

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

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 53 (1995)

**Heft:** 3

**Artikel:** Crise et restructuration en douceur : un exemple

**Autor:** Muggli, Jacques

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-140424>

#### **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:** 10.01.2026

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

## CRISE ET RESTRUCTURATION EN DOUCEUR. UN EXEMPLE

Jacques MUGGLI  
*Responsable des ressources humaines*  
BOBST SA  
*Lausanne*

Lorsque le 31 juillet 1990, les responsables de BOBST SA quittent leur bureau, ils sont loin de penser que les événements qui vont se produire quelques heures plus tard, entre le Koweit et l'Iraq, vont influencer de manière importante l'activité de leur entreprise.

Jusqu'à cette date, l'activité industrielle dans notre pays, et plus particulièrement chez BOBST, fabrique de machines et d'équipements pour le cartonnage et les arts graphiques, était en pleine expansion.

L'entreprise BOBST, qui avait fêté cette année son centenaire, se tournait résolument vers le futur. Le portefeuille de commandes était bien garni et assurait une réserve de travail supérieure à 12 mois. Les bons résultats financiers permettaient d'entreprendre des investissements importants dans des moyens de production modernes. Des projets de réorganisation étaient en cours: des expériences pilote de fabrication par îlots voyaient le jour. La mise sur pied d'un nouvel outil de GPAO (gestion de production assistée par ordinateur) permettait aux différents départements de l'entreprise de redéfinir les concepts d'une organisation moderne. Tous ces projets et ces réalisations étaient affublés de termes en vogue: production en *juste à temps, flux tendus*, etc.

Seule ombre au tableau: pour satisfaire les besoins de clients, il fallait engager de la main-d'œuvre qualifiée. Or, à cette période, le chômage était au plus bas et il était quasiment impossible de trouver des professionnels sur le marché. BOBST donnait beaucoup de travail en sous-traitance et construisait, en collaboration avec sa filiale française Martin à Lyon, une nouvelle halle qui lui permettrait d'apporter un ballon d'oxygène à une production surchargée dans ses usines de Prilly et de Mex. Et survient, début août 1990, l'envahissement du Koweit par Saddam Hussein et l'insécurité qui s'ensuit sur le plan mondial. BOBST n'est pas épargné par ces événements et leur conséquence directe est une diminution importante du volume d'entrées de commandes, avec, par voie de conséquence, la baisse progressive de son portefeuille, donc de sa réserve de travail.

Si les résultats financiers de 1991 et même de 1992 sont bons, c'est que l'entreprise vit sur la réserve de commandes accumulées auparavant.

Mais le niveau de l'entrée des commandes fortement en baisse oblige la direction de BOBST, dès l'automne 1990, à prendre des mesures afin de s'adapter à une situation économique dont l'issue est très incertaine.

Le programme de fabrication est revu à la baisse pour l'horizon à moyen terme. Cela suppose un certain nombre de mesures que BOBST se doit de prendre afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Il n'y a plus aucun engagement de nouveau personnel et, d'autre part, les départs naturels ne sont pas remplacés. Au cours des années 1992/93/94, BOBST propose aux employés concernés une retraite anticipée; plus d'une centaine de personnes bénéficient de cette offre, qui coûte plusieurs millions de francs à l'entreprise.

Toujours en relation avec la baisse du programme de fabrication causée par la diminution des commandes, BOBST cesse pratiquement de donner du travail en sous-traitance, afin de l'exécuter au sein de ses usines et d'occuper ainsi au maximum le personnel en place. Il faut encore ajouter qu'elle n'hésite pas à lancer également de la production pour le stock, consciente du coût engendré, mais persuadée qu'une telle mesure permettra de pouvoir mieux maîtriser la situation, au moment de la reprise économique et satisfaire une exigence de délais de livraison très courts de la part des clients.

Durant ces années difficiles, la volonté de la direction de BOBST est toujours de sauvegarder les postes de travail et de conserver le personnel dont les compétences et le savoir-faire ne sont remplacables qu'avec beaucoup de difficultés.

Ces mesures font pourtant l'objet de critiques sévères de la part d'une certaine presse et d'analystes financiers qui voient chez BOBST des signes de conservatisme, de paternalisme et de méthodes de gestion dépassées. Selon eux, BOBST aurait dû rapidement se restructurer, en diminuant d'une manière sensible le personnel. Mais BOBST ne cède pas à cette tendance. Au contraire, elle veut également croire en l'avenir et non seulement continue à former des apprentis durant ces années, mais s'efforce également d'offrir à ces jeunes, à la fin de l'apprentissage, une place de travail dans ses usines.

