

# Domaine Public

## Que s'ouvre le débat sur le service public

**D**ONNER COMPÉTENCE AU Conseil fédéral de vendre tout ou partie du capital de Swisscom et financer ainsi la création d'une banque postale, c'est le projet mis en consultation par le gouvernement. Si la droite applaudit à la privatisation de Swisscom, elle ne se montre guère enthousiaste à l'idée d'une banque postale. La gauche, plutôt favorable à ce que La Poste se lance dans le crédit pour financer sa coûteuse mission de service public, s'oppose farouchement à la privatisation de Swisscom qu'elle considère comme un bradage du patrimoine national.

Ces positions tranchées n'augurent pas d'un débat politique sur l'essentiel, à savoir sur le contenu du service public et sur les moyens les plus adéquats d'en assurer les prestations. Cessons de rêver à un passé révolu et d'ailleurs largement idéalisé. Le service postal et les télécommunications évoluent aujourd'hui dans un environnement concurrentiel. Le défi consiste donc à organiser ces marchés de manière à non seulement préserver mais encore développer le service public.

Et d'abord un rappel. Quel que soit le statut futur de Swisscom et de La Poste, les services postaux et les télécommunications continueront de relever de la compétence de la Confédération qui doit veiller à ce que soit assuré un service universel suffisant sur tout le territoire et à des prix raisonnables fixés selon des principes uniformes. Alors avant de focaliser sur le statut, parlons contenu, financement et régulation.

Ce que la Constitution nomme service universel est-il aujourd'hui suffi-

sant ? Quid du raccordement à l'Internet pour chaque usager ? Dans les localités isolées, un système de téléphone mobile public à tarif réduit ne remplacerait-il pas utilement la cabine téléphonique ?

La loi offre la possibilité de percevoir des redevances auprès des opérateurs privés. Ces ressources suffiraient-elles à financer le service postal universel ? Ou un mandat de prestation avec subventions pour les tâches non rentables de service public, à l'image de celui dont bénéficient les CFF, ferait-il mieux l'affaire ? Ou les investissements importants qui incombent à Swisscom pour rester concurrentiel sur le marché international – l'entreprise helvétique dessert déjà plusieurs millions de clients en Europe – nécessitent-ils des alliances avec échange d'actions, donc un désengagement de l'Etat ?

Dans un secteur qui ressortit à la responsabilité de l'Etat mais ouvert à la concurrence, le contrôle public du respect des charges acquiert une importance toute particulière. Les instances actuelles disposent-elles de suffisamment de moyens et de compétences pour garantir le fonctionnement du marché ?

Enfin, dans la mesure où la responsabilité de l'Etat reste engagée, la législation ne devrait-elle pas exiger que des conventions collectives règlent les rapports de travail dans les entreprises concessionnaires ?

Ces questions attendent réponse. Les déclarations de principe et les terribles simplifications idéologiques n'en tiendront pas lieu. JD

### Un numéro spécial pour le congrès du PSS

A *Domaine Public*, nous nous préoccupons depuis longtemps des questions relatives au service public: quelles en sont les définitions, dans quel cadre – politique, économique, social, syndical – peut-il s'exprimer? Quel est son origine, quel est son avenir dans le contexte européen?

Journal proche des partis de la gauche réformiste, *Domaine Public* ne peut ignorer le débat qui anime aujourd'hui le parti socialiste suisse sur toutes ces questions. C'est pour y participer que nous avons recueilli quelques articles parus entre 1998 et 2000.

Nous espérons qu'ils contribueront à enrichir les discussions.

Bonne lecture.

*L'équipe de rédaction de Domaine Public*

# Le service public dans la tourmente

*Le mouvement de libéralisation, qui affecte en particulier le secteur des télécommunications, des énergies de réseau et des chemins de fer, remet en cause la notion traditionnelle du service public. Les bouleversements en cours provoquent une inquiétude justifiée au sujet de l'emploi et des conditions de travail des agents, mais aussi de la qualité et de la pérennité des prestations, et suscitent même des craintes identitaires. Des raisons suffisantes pour ouvrir le débat. Mais avant tout il s'agit de clarifier les concepts.*

LA NOTION DE service public est servie à toutes les sauces. Pour défendre une corporation qui craint de perdre des avantages, pour justifier une intervention de l'Etat, pour faire accepter un budget déficitaire, pour préserver l'intérêt national ou assurer la cohésion sociale. Mais au fait, de quoi s'agit-il? Assimilé à l'Etat, le service public est souvent confondu avec la fonction publique et le monopole d'une activité.

La notion est difficile à cerner et varie dans l'espace et dans le temps. Aujourd'hui en France le service public représente l'un des piliers de l'idée républicaine, l'expression de la souveraineté étatique au service de l'intérêt général. Or paradoxalement, c'est la monarchie qui édifie les premiers réseaux – postes, routes, canaux, ponts – au service de la construction du territoire national: ces infrastructures contribueront à la constitution de la nation.

## Contre la logique marchande

Mais c'est à la fin du 19<sup>e</sup> siècle seulement qu'apparaît le concept juridique de service public, instrument de l'Etat qui, de garant de l'ordre, se mue en acteur du développement économique et du progrès social. L'idéologie du service public se précise alors. L'Etat est conçu comme la puissance tutélaire de la société et le protecteur des individus. Dans sa poursuite du bien commun, il garantit plus de justice, d'égalité et de liberté. Le service public surpasse la gestion privée dans la mesure où il ne vise pas le profit et recherche l'efficacité sociale. Il supplée aux défaillances du marché: «Les mécanismes normaux d'échange et de formation des prix ne peuvent jouer correctement, compte tenu de la nature de certains biens, ou aboutissent à des conséquences nuisibles, du fait de la

structure du marché (concurrence imparfaite, situation de monopole, existence de biens publics, insuffisance de la demande, etc.); la réalisation de l'optimum économique implique que la collectivité prenne en charge la production de ces biens et les soustraie à la logique marchande.»\*

## Sur la notion d'intérêt général

Dans son acception large, le service public comprend toutes les activités présentant un intérêt public et exercées par une personne publique ou une personne agissant pour le compte de l'Etat, et soumises à un régime juridique particulier. Il s'ensuit que le service public est au service du public et que sa définition dépend d'un processus démocratique. Dans une perspective économique, le service public supplée aux carences du marché; il permet la gestion du long terme et le financement d'investissements lourds, la préservation d'un bien rare, la gestion de l'espace. Il traduit une situation de monopole naturel lorsqu'il contribue à un optimum économique: ainsi il est préférable d'avoir un seul réseau d'eau potable, d'électricité, de téléphone sur un territoire donné. L'Etat peut assurer lui-même le service ou le déléguer à un opérateur public, privé ou mixte sur la base d'un mandat. Enfin le service public vise une efficacité sociale dans la mesure où il contribue à la cohésion du pays.

