

Zeitschrift: Revue économique franco-suisse
Herausgeber: Chambre de commerce suisse en France
Band: 74 (1994)
Heft: 2: 75e anniversaire de la Chambre de commerce suisse en France

Artikel: Exposé de Monsieur Bruno de Kalbermatten, Président du Conseil d'administration de Bobst SA, Prilly
Autor: Kalbermatten, Bruno de
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-886673>

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: 19.02.2026

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

Exposé de Monsieur Bruno de Kalbermatten, Président du Conseil d'administration de Bobst SA, Prilly *

Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs, on m'a prié à l'occasion du 75ème anniversaire de la Chambre de commerce suisse en France de vous faire part de quelques expériences que l'entreprise que je dirige a faites dans ses relations industrielles et commerciales avec la France.

Je précise que j'ai pris notre exemple parce qu'il représente un échantillon concret de ce qui attend nos activités dans le monde, de la nécessité pour les gouvernements de se contenter de fixer les conditions-cadres de l'économie et de favoriser tout ce qui permet à l'économie de marché de se déployer avec le minimum d'entraves possibles.

Disons pour commencer que Bobst a avec la France des relations commerciales d'exportation suivies depuis très longtemps, à une échelle d'ailleurs modeste au début. Bobst est une entreprise de fabrication de machines, de grosses machines qui vont de 5 tonnes à 40 tonnes, pour l'impression et le façonnage du papier, du carton compact et du carton ondulé. Chiffre d'affaires : environ 4 milliards de francs français, l'effectif : environ 5 000 personnes.

Au début des années 80 Bobst a éprouvé le besoin de se renforcer dans les machines pour la transformation du carton ondulé. Nous étions depuis longtemps représentant dans le monde pour l'entreprise Martin à Lyon, spécialisée dans les machines produisant ces grandes caisses de cartons ondulés, emballages protecteurs que vous voyez partout. L'entreprise Martin très engagée en URSS, grâce à un soutien gouvernemental substantiel de ses exportations, voyait avec une certaine anxiété le marché des Etats-Unis lui échapper, tandis que le Sud-Est asiatique n'était pas abordable avec les moyens du bord. Martin était en outre filiale de Creuzot-Loire en faillite et devait prendre un partenaire. Nous nous sommes donc inscrits pour l'acquisition de cette société. Les négociations furent, au début, très délicates. Le gouvernement, c'est naturel, cherchait une solution française. Trois entreprises françaises étaient sur

les rangs. Aucune d'elles ne pouvait apporter ni un soutien financier, ni une concordance industrielle avec Martin. Toutes les trois d'ailleurs disparu ou ont été rachetées depuis. Après une enchère auprès du Tribunal de Commerce de Paris, nous avons finalement reçu l'adjudication au double du prix du meilleur concurrent. Dans les 24 heures, peut-être les 48 heures, le SIRI a bloqué l'opération en nous obligeant à une situation de minoritaires. Après 3 ans environ, toutes les parts ont pu être acquises à un prix fort bien entendu, ce qui a entraîné des pertes de temps et des surcoûts. A partir de ce moment nos activités ont pu être développées dans de bonnes conditions.

Je ne m'arrêterai pas aux quelques difficultés socio-politiques qui ont quelque peu ralenti le processus de fusion pour mettre en évidence la qualité des relations exceptionnelles qui, dès ce moment-là, se sont développées tant avec la direction de Martin à Lyon qu'avec son personnel et les autorités de la Région de Lyon.

Il y avait deux usines, situées à Comberousse et La Doua - qui sont des quartiers de Lyon - qui devaient être reconsidérées. En un temps record, soit en moins de deux ans, nous avons pu construire une nouvelle usine de 18 000 m² sur un terrain de 100 000 m², mis à notre disposition à Bron près de Lyon. Et là nous avons

* Prononcé lors du Colloque sur « les perspectives du libéralisme moderne » organisé au Sénat par la Chambre de Commerce Suisse en France à l'occasion de son 75^e anniversaire.

vu l'intervention de ces organismes para-étatiques tels que la Communauté Urbaine de Lyon (COURLY) qui a eu une action extraordinaire. Le changement d'attitude a été frappant après les hésitations du début.

