

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 59 (1979)  
**Heft:** 3

**Artikel:** L'entreprise internationale, contraintes et options dans un environnement plus difficile  
**Autor:** Luterbacher, Franz  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-886769>

### **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:** 14.01.2026

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



## L'entreprise internationale Contraintes et options dans un environnement plus difficile

De façon générale et jugée à distance, la situation économique de la Suisse offre, par rapport aux autres pays du monde, une image enviable : pratiquement pas de chômage, des taux de renchérissement relativement faibles, paix sociale et stabilité politique.

Dans son ensemble, notre économie nationale hautement développée, diversifiée et bien équilibrée, n'a guère subi de dommages visibles sous l'effet des turbulences qui ont marqué ces dernières années. A elle seule, cette constatation devrait suffire pour nous amener à envisager l'avenir avec confiance. Mais une approche différenciée et davantage tournée vers l'avenir fait apparaître une réalité un peu moins rassurante. La rentabilité de l'économie a baissé de façon sensible. Au cours de ces cinq dernières années, les bénéfices d'entreprises ont subi un recul réel de plus de 15 %, et nombreuses sont les entreprises qui ont vu leurs réserves fondre, voire même se consumer entièrement. Dans de nombreux secteurs, on se meut aujourd'hui dans la zone dangereuse de ce qu'on appelle la phase de transition, avec toutes les incertitudes qu'elle comporte quant à sa durée, à la justesse des espoirs qui y sont rattachés et, partant, quant aux coûts qu'entraîne le maintien de capacités et d'une main-d'œuvre de haute valeur. C'est ici qu'il s'agira dans chaque cas d'y regarder de très près pour savoir si, au nom même de cette transition, on ne fait pas que repousser des décisions inévitables et utiliser des ressources qui devraient être plutôt consacrées à assurer l'avenir par la recherche et le développement et par une augmentation de la productivité.

Ces mesures de transition, nous sommes nous aussi contraints de les appliquer dans certains secteurs, et notamment dans les domaines des installations pour la production d'énergie électrique. En effet, dans les marchés qui nous sont accessibles, la période 1974-1978 n'a fourni que la moitié des commandes passées au cours de la période précédente, soit entre 1969 et 1973. Dû pour une part



à la diminution des taux de croissance de la consommation d'électricité, ce recul provient d'autre part des questions encore sans solution en matière de politique énergétique ainsi que des controverses que continue à susciter la construction de centrales nucléaires. Cette évolution n'a pas manqué de frapper lourdement les constructeurs d'installations pour la production d'énergie électrique. Leurs capacités de production installées ne sont utilisées en moyenne qu'à 50-60 %, guère plus, et les prix de vente sont l'objet de vives pressions. S'il y avait aujourd'hui un risque que cette situation précaire devienne un état permanent, il serait indiqué de prendre sans délai des mesures radicales. Mais cela n'est pas le cas, toutefois.

Toutes les études et tous les pronostics dont nous disposons prévoient pour la prochaine décennie des taux de croissance en légère hausse en ce qui concerne la consommation de courant, quelles que soient par ailleurs les économies d'énergie réalisées et l'ardeur avec laquelle seront promues les énergies de remplacement. Sur la base de ces prévisions, il est assez facile d'estimer à partir de quel moment nous pourrions compter sur une meilleure utilisation de nos capacités installées. C'est pourquoi il ne fait aucun doute, pour nous, que les capacités

nécessaires en matière de personnel devront être maintenues, même si l'insuffisance de la charge de nos installations et la médiocrité actuelle des prix devaient temporairement peser sur nos résultats. Nous espérons néanmoins qu'il nous sera possible de mener nos affaires et d'organiser l'exécution des commandes de telle façon à pouvoir éviter de trop graves préjudices.