Le contenu du service public varie avec le temps puisque l'intérêt général relève d'une définition politique. De même que varient les principes de base auxquels obéit le service public: égalité – mêmes conditions faites à tous les usagers –, continuité – garantie d'un fonctionnement régulier –, adaptabilité – les règles de fonctionnement doivent pouvoir être modifiées en tout temps par l'autorité.

La conception du service public s'enracine profondément dans l'histoire des Etats-nations. Si partout en Europe le service public recouvre de fait les mêmes activités, le rôle attribué à l'Etat varie fortement selon les pays. Pour l'Europe latine, en particulier la France, l'Etat définit et crée le service public. En Europe du Nord par contre, la référence à l'Etat est beaucoup moins forte: la nécessité du service public est certes reconnue mais l'Etat dispose du seul pouvoir de régulation; il veille à ce que les prestations soient fournies mais il ne les produit pas lui-même. La Suisse se trouve dans une situation intermédiaire. Etat fédéral, elle laisse une large place aux collectivités locales dans la fourniture de prestations de service public. Le développement de ce dernier fut plus tardif et moins prononcé que chez nos voisins. Néanmoins, les grandes régies créées au titre du développement économique ont contribué de manière décisive à la formation de la conscience nationale d'un pays culturellement très divisé. *jd*

## A lire sur le sujet:

\*Pierre Bauby, *Le Service public*, éd. Flammarion, Paris, 1997.

Et aussi: *Du monopole à la concurrence*, sous la direction de Mathias Finger, Serge Pravato et Jean-Noël Rey, éd. Loisirs et pédagogie, Lausanne, 1997.

## Et sur Internet?

Domaine Public possède un site: [www.domainepublic.ch](http://www.domainepublic.ch) qui offre une banque de données utile pour retrouver facilement et rapidement les articles consacrés au service public.

# Entre nostalgie et démantèlement

*Comment améliorer le service public, comme redéfinir ses tâches dans un monde en profond changement ? Après le rappel des origines du service public, la question de son évolution.*

**H**ISTORIQUEMENT LIÉ À la construction de l'Etat national, développé dans le cadre de l'industrialisation, le service public est aujourd'hui confronté à des conditions nouvelles qui exigent d'en redéfinir les contours. Ni l'idéologie néo-libérale ni l'approche socialiste traditionnelle ne proposent une réponse susceptible d'assurer sa pérennité.

## Il faudra répondre à un triple défi

Dans sa forme comme dans son contenu, le service public doit répondre actuellement à un triple défi.

- Tout d'abord celui des mutations technologiques. La libéralisation du marché des télécommunications ne résulte pas au premier chef d'un choix idéologique mais du progrès technique; quand l'utilisateur ne dépend plus d'une infrastructure et peut choisir son fournisseur, le monopole disparaît naturellement.

- Ensuite le marché intérieur européen constitue une réelle contrainte politique qui fonctionne selon les principes du libre-échange et de la concurrence.

- Enfin le succès des thèses néo-libérales qui stigmatisent l'inefficacité de l'Etat et valorisent les mécanismes du marché, seuls à même de garantir des prestations de qualité au meilleur prix.

Il faut encore mentionner une mutation socioculturelle que les sociologues ont baptisée "individualisation". Connoté négativement, ce phénomène exprime une baisse tendancielle de la solidarité au profit de la défense des intérêts personnels. Mais il présente aussi une face positive: les individus mieux formés et informés, moins enclins à supporter la puissance tutélaire de l'Etat qui décide pour eux, désirent se réapproprier les problèmes qui les concernent et manifestent des exigences accrues quant à la qualité et la diversité des prestations de service public.

A l'analyse, lacunes et dysfonctionnements peuvent aussi bien apparaître dans l'exercice classique du service public en situation de monopole que

lorsqu'une tâche d'intérêt général incombe à un opérateur privé en situation de concurrence.

Aux nostalgiques qui rêvent d'un passé proche idéalisé – l'Union syndicale vaudoise, par exemple, exige le retour de la Poste et des télécommunications sous le toit commun des PTT –, il suffit de rappeler l'arrogance des anciennes régies qui, en bons monopoles, se préoccupaient aussi peu de l'efficacité de leurs activités que des besoins réels de leurs usagers. Et que dire des tarifs des PTT ou des services industriels cantonaux et communaux, impôts déguisés puisque les bénéficiaires de ces établissements alimentaient les caisses publiques? Quant au contrôle démocratique par le biais du Parlement et des politiciens convertis en administrateurs, les exemples sont suffisamment nombreux qui attestent de sa vacuité. La concurrence introduite par la libéralisation des marchés a indéniablement réveillé les géants publics.

## Quitter les principes abstraits

Ces dysfonctionnements ne doivent pourtant pas faire oublier les dangers liés à la libéralisation et plus encore à la privatisation des tâches publiques. L'accent mis sur l'efficacité économique privilégie la rentabilité à court terme et conduit à négliger les investissements indispensables à la pérennité du service, les impacts sur l'aménagement du territoire et l'environnement; l'exigence de vérité des coûts peut engendrer une inégalité de traitement entre les usagers; la recherche d'économies d'échelle aboutit à des alliances et des concentrations dommageables pour le consommateur.

Le débat, pour porter des fruits, doit donc quitter le niveau des principes abstraits. Une attitude purement défensive visant à préserver le statu quo ne permettra pas d'assurer la pérennité du service public. Seul le principe de base reste intangible: le service public tire sa légitimité de la satisfaction d'un besoin collectif. C'est dire que sa définition ne peut être que politique et que les usagers ont leur mot à dire

quant à la qualité des prestations fournies. Mais au-delà, la démarche est condamnée au pragmatisme. En fonction de l'évolution technologique, du contexte économique et de la dimension sociale, la solution optimale consistera à maintenir un monopole ou à libéraliser le marché. A noter que la libéralisation ne conduit pas obligatoirement à la privatisation. En Norvège, les entreprises publiques d'électricité dominant très largement un marché libéralisé depuis plusieurs années déjà. Et la concurrence peut contribuer à maintenir voire à améliorer la quantité et la qualité des prestations offertes: une compagnie privée exploitée avec succès la ligne du lac de Constance, une ligne que les CFF avaient condamnée parce que par trop déficitaire.