Cette réalisation a été pour nous exemplaire grâce à une collaboration remarquable de tous les milieux concernés à Lyon. Elle nous a impressionnés et montré combien une même opération montée en Suisse avait été plus laborieuse puisqu'elle avait exigé 7 ans de négociations. Vous voyez par là que la Suisse connaît aussi ses entraves gouvernementales.

En bref, cette collaboration industrielle s'est révélée remarquable. Examinons brièvement ses effets. Nous avons investi depuis 1985, 300 millions de francs français dans les sites mentionnés de la banlieue de Lyon mais, ce qui est intéressant à signaler, c'est la formidable réorientation de ses marchés devant laquelle se trouvait Martin sans le savoir. En 1985, l'Europe de l'Ouest représentait 50 % de son marché, en 1994, reste 50 % ; l'Europe de l'Est : 26 % en 1985, 0 en 1994 ; Etats-Unis : 23 à 9 ; par contre l'Amérique latine : 0 est montée à 15 ; l'Asie : 0 est passée à 21 et l'Australie : 0 à 5 %.

...« Voilà en bref la relation d'une vision où les frontières doivent ne pas être un frein mais au contraire un stimulant pour la bonne utilisation des talents »...

Donc 40 % des marchés ont disparu et ont été remplacés par 42 % de nouveaux marchés et tout ceci en l'espace de 4 ou 5 ans. Jamais l'entreprise Martin n'aurait pu faire face seule à un tel revirement et en particulier à la défaillance des financements de l'URSS. Martin est maintenant le 23^e exportateur français en volume de mécanique ; à la reprise en 1985, elle avait 10 % de fonds propres. Aujourd'hui elle est la 32^e entreprise de mécanique en fonds

propres. Elle est la 33^e entreprise Rhône-Alpes, toutes activités confondues. Le Chiffre d'affaires 1994 : environ 700 millions soit plus de 40 % d'augmentation. L'effectif a aussi augmenté d'environ 30 % autour des 6 à 700. Elle exporte 93 % de sa produc-

...« l'avenir de l'économie de marché résidera dans la capacité des gouvernements à limiter les interventions ou conditions-cadres générales, en veillant à ce que les conséquences sociales de ces mutations se fassent dans un cadre social aussi équitable que possible »...

tion hors de France. Le développement en reprise, dès fin 1993, aurait été encore sensiblement plus élevé s'il n'y avait eu cette récession pénible depuis 3 ans.

La nouvelle usine de Bron dont nous venons de terminer la construction, encore surdimensionnée, a été prévue pour reprendre des productions de Lausanne et modèles s'apparentant au programme de Lyon. Donc il y a là un véritable échange permanent transnational. Savez-vous que Lyon est pour nous à moins de 2 heures de voiture d'usine à usine soit moins loin que Zurich ? En 1990, Bobst Lausanne était surchargée avec une année de délai de livraison. Actuellement malgré une re-

- 1) transfert facilité des spécialistes ;
- 2) possibilité de transférer des pièces semi-finies ;
- 3) remise à Lyon de programmes de fabrication de machines complètes et vente par le réseau Bobst mondial spécialisé ;

- 4) échanges d'apprentis et formation selon les standards en vigueur à Lausanne. La formation française en mécanique est encore très différente de la nôtre et à notre avis pas réellement adaptée aux métiers de la mécanique comme nous le voudrions ;
- 5) conditions fiscales légères pour ces transferts de tous genres, soit analyses des transferts de pièces ou groupes semi-finis et une certaine bienveillance d'appréciation pour, par exemple, l'imputation des frais de développement qui chargent ou Lausanne ou Lyon et le bénéfice qui doit supporter le réseau de vente mondiale.