Un deuxième problème qui nous préoccupe et qui, tout en touchant également les affaires de production d'énergie électrique, affecte d'autres secteurs tout aussi importants de notre vaste gamme de prestations, est la mutation accélérée de l'économie mondiale et ses répercussions sur notre entreprise. Que des pays avancés sur le plan économique ou tout particulièrement des nations en voie d'expansion se montrent de moins en moins disposés à acheter des produits et des installations entièrement fabriqués à l'étranger n'est en soi rien de nouveau. Ces pays souhaitent toujours davantage fabriquer et même exporter eux-mêmes afin de pouvoir promouvoir leur industrialisation et créer de nouveaux emplois. A l'heure actuelle, ces objectifs sont poursuivis à un rythme et avec une rigueur qui dépassent de loin ce que l'on connaissait jusqu'ici. Au-delà de la pratique en usage depuis longtemps déjà, consistant à faire appel à des sous-traitants locaux, on exige de plus en plus souvent, de la part du fournisseur étranger, le transfert des technologies les plus récentes et, de plus en plus également, un engagement industriel dans le pays du client. Aussi l'acceptation de commandes assorties de telles conditions nous place-t-elle parfois en face de décisions de très vaste portée. D'un côté, nous souhaiterions voir entrer des commandes comportant une part toujours aussi importante de fournitures propres, afin d'occuper nos usines nationales. Mais, de l'autre côté, nous devons nous préoccuper très en détail de savoir s'il est possible et justifié d'accepter les conditions dont sont assorties ces commandes. Pour nous,



ce qui compte avant tout, ici, est d'assurer la fourniture à long terme de composants de haut niveau technique, un objectif qui correspond d'ailleurs au mieux aux données de notre domicile suisse. Cette orientation sur la fabrication de ce qu'on appelle les « parties nobles » ne manquera pas de déterminer, elle aussi, le caractère de nos futurs investissements en Suisse et aura également des répercussions sur la nature de nos postes de travail. Mais il serait faux de penser qu'à travers cette politique et en conséquence d'un tel engagement à l'étranger, on aboutisse à une exportation de postes de travail. Nous sommes au contraire convaincus que cette politique contribuera largement au maintien d'emplois déjà existants et, selon toute vraisemblance, à la création de nouveaux postes de travail en Suisse. Ce n'est pas non plus un hasard si, au cours de ces cinq dernières années, sur deux emplois créés par nous hors des pays industrialisés d'Europe, un emploi supplémentaire a été créé en Suisse. Il ne fait pas de doute que cette voie recèle un certain danger, dont nous sommes pleinement conscients, à savoir qu'un jour et avec notre aide apparaissent en face de nous de nouveaux concurrents, notamment quand nous cesserons de progresser et donc perdrons la petite avance technique pour nous vitale, parce que nous ne nous serons pas adaptés à temps à des conditions modifiées.

C'est précisément dans ce contexte que se situe un autre problème encore, qui nous préoccupe en permanence et qui pose un véritable défi aux plus de 3 000 collaborateurs techniques et scientifiques de notre société. Ces gens ont pour tâche de promouvoir et de maintenir une avance permanente; ils doivent non seulement suivre l'évolution technique dans son rythme effréné mais aussi la modérer et, avec plus de rapidité et d'efficacité encore, convertir les connaissances acquises en produits et prestations pouvant être exploitées sur le plan industriel.

Il y a quelques décennies encore, les efforts déployés dans le domaine de la technique visaient en premier lieu à libérer l'homme du travail physique. Aujourd'hui, nous sommes entrés dans une phase nouvelle dont l'objectif est de libérer l'homme du travail intellectuel de routine. C'est ainsi que dans le domaine de l'informatique, il existe aujourd'hui des possibilités qui, il y a relativement peu de temps encore, étaient soit inconnues soit inapplicables pour des raisons de coûts. Un exemple important est la technique de contrôle/commande, qui a trouvé une application vitale dans nos affaires d'installations. En effet, c'est uniquement grâce à cette technique que les installations techniques et les équipements de fabrication peuvent être commandés de façon à répondre aux exigences toujours croissantes en vue

d'une sécurité accrue, d'une meilleure qualité, d'une plus grande économie d'énergie etc. Actuellement en plein développement, la micro-électronique contribue de façon décisive à l'accomplissement de tâches aussi complexes. Il est à prévoir qu'au cours de ces prochaines années, nous disposerons d'éléments de commandes qui, sur une plaquette de silicium de quelque 20 mm<sup>2</sup>, regrouperont près d'un million de transistors intégrés. A l'heure actuelle, un microprocesseur coûte environ 20 francs. Suivant le type d'application visé, le software nécessaire à son utilisation coûte de 200 à 20 000 fois plus.