## Vers un service public évolutif

Quel que soit le choix – monopole ou libéralisation, opérateurs privés ou publics –, il incombe aux autorités de définir clairement la mission de service public, d'assurer le financement des obligations imposées et d'instituer des mécanismes de contrôle efficaces. Car l'opérateur, privé comme public, fort de son expertise, reste toujours tenté de définir lui-même la mission et d'en contrôler l'exécution.

Pierre Bauby, cité dans l'article en page 2, propose une démarche évolutive propre à rénover le service public dans un souci d'efficacité économique et de progrès social. En associant le personnel et les usagers et en leur permettant d'exprimer leurs exigences spécifiques et parfois contradictoires, on obtiendra les informations indispensables à cette rénovation. Ainsi, d'une conception autoritaire du service public, qui par essence ne viserait que l'intérêt général, on passerait à un service public évolutif, développant ses produits et s'organisant non pas en fonction d'un critère univoque ou d'une idéologie mais en réponse à des besoins concrètement exprimés et à des prestations constamment évaluées.

jd

# Certains expérimentent, alors

*La gestion par contrat s'installe dans les administrations publiques. Avec des rythmes et des résultats différents. Alors que certains cantons sont déjà au stade de l'évaluation, d'autres commencent à peine à l'introduire. Bilan et commentaire.*

**L**UNDI 29 NOVEMBRE 1999, le Grand Conseil vaudois a accepté l'Exposé des motifs et projet de décret sur les conditions-cadre permettant l'introduction de la gestion par contrat de prestations au sein de l'administration cantonale vaudoise. Long énoncé pour un vaste projet... Le texte du Conseil d'Etat a convaincu la gauche, qui a réussi à faire passer ses amendements (renforcement du contrôle parlementaire, meilleures garanties pour le personnel), comme la droite, déjà acquise au principe. Et pourtant les récentes expériences vaudoises de nouvelle gestion publique avaient suscité des réactions pour le moins dubitatives: qu'on se rappelle les interventions parlementaires au sujet des Hospices cantonaux. La gestion par contrat de prestations avait été jugée opaque et peu efficace.

Le Conseil d'Etat prévoit aujourd'hui de soumettre seize services de l'administration à la gestion par contrat de prestations. Entre autres, le Service vétérinaire, et le Service des écoles professionnelles. Comment, quand? Les explications restent floues sur ce point, préférant un vocabulaire si technique

qu'on y perd son latin.

Facile de critiquer, bien sûr. La volonté du gouvernement de moderniser l'administration est louable. Louable aussi celle d'améliorer les prestations aux usagers. Au fond, le projet du Conseil d'Etat est pavé de bonnes intentions: améliorer l'efficacité du gouvernement, secouer le cocotier dans lequel s'installe quelquefois le Grand Conseil, responsabiliser l'administration. Pour parler simple, offrir un service public de qualité dans un système politique de qualité.

## La phase de pilotage

Le gouvernement vaudois pêche cependant par excès de discipline, comme s'il avait si bien appris par cœur sa leçon «new management» qu'il peinait à la digérer et à se l'approprier. On peine ainsi à dégager dans cette somme d'ambitieuses propositions, des réformes visibles pour la population. Des idées simples, énoncées clairement, donneraient un peu de chair et de sens aux réformes envisagées.

Il manque de plus au projet vaudois un souffle politique, cette alchimie

## Le cas valaisan

**L**E CANTON DU Valais a engagé une réforme de son administration en 1994. A un rythme d'enfer. 1995, la première étape débute avec l'analyse des prestations. Suivent, en 1996, la Loi sur les clauses expérimentales, l'élaboration du concept, les travaux préparatoires avec les six unités pilotes (Santé publique, Routes nationales, HEV, Feu et protection civile, Améliorations foncières, Bâtiments); 1997, adoption des contrats politiques par le Grand Conseil; 1998, mise en œuvre de la gestion par contrats dans les six unités pilotes, 1999, certification iso pour trois unités.

Les réformes de l'administration se sont accompagnées d'une volonté d'amélioration du fonctionnement du législatif. Le processus de modernisation du Parlement valaisan est en cours. Le Grand Conseil examine en ce moment un projet de réforme qui prévoit notamment la création d'un service parlementaire, la réorganisation du système des commissions; celle-ci verrait la création d'une commission de controlling et de commissions thématiques, ayant pour charge d'évaluer la mission légale, la planification des objectifs, de contrôler les effets et les résultats dans leur domaine et de faire des propositions correspondantes au Parlement.

Prenons la Haute école valaisanne: elle s'est dotée d'un contrat politique très précis. Les auteurs du contrat font la distinction entre les missions légales – dispenser un enseignement de haut niveau, respecter les deux régions linguistiques, collaborer avec d'autres institutions –, les objectifs politiques – par exemple élargir l'accès à la formation supérieure, contribuer au développement de la compétitivité de l'économie –, et enfin les points forts pour les deux prochaines années – participation aux programmes prioritaires de recherche, intensification des contacts avec les partenaires universitaires suisses et étrangers, etc.

85

# que d'autres évaluent déjà

entre propositions concrètes, porteuses symboliquement, et vision à long terme dans laquelle peuvent s'exprimer les réformes du secteur public.

