employé, car il y est plus facile d'attribuer une responsabilité, une réussite ou un échec, ou encore d'avoir des échelles de salaires montrant des grandes différences entre des employés de même «grade». L'expérience nous démontre que ce facteur n'est pas suffisamment pris en compte par les entreprises suisses. Trop souvent en effet, les structures d'organisation et les systèmes de promotion interne ne sont pas suffisamment «dynamiques». Ils sont tout simplement transposés de ceux en vigueur dans les grandes entreprises ou à l'armée sans que l'on tienne compte des différences spécifiques. Ces solutions adoptées par les grandes entreprises se soldent dans les entreprises moyennes par des contrôles trop poussés, un morcellement des responsabilités, une complexité exagérée dans l'organisation du travail et des délais aussi longs qu'inutiles dans les décisions.

Une autre différence frappante par rapport aux USA: la participation des collaborateurs au capital propre de l'entreprise. Même si nous n'avons pas de chiffres très précis sur la situation en Suisse, nous serions très surpris d'y trouver des pourcentages moyens supérieurs à 30% dans ce domaine. Nous nous privons ainsi, dans notre pays, de la possibilité d'intéresser les collaborateurs à la réussite de leur entreprise de façon directe et à long terme. De plus, on utilise trop peu cette source de capital. On ne peut donc pas, dans ce cas, imputer entièrement la faute à la législation fiscale puisque, même si en Suisse la distribution des dividendes est généralement fortement imposée, les gains en capital ne sont pas imposés.

Ainsi, l'Etat et les entreprises ont des chances à saisir pour améliorer le processus d'innovation et entretenir le dynamisme économique (qui en a un besoin urgent) et nous espérons qu'ils ne les laisseront pas passer.