Ce développement revêt pour nous la plus haute importance. En tant que constructeurs d'installations, nous disposons des connaissances nécessaires quant aux processus, au knowhow des systèmes et aux exigences différenciées du marché. Il nous appartient par conséquent de trouver, au moyen des ressources offertes par la micro-électronique, les solutions adéquates. Pour ce faire, nous devons avant tout être en mesure de concevoir nous-mêmes l'architecture des circuits intégrés et de programmer nous-mêmes les micro-processeurs. Nous avons choisi de nous engager dans cette voie et nous ne croyons pas que notre valeur ajoutée s'en trouvera diminuée, bien au contraire. Cependant, tout laisse prévoir qu'il en résultera une baisse de notre part de fabrication propre en atelier. Quant à la compensation, nous la voyons pour une part dans un accroissement des activités d'essais et avant tout dans la mise à profit des possibilités qui s'offrent à nous de développer ce qu'on appelle des installations et des produits « intelligents » et, partant, de résoudre des problèmes actuellement encore sans solution sur le marché. Cette orientation entraînera en revanche une modification progressive de la nature du travail et des structures professionnelles telles qu'elles existent actuellement.

Les développements décrits ici – sous l'angle du marché et de la technique – convergent tous, en ce qui concerne nos postes de travail, vers une direction qui est la nôtre depuis longtemps déjà. A une diminution de notre personnel d'atelier fait face un accroissement du personnel technique et administratif. Si, il y a quelques décennies seulement, le rapport était encore de 2 à 1, il est aujourd'hui tout juste de 1 à 1. Un autre fait significatif est la diminution du personnel sans formation professionnelle; au cours de ces cinq dernières années, sa part à l'effectif total a passé de 30 à 25 %. Ces chiffres montrent que jusqu'ici, l'adaptation à un changement notable s'est déroulée sans accroc. Cette constatation ne doit toutefois pas nous conduire à croire qu'il en ira toujours ainsi à l'avenir, et que sur le marché de

l'emploi, l'offre et la demande parviendront à s'harmoniser sur tous les points.

Actuellement, la situation sur le marché de l'emploi est caractérisée par une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans la quasi-totalité des catégories professionnelles, alors que la main-d'œuvre non spécialisée est plus facile à trouver. Si l'on songe en outre que les générations appartenant aux années de faible natalité quitteront l'école au début des années quatre-vingts, on peut d'ores et déjà prévoir que la pénurie de personnel qualifié sera encore plus aiguë. C'est pourquoi, ces dernières années et malgré les coûts supplémentaires que cela implique, nous avons encore accru le nombre déjà important de nos places d'apprentissage, parce que nous croyons à l'avenir des travailleurs hautement qualifiés et que même dans un avenir plus éloigné, nous continuerons à avoir besoin dans nos ateliers de collaborateurs disposant d'une solide formation professionnelle pour la fabrication de produits de haut niveau technique.

La voie sur laquelle nous devons manœuvrer aujourd'hui est assurément étroite et n'est pas dépourvue de dangers. S'il devait arriver que les cours de change se détériorent subitement comme il y a une année – ce que nous ne voulons pas espérer – ceci pourrait entraîner rapidement une perte de postes de travail. A l'inverse, une reprise sensible des affaires – rares en sont toutefois les signes pour ce qui concerne le secteur d'activité de notre société – aurait sans doute pour effet de provoquer sans tarder de sérieuses difficultés sur le marché de l'emploi avec les conséquences tout aussi fâcheuses qu'une telle situation implique. L'étroitesse même de la marge de manœuvre dont nous disposons exige un contrôle particulièrement rigoureux des coûts et de l'engagement de nos moyens ainsi qu'une très grande discipline dans le domaine des salaires.