Enfin, le projet ne fait pas le lien avec d'autres réformes de modernisation engagées dans l'administration. Le Conseil d'Etat sort ce texte de son chapeau sans en expliquer les nécessités concrètes, sans faire le bilan réel des expériences précédentes. Sans faire état non plus des démarches menées dans d'autres cantons, bien plus avancées

## Le cas lucernois

LUCERNE, COMME LE Valais, a introduit une réforme de l'administration en 1994. L'heure est aujourd'hui au bilan. Les conclusions sont plutôt positives: le Grand Conseil a accepté dernièrement la poursuite des opérations. Le contrat de prestations pour l'hôpital a suscité discussions et réajustements, mais le législatif a voté une enveloppe de 50 millions par année. Pour tous les autres services soumis à la gestion par contrat de prestations (services informatiques, de la statistique, de la protection civile, de la protection de l'environnement, etc.), la démarche n'a suscité aucune opposition. Quant aux salariés, ils ont été dès le départ impliqués dans la démarche et il était stipulé dans les conditions-cadre qu'il n'y aurait ni licenciement, ni réduction des postes de travail en lien avec les réformes. Le projet ne prévoyait pas non plus de restrictions budgétaires. Les économies réalisées dans les services à la suite de l'introduction de la gestion par contrats sont réinvesties dans le cadre de l'aménagement du temps de travail des salariés. Enfin, Lucerne a consulté la population en distribuant par exemple un questionnaire aux patients de l'hôpital afin de déterminer la qualité du service. Au chapitre de l'évaluation, les responsables reconnaissent que le jargon technocratique complique inutilement la compréhension et l'acceptation par l'administration et par les usagers des projets de modernisation. gs

sur ce terrain. (Voir les encadrés ci-dessous consacrés aux cas valaisan et lucernois). Comme si, dans le canton de Vaud, le temps s'était arrêté en 1996...

## Après l'évaluation

Car la plupart des cantons suisses sont engagés ou s'engagent dans le processus. La Confédération a fait de même. Mais à des rythmes différents. Certains s'y mettent progressivement, d'autres en sont déjà à l'évaluation de la phase pilote. Le cas du canton de Vaud concentre en quelque sorte les défauts de jeunesse du système. Des erreurs d'aiguillage que d'autres collectivités publiques ont progressivement répertoriées.

Premier constat en forme de questions: à qui s'adressent les prestations? De quoi la population a-t-elle besoin? Comment rendre visibles les réformes aux premiers intéressés? Un respon-

sable lucernois le reconnaît: la visibilité des changements est faible, difficile à faire passer.

Deuxième leçon: ne pas mêler restriction financière et démarche de modernisation. Rassurer le personnel, le consulter, l'impliquer dès le départ dans la formulation des besoins. Garantir que réformer l'administration n'est pas synonyme de suppression de postes de travail.

Enfin, le risque est grand que le système des enveloppes budgétaires cloisonne les services les uns par rapport aux autres. C'est au contraire une dynamique transversale qui doit se créer, amenant les fonctionnaires à collaborer. La balle est ici dans le camp du politique, seul à même d'assurer ce rôle. Pour autant qu'il veuille la prendre...

Last but not least, abandonner une bonne fois pour toutes le vocabulaire technocratique, diminuer la paperasse et les organigrammes abscons. gs

## Domaine Public, c'est...

- 2600 lectrices et lecteurs qui font vivre le journal.
- Un hebdomadaire d'information qui vit sans publicité, ni sponsor ou financement occulte.
- Un journal rédigé par des bénévoles, sous la responsabilité d'une rédactrice permanente, engagée à 80 %.
- Un espace de débat, de réflexion, de commentaires sur l'actualité politique suisse.
- Un journal d'information qui survit depuis 37 ans.
- Un hebdomadaire qui, sans être affilié au parti socialiste défend des positions réformistes.

## Celles et ceux qui collaborent:

Rédacteur responsable: Jean-Daniel Delley (jd)

Rédaction: Géraldine Savary (gs)

Collaborent: Eric Baier (eb); Claude Bossy (cb); François Brutsch (fb); Gérard Escher (ge); Jean-Claude Favez (jcf); André Gavillet (ag); Jacques Guyaz (jg); Pierre Imhof (pi); Yvette Jaggi (yj); Daniel Marco (dm); Jérôme Meizoz; Roger Nordmann (rn); Charles-F. Pochon (cfp); Anne Rivier; Albert Tille (at)

Composition et maquette: Françoise Gavillet, Géraldine Savary

Responsable administrative: Murielle Gay-Crosier

# Un bouclier factice

*La gauche politique et syndicale lance le référendum contre la nouvelle Loi sur le personnel de la Confédération. Dans le collimateur, notamment, l'abandon du statut de fonctionnaire qui ouvrirait la porte au démantèlement des services publics. Pourtant, à l'analyse, ce projet se révèle intéressant. Et cette stratégie d'opposition risque bien d'affaiblir la gauche dans le débat nécessaire sur l'avenir du service public.*

« **L**E STATUT DE la fonction publique ne mérite plus sa réputation », écrivions-nous dans DP 1358 (1er octobre 1998). En effet, pour éviter la contrainte que représente la nomination à vie ou pour une période administrative, l'Etat engage de plus en plus à des conditions précaires, hors statut. C'est ainsi que se multiplient les catégories de salariés de l'Etat et les rapports de travail particuliers. Par ailleurs ce statut n'empêche pas des suppressions de postes en cas de restructuration.

## Diversification des tâches

La législation sur le personnel, qui date du début du siècle, fournit un cadre réglementaire unique et détaillé pour un personnel qui aujourd'hui exerce des activités extrêmement diversifiées. Or la gestion du personnel exige des conditions de travail adaptées à chaque type d'emploi, négociées directement entre l'employeur et les organisations du personnel. Le Parlement doit se limiter à poser les principes généraux et laisser à l'exécutif et aux directions des entreprises publiques, les véritables patrons, le soin de concrétiser ces principes.

La nouvelle loi traduit cette double exigence de souplesse et de concertation. Brève – quarante articles –, elle introduit un rapport de travail de droit public; si le contrat qui lie l'employeur et l'employé est dorénavant de durée indéterminée, le second dispose de toute une série de protections inconnues en droit privé. En particulier l'employeur doit prendre toutes les mesures raisonnablement exigibles pour trouver un nouvel emploi au salarié dont le poste est supprimé; et l'employé peut recourir contre une décision de licenciement. Le Conseil fédéral fixe par voie réglementaire les salaires minimaux, la durée du travail et des vacances. S'ouvre ainsi un vaste champ à la négociation entre le gouvernement et les directions de La Poste et des CFF d'une part, et les syndicats d'autre part.

L'accord signé entre les partenaires sociaux des CFF (DP 1423) préfigure ce à quoi pourrait conduire la nouvelle législation sur le personnel: des conditions de travail négociées plus favorables que celles dictées actuellement par le Parlement au travers de la loi.

