

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

**Artikel:** L'entreprise et le risque  
**Autor:** Waldvogel, Paul  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-886770>

### **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:** 19.04.2026

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

## L'entreprise et le risque \*

Le développement industriel au début du 19<sup>e</sup> siècle n'est pas né en Suisse et n'a pas été le fait des Suisses, mais nos ancêtres ont su extraordinairement bien en faire profiter l'ensemble de notre pays grâce à un remarquable esprit de pionniers, qui était non seulement l'apanage de quelques êtres d'élite, mais également l'état d'esprit de notre population. Aussi, dès leur création nos fabriques suisses se sont-elles trouvées à l'étroit à l'intérieur de nos frontières et sont-elles parties à la conquête des marchés étrangers, voire d'outre-mer.

Plus ou moins rapidement, ce premier stade, que je dénommerai celui de l'exportation proprement dite, c'est-à-dire de la vente à l'étranger de produits entièrement fabriqués en Suisse, s'est trouvé dépassé et il fallut, bon gré mal gré, recourir à la fabrication partielle ou complète dans le pays étranger destinataire lui-même. Indépendamment du fait que les modalités de cette deuxième stratégie pouvaient être fort diverses, licences exclusives ou non exclusives, avec ou sans participation financière de la maison mère, créations de filiales avec ou sans participation de tiers, il s'agissait de franchir un pas décisif. En effet, le risque s'accroissait considérablement, l'engagement prenait des racines en profondeur du fait de l'immobilité des établissements de production, et surtout la fabrication à l'étranger paraissait aller contre les intérêts immédiats de la maison mère en Suisse, en lui suscitant une concurrence et en lui enlevant du travail. Là encore, nos industriels suisses ont su manœuvrer avec habileté, faisant preuve dans la conduite de leurs affaires de ce sens des réalités et de l'aptitude aux compromis qui caractérisent notre démocratie politique. Le résultat a été remarquable en ce sens que le deuxième stade dit de production à l'étranger a été en général couronné de succès pour l'industrie helvétique.

Mais nous sommes maintenant résolument entrés, que nous le voulions ou

non, dans le troisième stade caractérisé par une intégration toujours plus poussée, les uns entre les autres, des différents centres de production appartenant à un même Groupe. Le temps est révolu où la maison mère, siégeant en Suisse, multipliait dans divers pays étrangers des unités de production, plks ou moins calquées sur celle qu'elle possédait en Suisse et livrant dans leurs marchés respectifs, cela dans le simple but d'échapper ainsi aux entraves que constituaient les taxes douanières à l'importation.

Deux facteurs nouveaux ont pris en effet un caractère impératif. D'une part, la circulation des biens industriels entre la Suisse et la majorité des pays industrialisés a été libéralisée par la création de larges entités économiques (essentiellement la Communauté Économique Européenne), par la conclusion d'accords commerciaux particuliers, tels que celui qui lie la Suisse à la CEE, et par la conclusion d'accords encore beaucoup plus larges dans le cadre du GATT. D'autre part, les pays sous-développés (je m'excuse du terme, mais il est celui qui convient le mieux à l'expression de ma pensée) se sont engagés, en grande majorité, dans un irrésistible développement industriel, même si certains d'entre eux sont en avance sur d'autres dans leur démarrage. Le deuxième facteur est la carence du système des règlements internationaux, le flottement des monnaies et la forte surévaluation du franc suisse.

Dans ces conditions, c'est-à-dire face à des changements économiques fondamentaux sur la scène économique internationale, nous avons l'impérieux devoir de modifier nos stratégies de groupes industriels. Nous avons d'ailleurs d'autant moins de raisons de nous décourager, nous autres Suisses, que nous pouvons nous appuyer sur des positions solidement établies et que les changements, si profonds soient-ils, ne nous sont pas forcément tous défavorables, je pense notamment à la libéralisation des échanges internationaux.

Considérons maintenant comment ces principes généraux sont appliqués dans notre Groupe CHARMILLES. Une constatation préliminaire s'impose. Fort heureu-

sement, nous sommes entrés dans la troisième phase industrielle des années 70 avec une solide implantation à l'étranger, mais des modifications radicales s'imposaient néanmoins. Dans les domaines où la technique s'était déjà considérablement banalisée, tels que celui des brûleurs à mazout et à gaz, c'est la production qu'il convenait d'exporter hors de Suisse, où les coûts de fabrication sont devenus trop élevés. C'est ce que nous avons réalisé progressivement, grâce à l'usine d'Annemasse, en France.

Dans les domaines de haute technicité, c'est une opération fort complexe d'intégration complète entre nos centres de production et de développement à Genève, en Grande-Bretagne et aux États-Unis que nous sommes en train de réaliser. Aujourd'hui déjà, un client, dans n'importe quel pays du monde, peut recevoir aussi bien une machine Charmilles d'usinage par étincelage provenant de Genève, de Grande-Bretagne ou des États-Unis, qu'une machine composée d'éléments produits par ces trois centres de fabrication. C'est dans le cadre de cette stratégie que s'inscrit notamment l'acquisition, l'année dernière, d'une entreprise nord-américaine, la maison Andrew; l'intégration de cette dernière dans le Groupe Charmilles est aujourd'hui en voie de réalisation: d'une part, sur le plan technique et de la production, les machines fabriquées aux États-Unis comportent et comporteront toujours davantage d'éléments venant de Genève ou de Grande-Bretagne et permettent au Groupe Charmilles de disposer sur le marché mondial d'une palette complète de machines; d'autre part, sur le plan commercial, notre société de vente aux États-Unis, Charcoram à New York, a absorbé l'organisation d'Andrew et, par là même, renforcé notre position Charmilles.