Dans une perspective un peu plus éloignée et dans le contexte des changements décrits à propos du marché et de la technique, les menaces à l'égard de l'emploi seront bien réelles si nous ne nous préparons pas à temps à une mutation accélérée. Il n'y a toutefois aucune raison, à notre avis, de dramatiser la situation, et lorsqu'on entend des hommes de sciences réputés brandir le spectre de l'émigration industrielle ou taxer le transfert de production à l'étranger de manifestation typique d'une société industrielle vieillissante et, tout bonnement, de menace directe pour l'emploi dans nos usines, on peut se demander si une telle attitude, plutôt que d'encourager à l'action, n'a pas pour effet au contraire de répandre la peur et l'insécurité. Si, dans une entreprise comme la nôtre, les secteurs tertiaires tels que développement, établissement des projets,



programmation et de nombreuses autres fonctions de service prennent une ampleur toujours croissante, cela ne signifie nullement qu'il en découlera un jour un transfert massif de la production vers l'étranger. Mais il est certain que les coûts élevés qu'impliquent toutes ces prestations ne pourront être couverts par le seul volume de production de notre pays – ce qui, dans de nombreux cas, n'est plus possible depuis longtemps déjà – et il est certain que la production nationale changera peu à peu de contenu. Dans cette perspective de l'évolution future, les conditions actuelles de notre domicile suisse présentent, à côté du lourd handicap monétaire, un certain nombre d'avantages certains. La mise à profit de ces avantages et l'exploitation des chances qui s'offrent à nous à côté des problèmes et des risques en relation avec la mutation rapide du marché et de la technique conduisent à une politique qui est déjà largement la nôtre aujourd'hui et qui, si elle ne présente aucun aspect spectaculaire, n'en pose pas moins des exigences de rigueur très élevées. Dans ses grandes lignes, cette politique peut être décrite de la façon suivante :

Pour la *recherche et le développement*, l'objectif suprême consiste à créer des produits, des systèmes et des techniques d'installations capables de résoudre le problème du client, dotés de caractéristiques adéquates sur le plan de la qualité et pouvant être fabriqués à un niveau de coûts favorable. C'est dans ce cadre que doivent être créées les conditions permettant à temps de remplacer par suffisamment d'innovations en Suisse les produits qui « émigrent » et de soutenir ce processus de modification des postes de travail vers des activités de plus haute valeur. Un des centres de gravité du développement est la technique de contrôle/commande, qui regroupe l'ensemble du traitement de l'information en vue d'une conduite optimale de fonctions techniques. La technique de contrôle/commande revêt une importance primordiale pour l'avenir des affaires d'installations, qui comme on le sait sont vitales pour notre entreprise.

Nos *investissements* en Suisse sont axés de façon systématique sur des produits et des composants susceptibles de pouvoir être exportés encore longtemps même en cas de mutation accélérée de l'économie mondiale. Il s'agit ici en premier lieu de produits complexes faisant appel à une technologie très avancée, à un vaste know-how de fabrication et à de multiples activités d'essais.

La réponse à la question de savoir ce qui, en Suisse, pourra demain encore être produit de façon concurrentielle, est étroitement liée à la *productivité*. L'augmentation de la productivité devra faire l'objet d'une action prioritaire de promotion dans tous les

secteurs, avec comme objectif d'accroître encore la valeur ajoutée par personne occupée. Toute hésitation, en matière d'augmentation de la productivité, par souci de maintenir certains postes de travail, nous apportera tôt ou tard davantage de problèmes d'emploi car elle aboutira à un affaiblissement de notre capacité concurrentielle internationale.

Les *points d'appui à l'étranger* devront être développés encore davantage. Il s'agira, dans les marchés qui sont importants pour notre entreprise, de renforcer notre position par le biais de nouvelles sociétés, d'acquisitions ou de collaborations. Il reste toutefois qu'aujourd'hui, l'objectif prioritaire est la consolidation et le renforcement de l'organisation existante. Il s'agit pour nous d'assurer nos exportations de produits, d'installations et de prestations de service et, en même temps de réaliser dans le pays du client ce qui doit être réalisé sur place. Faire coïncider ces deux objectifs est certes très important à l'heure actuelle, mais souvent très difficile dans la pratique.