De quoi ont donc peur les syndicats de la fonction publique? La nouvelle loi établit un droit unifié pour tout le personnel fédéral – en particulier elle offre une protection contre les licenciements abusifs – et des possibilités de négocier des conditions adaptées aux particularités des professions et des services. Elle garantit un droit de participation aux organisations du personnel, reconnaît l'égalité entre les sexes et la nécessité de la formation continue. Quant aux arguments avancés contre cette loi, ils pourraient tout aussi bien être utilisés contre la loi actuellement en vigueur: la limitation de la compensation du renchérissement, l'absence d'une garantie de l'emploi, la possibilité de licencier pour raison économique, toutes ces lacunes aux yeux des référendaires sont présentes dans le droit actuel, voire même plus graves encore.

## Défendre le service public

En réalité, plus que d'une critique sur le fond, le référendum résulte d'un choix tactique. La gauche politique et la plupart des organisations de fonctionnaires sont entrées en matière sur cette révision législative, sans enthousiasme. Seul le Syndicat des services publics (SSP) a manifesté son opposition dès publication du projet par le Conseil fédéral. Puis les socialistes romands sont entrés en scène, prétextant un durcissement du projet par le parlement. En fait, ils ont saisi cette occasion pour mener campagne pour la défense du service public, profitant de l'inquiétude de l'opinion face aux réductions d'effectifs chez Swisscom et au processus de rationalisation – fermeture de certains bureaux de poste – à La Poste. Le reste des troupes a suivi

au nom de l'unité du mouvement, pour éviter la fracture avec la Suisse romande et pour ne pas manquer le train au cas où, sait-on jamais, le succès populaire serait au rendez-vous.

## Le référendum est risqué

Ce calcul nous paraît bien fragile. Lier la défense du service public au sort du statut du personnel de la Confédération, faire accroire que la situation future des fonctionnaires fédéraux déterminera celle des agents cantonaux et communaux – alors même que la plupart des cantons ont déjà modifié leur droit du personnel –, laisser à penser que l'abandon du statut contribuera à péjorer les conditions de travail des salariés du secteur privé, c'est procéder à un amalgame qui table sur la crédulité des citoyens. « Objectivement ce référendum n'est pas justifié » a affirmé Peter Vollmer, conseiller national socialiste bernois et ancien secrétaire syndical. Cette fuite en avant référendaire qui joue sur les peurs diffuses de la population – mondialisation, fusions et suppressions d'emplois, restructuration des services publics – risque bien de provoquer un effet boomerang. En cas d'échec – c'est le scénario le plus probable –, les organisations du personnel fédéral se retrouveront en position de faiblesse dans le cadre des négociations avec l'Etat-patron. Et en cas de victoire, l'UDC qui a manifesté son hostilité à un projet à son goût trop favorable aux salariés du secteur public, ne manquera pas d'exiger une législation plus libérale encore.

Les turbulences de la libéralisation et le développement des innovations technologiques ont mis à mal le cadre de l'action publique. Il s'agit maintenant d'actualiser les repères en évitant le piège de la défense corporatiste et du repli nationaliste. Par exemple, quelles sont aujourd'hui les prestations de caractère universel que l'Etat doit garantir, et comment le faire pour être le plus efficace. jd

# Oui au référendum contre la Lpers

## Ne jamais sacrifier la transparence des salaires.

DANS LE DÉBAT sur la suppression du statut du fonctionnaire fédéral, il n'y a qu'un point sur lequel tout le monde s'accorde: il faut une nouvelle loi. Mais les avis divergent sur le comment. Et l'article de Jean-Daniel Delley paru dans le dernier numéro de *Domaine Public* ne dit pas tout. En particulier il ne dit pas pourquoi le référendum a été lancé.

La première des raisons est le salaire au mérite. Non que les fonctionnaires aient peur d'être évalués, mais la différence entre le secteur public et le secteur privé est de taille. Dans le secteur public, le paquet salarial est donné par le Parlement et n'a rien à voir avec les performances du personnel. Même si tout un office fonctionne à 120 % pendant plusieurs années – comme cela a été le cas du Bureau de l'intégration pour les négociations des bilatérales – l'administration fédérale n'a pas de moyen supplémentaire pour les récompenser. Elle n'a qu'un seul moyen: diminuer les traitements des autres fonctionnaires du même office.

Et vive l'esprit d'équipe! Le résultat sera à n'en pas douter que les plus

faibles verront leur salaire diminuer ou plus exactement devront se contenter de la part brute qui s'élèvera à environ 60 % de leur salaire actuel.

## Une loi inacceptable pour la gauche

La deuxième raison est la suppression du principe de transparence sur tous les salaires. Et c'est bien logique. Les grands chefs ne veulent pas qu'on puisse voir dans quelle classe de traitement ils se sont mis et dans quelle classe ils ont poussé les personnes qu'ils n'aiment pas. Parce que c'est bien ainsi que les choses risquent de se passer. Imaginez la situation d'un chef de section qui doit faire des choix à la fin de chaque année. C'est lui et lui seul qui décidera. A l'heure actuelle, aucun critère objectif n'a été établi ni aucune procédure de recours envisagée.

Le résultat de ces deux mesures sera inévitablement un écart grandissant des salaires de la fonction publique: les plus forts vont s'arroger des mérites et des revenus au détriment des plus

faibles. Et cela est inacceptable pour les partis de gauche et les syndicats.

Dans la fonction publique "actuelle" l'écart des revenus est relativement faible. Les salaires des cadres sont nettement moins élevés que dans le privé (en moyenne 30 à 40 %) alors que les salaires du personnel de gestion sont nettement plus élevés que dans le privé. Il est vrai qu'il devient de plus en plus difficile, avec la reprise, de recruter des cadres. Certains viennent pour deux ou trois ans prendre l'air d'une administration publique, acquérir l'expérience de négociations gouvernementales internationales, et s'en retournent dans leur banque privée.

Mais faut-il sacrifier la transparence – condition que le FMI et la Suisse exigent des pays en voie de développement – la justice et l'esprit d'équipe pour se donner les moyens de mieux payer les cadres? Même s'ils sont meilleurs au départ, vont-ils être performants dans une atmosphère où tout le monde se tire dans les jambes et où il faut brosser le poil du chef dans le bon sens pour être normalement récompensé?  
Lala Gagnebin

## CHEMINS DE FER

# Commentaire sur l'accident de Paddington

LA CATASTROPHE FERROVIAIRE de Paddington près de Londres – plus de trente victimes au début d'octobre 1999 – n'a pas manqué de raviver la controverse sur les privatisations des services publics. Sécurité négligée, dégradation de la qualité du service, c'est la faute aux privatisations. Une conclusion hâtive qui relève plus de l'a priori idéologique que de l'analyse des faits.