Nos moyens financiers nous ont permis d'acquérir la totalité du capital d'Andrew, qui va s'installer prochainement dans des nouveaux locaux plus vastes, lui permettant une sensible expansion. Mais nous réalisons pleinement la dimension et la concentration

Allocation prononcée à l'occasion de l'Assemblée générale des actionnaires du Groupe Charmilles, le 30-8-1979.

des risques que nous assumons ainsi en immobilisant dans une seule opération des capitaux importants. Le développement de toute notre ligne « Machines-Outils » au cours des vingt années écoulées n'a jamais entraîné une décision comportant à elle seule un risque d'un montant aussi élevé. Mais il est vrai que ces derniers temps nous ont appris une tout autre philosophie du risque que celle que nous avons durant la période de prospérité générale.

Nous l'avons déjà clairement dit, la politique adoptée ces dernières années par Charmilles est conforme aux conceptions qui prévalent généralement dans notre branche. Il était normal que les milieux syndicalistes s'en préoccupent. Ils l'ont fait en envisageant le problème essentiellement sous l'angle de la « sécurité d'emploi », selon l'expression qui leur est chère. Je puis les suivre jusque là, bien que je déplore certains écarts de langage de leur part dès qu'ils parlent de chômage, la vérité étant qu'aujourd'hui encore, le chômage est à peu près inexistant en Suisse. Mais certaines déclarations de notre part s'imposent pour répondre à leurs préoccupations.

Tout d'abord, la pérennité de l'entreprise, expression qui constitue pour la Direction le pendant ou l'équivalent de la préoccupation du personnel pour la sécurité de l'emploi, représente l'objectif numéro 1 de la gestion d'une entreprise. Il ne peut être atteint que par la prospérité, un euphémisme pour dire qu'il ne peut être atteint que par le profit, si décrié de nos jours. Seul le profit non distribué permet de réaliser les réserves et

les investissements nécessaires. Seul le profit distribué aux actionnaires permet à l'entreprise de garder ou de gagner leur confiance, qui lui est indispensable. Or, nous sommes convaincus que dans les conditions présentes la politique d'expansion à l'étranger, telle que nous venons de l'exposer, si elle est appliquée avec dynamisme et souplesse, nous permettra d'atteindre notre objectif, j'ajouterai peut-être, si nous avons un peu de chance, car nous prenons de gros risques.

Cette affirmation trouve d'ailleurs sa justification par un regard en arrière sur les dernières années où la nouvelle politique a commencé à être appliquée. L'effectif du Groupe Charmilles en Suisse et l'effectif total du Groupe ont suivi une évolution tout à fait semblable, en ce sens qu'un maximum a été atteint en 1974, suivi d'une baisse consécutive au ralentissement général des affaires, pour passer par un minimum au début 1976 et croître à nouveau lentement jusqu'à aujourd'hui durant la période d'implantations industrielles à l'étranger toujours plus importantes. Il est donc faux de prétendre que le développement de fabrications à l'étranger se fasse au détriment de l'activité en Suisse; il en est au contraire le complément, et même le soutien.

Ces considérations nous donnent également l'occasion de redresser une erreur couramment répandue. On reproche aux entreprises suisses d'avoir tout simplement « exporté le chômage » durant les années de récession. Rien n'est plus faux, le cas de Charmilles le prouve : dans nos activités en Suisse, la forte pro-

portion d'étrangers a à peine baissé, de 59 à 55 %. Une réduction aussi insignifiante s'explique évidemment par le fait que le marché suisse du travail a perdu de son attrait pour les étrangers dès le jour où il n'a plus été en expansion continue.

Mesdames et Messieurs, je vous ai exposé les grandes lignes de la stratégie d'entreprise que, dans les conditions difficiles auxquelles nous sommes confrontés, notre Direction a décidé d'adopter, ayant reconnu à temps les dangers de la sclérose. Cette stratégie comporte des changements fondamentaux de toutes sortes par rapport aux habitudes anciennes, que ce soit dans la nature même des produits, dans les méthodes de développement technique, dans l'organisation de la production, dans la conception des réseaux commerciaux, voire dans les structures financières. Aujourd'hui spécialement, l'immobilisme conservateur ou le replâtrage improvisé ne peuvent apporter de solutions à nos difficiles problèmes. Des mutations de toute nature sont inévitables, encore faut-il naturellement prendre les options judicieuses.

Appliquer cette stratégie nouvelle est l'affaire de tous et suppose chez chacun une mobilité extrême qui n'est possible que grâce à d'excellentes connaissances professionnelles et à de solides qualités de caractère. Ainsi seulement, nous réussirons à garder le contrôle d'un développement de notre Groupe à caractère multinational au sens propre du terme, et il n'y a là aucune trace de gigantisme. Nous avons pleine confiance dans le succès de cette difficile entreprise.