BOBST réussit ainsi à éviter le chômage partiel et une restructuration débouchant sur des licenciements.

Comment se passe cette période pour le personnel ?

Il faut tout d'abord dire que l'entreprise s'efforce de renseigner le mieux possible les collaborateurs sur l'évolution de la situation et des difficultés causées par la chute de l'entrée des commandes.

Il est important de relever la bonne compréhension et la bonne collaboration d'une très grande partie du personnel face à cette situation inquiétante.

La direction informe également régulièrement les deux commissions du personnel, qui jouent un rôle important dans les relations entre employeur et employés.

La diminution du volume de travail direct de production entraîne automatiquement une diminution de personnel, qui se réalise par des départs naturels et des retraites anticipées. Ce mécanisme est parfaitement compris par les collaborateurs parce qu'explicable d'une manière très concrète.

Par contre, il est moins évident de faire accepter une diminution de personnel à des employés faisant partie des départements et des services de structure et d'administration. Le volume de travail est moins quantifiable que dans un atelier.

Durant ces années de difficultés, on constate que des habitudes "confortables" avaient été prises auparavant dans l'organisation du travail et son exécution. En période de haute conjoncture, on ne se soucie guère de rationaliser les circuits administratifs dans le but d'économiser du temps et de l'argent.

Placés devant la réalité que le ou la collègue quittant l'entreprise, ne sera pas remplacé(e), les collaborateurs doivent faire preuve de dynamisme et d'imagination pour assurer le bon fonctionnement de leur secteur, malgré la diminution de personnel.

Pour en revenir au personnel de production, BOBST doit demander à ses collaborateurs de faire preuve de beaucoup plus de souplesse et de mobilité. En effet, le portefeuille de commandes s'amenuisant, les temps de réaction à des modifications du programme de fabrication deviennent de plus en plus courts. Quelques secteurs des ateliers sont momentanément très chargés, tandis que d'autres se trouvent à court de travail. Il faut procéder à des mutations dans des laps de temps très courts, obligeant des collaborateurs à interrompre un travail qu'ils effectuent depuis de nombreuses années pour être transférés, provisoirement, dans un secteur nouveau.

Bien que des explications soient données par leurs responsables, on peut néanmoins constater qu'un certain nombre de collaborateurs a de la peine à supporter ce nouveau mode de faire, particulièrement si le travail temporaire ou parfois définitif offert leur semble plus "bas" et donc "dégradant".

Le service médico-social de BOBST (infirmières et assistance sociale) qui reçoit souvent les confidences des employés, constate à plus d'une reprise que certains, bien qu'ayant compris les raisons de leur mutation et l'ayant acceptée de bon cœur, sont néanmoins très affectés intérieurement. Il s'agit là d'un élément qu'il ne faut pas négliger, en insistant auprès de l'encadrement pour soigner les explications données au personnel.

Durant toute cette période difficile, BOBST a pu rassurer le personnel qu'il n'était pas dans son intention de supprimer des acquis sociaux ne faisant pas partie de la con-

vention collective de travail. En effet, au fil des années, de nombreux avantages sociaux et financiers ont été négociés entre la Direction et les commissions du personnel.

En ce qui concerne les salaires, BOBST a pu accorder des augmentations de salaire, qui n'étaient pas comparables à celles des années de "vaches grasses" mais qui ont plus ou moins permis au personnel de conserver son pouvoir d'achat.

Ces augmentations ont pu être compensées par des mesures de rationalisation dans l'organisation de la production; ainsi, le coût des machines a pu être momentanément stabilisé, ce qui a permis à BOBST de rester compétitif face à la forte concurrence des pays où la main-d'œuvre est nettement moins chère.

Et aujourd'hui, au moment d'écrire ces lignes (août 1995), BOBST semble entrevoir les signes d'une reprise, marquée par une entrée de commandes plus soutenue. Est-ce à dire que les temps difficiles sont passés et que l'entreprise va revenir là où elle était il y a quatre ans ? Certainement pas. On peut affirmer que les périodes difficiles que BOBST a traversées lui ont permis de prendre conscience d'un certain nombre de fai-blesses et même de dysfonctionnements en son sein. Par des remises en question, par un souci d'augmenter sa souplesse et sa faculté d'adaptation, elle a été à même de modifier de manière importante sa structure et sa mentalité.

Si elle a pu à nouveau engager des collaborateurs de production directe ces derniers mois, vu l'augmentation du volume de travail, elle essaie, par contre, de persévéérer dans son effort de rationalisation et de stabilisation au niveau du personnel de structure et d'administration.