C'est en 1996 que le gouvernement Major procède à la mise aux enchères des droits d'exploiter les lignes du réseau ferré britannique. Vingt-cinq sociétés se partagent ces droits pour une période de sept ans. Dans la foulée, les conservateurs créent une société, Railtrack, propriétaire de l'ensemble du réseau – rails, signaux et gares – dont les actions sont offertes au public. Cette double opération se fait à un prix net-

tement inférieur à la valeur commerciale réelle du réseau, car les investisseurs craignent une renationalisation en cas de victoire des travaillistes.

Pourtant le gouvernement conservateur fait une bonne affaire. Non seulement il encaisse quelques milliards de livres mais surtout il se débarrasse d'un réseau en mauvais état – les spécialistes estiment qu'il correspond aux standards des années soixante – pour ne pas avoir à investir dans sa modernisation.

Si les conservateurs ne jurent que par les privatisations, ils se révèlent de piètres réalisateurs. Ainsi, si les exploitants peuvent augmenter leur chiffre d'affaire et donc leurs profits en développant le transport – plus de trains, plus de passagers –, Railtrack doit se contenter d'une rétribution fixe de la

part des exploitants. Une règle qui n'incite pas la société à investir dans le renouvellement des infrastructures.

Ce bref rappel des faits indique que la qualité du transport ferroviaire, comme de tout autre service public d'ailleurs, est affaire de volonté politique, quelle que soit la nature publique ou privée de l'opérateur. La mission – garantir la fourniture d'une prestation d'intérêt public – reste une tâche étatique. Dès lors, lorsque l'Etat confie son exécution à un opérateur privé, il doit définir les conditions propres à garantir la qualité et la quantité de cette prestation. Cette volonté politique peut faire défaut aussi bien dans un scénario étatiste – en Grande-Bretagne avant 1996 et en Italie aujourd'hui – que dans le cas d'une délégation de tâche à un opérateur privé. *jd*

# Pour une Poste de réelle proximité

*L'avenir de la Poste nécessite des réformes.*

Que La Poste veuille diminuer le nombre de ses bureaux n'est en soi pas surprenant: on a assisté dans une certaine indifférence à la mort de nombreuses épiceries de quartier et de villages, au moins aussi importantes à la vie sociale que les bureaux de poste. On constate dans le même temps une prolifération de centres commerciaux, de services et de loisirs dans les banlieues: tout simplement parce que la somme dépensée par client y est plus élevée que dans les centres des villes. Il faut se demander, dans ces conditions, si le véritable service public ne consisterait pas à ouvrir des bureaux de poste dans les Migros et les Coop.

Cette évolution est regrettable et il n'y a jamais eu consensus ne serait-ce que pour la maîtriser. On ne peut, dans ces conditions, imposer à La Poste un maillage du territoire qu'elle serait la seule à assurer.

Le scénario d'une fermeture massive de bureaux de postes est d'ailleurs prévisible depuis plusieurs années. La Suisse est parmi les pays les plus "branchés" du monde, que ce soit en connexions Internet, en télécopieurs ou en téléphones portables. Qui s'étonnera qu'un internaute fasse ses paiements sur son ordinateur et qu'un « natelisé » n'utilise plus les publiphones? Si Héloïse et Abélard vivaient aujourd'hui, ils s'aimeraient par E-mail.

Il faut bien sûr défendre celles et ceux, encore nombreux, qui ont besoin d'un guichet, si possible près de chez eux. Mais cet argument ne suffit pas à réclamer le maintien de tous les bureaux de poste: il suffit de vendre des timbres dans les kiosques pour que, avec la possession d'un compte jaune dont l'utilisation est plus simple que le carnet des paiements, les 90 % des besoins postaux traditionnels de la

population soient couverts.

Le maintien d'une présence forte de La Poste, des commerces et des services près des lieux d'habitation des gens est à la fois un problème d'adaptation et d'aménagement du territoire. D'adaptation au fait qu'une grande partie des habitants de ces zones les quittent pendant la journée et qu'une partie de ces services sont fermés quand les gens sont présents, le soir et le samedi: ne faudrait-il pas aménager leurs horaires d'ouverture et y développer de nouveaux services, notamment télématiques, à l'intention de celles et ceux qui ne sont pas branchés à domicile?

Quant à l'aménagement du territoire, seul un pouvoir plus centralisé et une planification contraignante pourrait mettre de l'ordre dans l'actuelle anarchie des banlieues, dommageable aussi bien pour la vie sociale des villes que pour celle des communes concernées. pi

PRÉSIDENTE DU PSS

## Une femme politique en mouvement

DE L'ÉCHEC, ELLE est sortie grandie. Elle a fait peur, aux bourgeois, puis elle a suscité l'engouement, de la population. En 1993, Christiane Brunner a su incarner le symbole du renouveau social. Un renouveau qui dépassait les clivages politiques, un renouveau féminin, syndical, presque libertaire.

Depuis, l'étoile n'a pas pâli. Christiane Brunner reste cette personnalité incontournable de la vie politique, depuis sept ans à la tête des sondages de popularité, appelée à la rescousse quand il s'agit de sauver un parti à la dérive. De quel bois est-elle faite pour rester ainsi cette icône au fond moins politique que simplement populaire?

Son discours n'est pourtant pas nouveau (serait-ce le secret?). Elle place à la tête de ses préoccupations les valeurs traditionnelles de la gauche: résistance au néo-libéralisme, à la dilapidation des biens publics, défense des femmes, défense des droits et des acquis des travailleurs. Christiane Brunner n'est pas non plus une oratrice

clinquante, démentant, sans doute avec un certain plaisir, la légendaire onctuosité oratoire des politiciens genevois. Au contraire, elle a le verbe simple, court et précis.

Si elle n'a inventé ni le fond, ni la forme, c'est donc qu'elle a investi l'action politique. Et c'est ce qu'elle aime: négocier des projets de loi, étudier des dossiers et faire des propositions réalisables ou aboutir à la signature de conventions collectives; bref animer le concret.