Un autre point auquel nous attachons beaucoup d'importance est la *formation du personnel*. Une entreprise comme la nôtre se doit de préparer en grande partie elle-même ses collaborateurs à leurs tâches et de les assister en permanence dans leur travail par des cours de perfectionnement. L'année dernière, près de 9 000 collaborateurs de nos sociétés suisses ont participé à des cours de formation de base et de perfectionnement internes. A l'échelon du groupe, la formation des cadres a été complétée par un séminaire international destiné aux 300 cadres supérieurs du groupe. Cette formation de base et ce perfectionnement devront être poursuivis de façon intense et adaptés en permanence à des exigences sans cesse nouvelles. Mais il ne suffit pas que les collaborateurs de Suisse soient formés pour des tâches dans notre pays et que des collaborateurs de sociétés étrangères soient formés pour des tâches dans leur pays. La complexité croissante de nos affaires ainsi que le nombre important de commandes à l'exécution desquelles participent des sociétés de nombreux pays exigent une amélioration constante de la communication au sein du groupe. Il est donc indispensable qu'un nombre accru de nos collaborateurs d'ici travaillent un certain temps à l'étranger et, surtout, que des collaborateurs toujours plus nombreux de sociétés étrangères viennent en Suisse pour un séjour prolongé. Les possibilités que nous laissent les prescriptions très restrictives prévues par la Confédération et les cantons en matière d'emploi temporaire devront être utilisées à fond. Il va de soi que la formation et le perfectionnement de nos collaborateurs par l'entreprise doivent pouvoir reposer sur des bases adéquates. C'est

pourquoi il serait souhaitable de se demander à temps si notre système d'enseignement en Suisse répond encore en tous points aux exigences nouvelles de la vie professionnelle.

Nous attendons de nos collaborateurs à tous les échelons qu'ils comprennent qu'à elles seules, la détermination à s'adapter de la direction de l'entreprise et les mesures prises à cet effet ne suffisent pas, et que leur propre capacité d'adaptation constitue aussi un élément très essentiel pour le développement futur de notre entreprise. Si cette compréhension et cette volonté d'engagement existent et si nous pouvons continuer à agir dans l'axe de la politique que je viens d'esquisser ici, tout porte à croire que nous pourrions envisager l'avenir avec confiance, pour autant évidemment que des effets de choc tels que bouleversements monétaires, crise de l'énergie ou perte d'importants marchés par suite d'événements politiques nous soient épargnés.

A ce propos, il est encore une chose qu'il convient d'ajouter ici très clairement : pour une entreprise axée sur l'exportation, la paix sociale et la stabilité politique constituent aujourd'hui les avantages les plus appréciables du domicile suisse. Quant à savoir si ces prochaines années s'accompagneront pour notre pays de troubles économiques assez graves pour mettre à l'épreuve les rapports entre les partenaires sociaux, il est difficile de faire des pronostics en des temps aussi incertains. Mais il ne fait aucun doute qu'un affaiblissement de la cohésion sociale ne manquerait pas de mettre en péril de nombreuses entreprises, même la nôtre, et de menacer gravement un grand nombre d'emplois.

De la part de l'État, nous attendons une politique d'économie de marché qui corresponde à notre régime libéral et qui soit inspirée par l'idée qu'il n'est guère d'autre pays qui puisse aussi peu se permettre des mesures protectionnistes et dirigistes que la Suisse. Ce dont nous avons besoin, dans le processus de conversion et d'adaptation en cours actuellement, ce n'est pas que l'État nous soutienne, mais qu'il nous ménage. En effet, l'État ne peut pas diriger ce processus, et il ne peut pas non plus dire à la place des chefs d'entreprise ce que nous devons produire dans cinq ou dix ans pour demeurer compétitifs sur le plan international. En revanche, il serait bon et important que dans des temps difficiles, l'économie ne soit pas grevée de charges financières supplémentaires et de nouveaux fardeaux administratifs, qui notamment frappent aussi les petites et moyennes entreprises, et que l'on s'abstienne de recourir à une nouvelle limitation de la liberté d'action des entreprises. Car seules des entreprises saines et efficaces s'avèrent capables, à long terme, de créer et de maintenir des emplois.