Je précise que nous favorisons le développement des produits Martin qui doivent continuer à assurer le financement et le succès de Lyon. Ce que nous entendons amener, c'est une meilleure occupation des ateliers de Lyon et un élargissement de son activité industrielle. Cette réflexion oblige à considérer aussi avec attention la question fiscale des amortissements et des bénéfices particulièrement favorables en Suisse. Il ne faudrait pas que ce va-et-vient transfrontalier soit une source de pénalisation mais bien une incitation au développement de ses réalisations pour le bien de nos deux contrées.

Voilà en bref la relation d'une vision industrielle transnationale où les fron-

prise évidente, nous sommes encore en sous-capacité. Mais nous sommes convaincus que certains transferts se feront dès que notre capacité sera à nouveau tendue.

Nous voyons donc là un exemple caractéristique d'une liaison permanente mais il faut savoir qu'à long terme cette expérience exige un certain nombre de conditions qui doivent encore être créées ou développées. J'en cite quelques-unes :

tières doivent ne pas être un frein mais au contraire un stimulant pour la bonne utilisation des talents. Je préciserai encore que cette collaboration mécanique se complète par un échange intense de connaissances en électronique et en informatique mis au bénéfice des deux parties ; la formation française est excellente et nous avons toutes les ressources que nous pouvons trouver dans le pays.

Je reste persuadé que l'avenir montrera toujours mieux le bien-fondé de

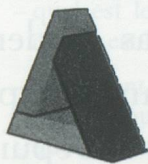
cette alliance qui se renforce entre partenaires mûs par une même mentalité de travail et de culture. Ce fut une grande découverte de constater que les mentalités de la Suisse romande et de la zone de l'Ain sont pratiquement identiques à celles que nous aurions entre Suisses romands.

J'espère vous avoir montré que l'avenir de l'économie de marché résidera dans la capacité des gouvernements à limiter les interventions ou conditions-cadres générales, en veillant

à ce que les conséquences sociales de ces mutations se fassent dans un cadre social aussi équitable que possible. Dans notre cas nous avons eu la chance qu'il n'y ait eu aucun inconvénient social puisqu'il y a eu progression immédiate - mais cela n'est pas toujours le cas. Il est certain que seules des entreprises saines seront capables d'assurer le bien-être et la protection sociale.

Je vous remercie. ■

HELVETIA ASSURANCES



**LE SPÉCIALISTE INCONTESTÉ DE
L'ASSURANCE DES MARCHANDISES TRANSPORTÉES**

Partout en France

Helvetia Compagnie Suisse d'Assurances
Direction pour la France - 2, rue Sainte-Marie 92415 Courbevoie Cedex
Tél. (1) 47 89 90 00 - Fax (1) 47 89 90 12 - Telex 614 147 F

Toutes machines de cartonnage

BOBST SA

6, avenue François Arago - Z.I. 92160 ANTONY
Tél. 46 74 17 37 Fax 46 68 82 28

LAPERRIERE

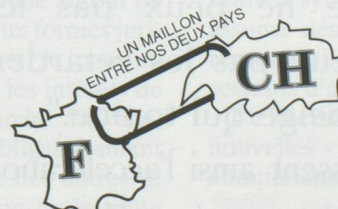
**TRANSPORTS
SERVICES**

**240 VÉHICULES
DE TOUS TONNAGES**

AGENCES EN DOUANE

LIAISONS RÉGULIÈRES
FRANCE-SUISSE &
PRINCIPAUX PAYS D'EUROPE

SERVICES MARITIMES & AÉRIENS



**L'EXPÉRIENCE
LES MOYENS
DE VOUS SATISFAIRE**

SUISSE

1264 CHAVANNES-DE-BOGIS (VD)
Tél. : (022) 776.49.03

39200 SAINT-CLAUDE
Z.I. du Plan-d'Acier
B.P. 113
Tél. : 84.41.45.00

01102 OYONNAX CEDEX
Rte de Dortan - B.P. 2010
Tél. : 74.73.27.27

94387 BONNEUIL-SUR-MARNE
5, chemin de Stains
Tél. : (1) 43.39.78.02

01220 DIVONNE-LES-BAINS
Tél. : 50.20.26.44

NEW YORK
MONTRÉAL

TOKYO