A la tête de l'Union syndicale suisse, elle n'a cessé d'imposer le rythme des réformes, bravant ainsi les immobilismes internes. Réunification de deux syndicats autrefois ennemis, le SIB et la FTMH, création d'Unia, le syndicat du tertiaire, construction de la maison syndicale. On retrouve, dans le bilan politique de Christiane Brunner, le même souci de donner corps au discours. C'est essentiellement grâce à elle qu'a pu se dessiner un compromis autour de l'assurance maternité, refusée ensuite en votations populaires; c'est

par son obstination que fut empaquetée la deuxième mouture de la loi sur le travail. Âpre dans la négociation, mais pressée d'obtenir un résultat, elle balaie les résolutions déclamatoires, explore et défriche toutes les pistes, évalue les possibles; et conclut.

Sa capacité à privilégier la recherche de solutions aux déclarations de principe pourrait-elle la desservir au cas, probable, où elle accèderait à la présidence du PSS? Selon la *Wochenzeitung*, elle serait à droite de la gauche en Suisse romande parce qu'elle a négocié la flexibilité, et à droite aussi en Suisse allemande parce qu'elle se refuse à brasser les grandes idées modernistes.

Peu importe au fond. Christiane Brunner aime la politique quand elle s'enracine dans la réalité, quand il y a des conflits à régler, des difficultés à surmonter. Et elle le fait toujours au nom des valeurs de la gauche. C'est sans doute parce qu'elle est complètement dans le réel qu'elle incarne cette sorte d'icône, inaltérée et chaleureuse; si proche des gens, si loin de la mêlée. gs

L'état de la question

# Domaine public

Essai sur  
le  
capitalisme  
suisse



# I

## AVANT-PROPOS

Chaque année nous publions dans D.P. la liste des administrateurs des grandes sociétés industrielles, commerciales, bancaires; plus exactement, nous ne retenons que les noms de ceux qui apparaissaient dans trois conseils. Cette liste démontrait le haut degré d'intégration des états-majors industriels et financiers, notamment grâce aux liaisons bancaires; elle soulignait l'absence de la Suisse romande dans ces cercles etc.

Nous ne pouvions pas nous limiter à cette galerie de portraits. Il ne s'agit pas pour nous de donner des noms. Pour quelle pâture ? Il fallait chercher au-delà du générique.

L'étude des liaisons de groupes nous intéressa ensuite; mais les très grandes entreprises ont leur personnalité propre. Certes Lonza est contrôlée par Motor-Colombus, la Société de Banque suisse et les chimiques de Bâle (Ciba, Hoffmann, Geigy); BBC et Motor-Colombus sont comme les deux doigts de la main; mais l'on a vite épuisé ce sujet. Et l'on trouvera aisément dans le « Who owns whom » la liste des filiales des grandes maisons dans les cinq continents.

Notre recherche nous a poussés alors à nous interroger sur la spécificité du capitalisme suisse. Car il affiche une étonnante réussite; on sait qu'il détient, avec plusieurs longueurs d'avance, le chiffre record mondial, fantastique, des investissements et des placements à l'étranger : 122 milliards dans l'actif de notre balance. Nous débordons, hors de nos frontières, d'une richesse accumulée. Pourquoi cette médaille d'or ?

On ne peut évidemment pas se contenter des expli-

cations traditionnelles : la Suisse épargnée par deux guerres mondiales; la Suisse, carrefour européen, etc...

La méthode que nous avons suivie est simple. Nous la présentons, afin d'en montrer les limites; nous n'avons pas eu le temps et les moyens d'élaborer une thèse exhaustive; à notre décharge, le fait que le terrain a été jusqu'ici très peu exploré. Arrêtons-nous à cette remarque ! Il n'existe pas une histoire sérieuse du capitalisme suisse. Certes, dans le « Lexique de l'économie suisse » (Baconnière, 1965) vous trouverez d'utiles monographies. Mais rien qui soit comparable, la prolongeant, à l'étude de W. Rappard, qui date pourtant de 1914, sur la « Révolution industrielle et les origines de la protection légale du travail en Suisse ». Dès lors, nous avons décidé d'étudier l'histoire des grandes sociétés suisses. La liste de base est celle de l'Union de Banques suisses, publiée dans son fascicule « Die grössten Unternehmen der Welt ». Les chiffres se rapportent à 1968.

La voici :

<b>Société</b>	<b>Chiffre d'affaires</b> en millions	<b>Bénéfice net</b> en millions
1. Nestlé	8478	405
2. Hoffmann-La Roche	4000	50
3. Brown, Boveri	3648	15
4. Geigy	2730	32
5. Ciba	2655	47
6. Sandoz	2194	43
7. Alusuisse	1775	97
8. Gebrüder Sulzer	1677	21
9. Ursina	1127	6
10. Oerlikon-Bührle	841	1
11. Parz-Finanz	600	7
12. Suchard	480	3
13. Georg Fischer	472	8
14. Bally	466	5
15. Von Roll	462	9
16. Interfranck	435	4

17. Bell AG	412	2
18. Landis et Gyr	388	25
19. Heberlein	300	2
20. Gebrüder Bühler	300	8

D'autres classements présentent, certes, des variantes; ainsi celui de la « Schweizerische Finanzzeitung » (18.9.1969) qui retient l'Holderbank (10<sup>e</sup> rang) et ASUAG (13<sup>e</sup>) et classe les Câbleries de Cossonay devant Landis et Gyr. Mais pour notre étude, de telles variantes, intéressantes peut-être pour l'honneur des écuries en course, n'étaient pas significatives.

L'histoire de chacune de ces entreprises, nous l'avons établie surtout à partir des livres de jubilé, histoires ou historiographies très officielles. Les jubilaires rappellent les hauts faits, voire les passes difficiles, puisqu'elles furent franchies; mais la piétaille ouvrière, ses sacrifices, ses conditions de vie sont toujours absentes. A la fin de l'année 1845, onze ouvriers de la Fabrique Escher, Wyss qui s'étaient affiliés à un groupe de socialistes furent congédiés. Le mémorialiste officiel ne s'en vantera pas, à l'heure du centenaire. Mais, même sommaires, même lacunaires, ces histoires autobiographiques des entreprises apportent d'utiles points de repères, permettant une première synthèse. Nos autres sources furent les publications des banques commerciales, des journaux financiers, les rapports annuels des sociétés et, pour une part, les documents des archives économiques suisses à Bâle.

A l'histoire des industries, nous avons ajouté, cela va de soi, celle des grandes banques et des grandes assurances.

Exploitant ces données, ce cahier spécial contient

- Un essai : remarques sur la nature de l'accumulation du capital en Suisse,
- Des monographies des plus grandes sociétés suisses. Soit dans ce cahier I, les chimiques et les alimentaires.

L'importance du sujet nous a obligés en effet à diviser la matière. Un deuxième cahier contiendra les autres monographies, métallurgie, banques et assurances et un essai de discussion critique.

Les monographies sont à considérer avant tout comme des chronologies descriptives, et non comme des études critiques.

Les recherches, la présentation ont été menées à bien par MM. Eric Baier, Henri Galland, Pierre-Antoine Goy. Leur travail pour ce défrichage a été bénédictin.

D. P.

## II

# ESSAI SUR L'ACCUMULATION DU CAPITAL EN SUISSE

## A Le miracle suisse précapitaliste

Le trésor des cantons suisses n'a pas été fait que de rapines guerrières, ramassées au temps où les fantassins helvétiques étaient «correcteurs des rois». Il n'a pas été constitué seulement par les pensions que les cours européennes versaient aux recruteurs de mercenaires. La richesse ne provenait pas uniquement de l'exploitation des baillages. Le commerce à travers les Alpes et le Gothard, maintenu ouvert même pendant la mauvaise saison, ne fut pas seul source d'enrichissement.

Il y a eu un «miracle» suisse avant l'ère industrielle. En comparaison européenne, le pays était riche. Aisance toute relative; certes Davel, sur l'échafaud, s'adressant à ses compatriotes tient à rappeler combien nombreux ils vivent dans les privations, combien se ruinent dans des chicanes procédurières et des procès; mais on sait aussi que quelque quinze ans plus tôt, au-delà du Jura frontalier, la région de l'Ain avait connu, sous l'effet de la famine, une mortalité comparable à celle des camps de concentration lors de la dernière guerre. Rien de semblable en deçà du Jura !

Cette aisance suisse, presque tous les voyageurs en témoignent, sous l'Ancien Régime. Elle se reflète d'ailleurs dans l'architecture, même paysanne, et dans l'urbanisme. «Ils font leurs rues plus larges et ouvertes que les nôtres, note Montaigne, les places plus amples, et tant de fenêtrages richement vitrés partout ».

Déjà, autre signe, Genève et Bâle sont des places

bancaires importantes, même si elles prennent rang assez loin derrière Amsterdam ou Londres. L'industrie non manufacturière, non machiniste est extrêmement développée. La Suisse était au XVIII<sup>e</sup> siècle le pays le plus industrialisé du monde, estime Rappard (op. cité).

Le capitalisme moderne, industriel et bancaire, s'est donc constitué sur d'importantes réserves nationales latentes.

### **Mœurs**

On pourrait se contenter du fait : il y avait un terreau précapitaliste. En réalité, il faut chercher au-delà de cette constatation.

Comment, pour choisir une comparaison, expliquons-nous aujourd'hui le « miracle » japonais ? On peut énumérer les causes économiques ; mais dans le processus du travail productif se révèlent un certain nombre de qualités spécifiques. Elles peuvent tenir à l'histoire, à la géographie, à la religion dominante, etc.

N'y a-t-il pas eu dans la Suisse de l'Ancien Régime, accumulant des réserves, des traits spécifiques, capables d'expliquer cet incroyable record contemporain : la Suisse, première du monde, pour les capitaux placés ou investis à l'étranger.

### **Traits**

L'accumulation du capital s'obtient grâce au travail ou au surtravail. Or, et c'est le premier trait que nous retiendrons, la Suisse semble s'être distinguée par une capacité particulière d'investir en efforts humains.

Certes, partout, à cette époque, les hommes étaient à la peine.

Mais l'étroitesse des cantons, leur cloisonnement a poussé à investir, à la chinoise, en travaux d'irrigation, en bisses, en aménagement de pâturages. Tous les voyageurs parcourant les Alpes (et ne se contentant pas, comme d'Alembert et M<sup>me</sup> de Staël de

crétiniser sur le Valais, à distance) ont décrit non pas seulement les abîmes et les précipices, mais le mélange de la nature sauvage et de la « nature domestiquée ». On retrouve aujourd'hui encore les traces de cette minutie d'économie alpestre. Il est des étrangers qui prennent des prés d'altitude fauchés ras et si soignés pour des terrains de golf ! La richesse de certains costumes, la décoration des maisons, des poêles, prouvent l'importance et la diversité de ces investissements humains d'Ancien Régime.

A l'aide de cette main-d'œuvre bon marché a pu se créer une industrie artisanale, reposant sur le travail de la famille patriarcale. « Nous avons un exemple tout près de nous dans l'industrie rustique et patriarcale d'une famille de paysans qui produit pour ses propres besoins bétail, blé, toile, lin, vêtements, etc. » (Marx, « Le Capital »); ou bien chaque famille produit un travail partiel « Les travaux partiels peuvent même être exécutés comme métiers indépendants les uns des autres; il en est ainsi dans les cantons de Waadt et de Neufchâtel » (Ibidem, traduction J. Roy), Marx remarque avec raison à ce propos que, quand la fabrication est disséminée, le capitaliste économise les frais d'atelier.

Ces fabrications artisanales considérables permettaient soit aux marchands (textile), soit aux fabricants (horlogerie), soit aux corporations de se réserver exclusivement le bénéfice de la commercialisation. Voyez, notamment Zürich sous l'Ancien Régime. Ainsi furent édifiées d'importantes fortunes. Ce rapport : large dissémination du travail et concentration de la vente de produits mérite une attention particulière.

Le machinisme ne modifia qu'en partie ces conditions; certes l'extension des pâturages créa, chez nous, comme ailleurs en Europe, un prolétariat agricole. Certes on abusa comme ailleurs de la main-d'œuvre infantine, mais la transplantation urbaine fut réduite; il n'y eut pas de Manchester suisse. Le

travail à l'usine ne fit que reproduire les conditions terribles d'exploitation au sein de la famille. Voir, chez Rappard toujours, la description du Rastgeben (où les enfants étaient salariés de leurs parents et devaient gagner par leur travail leur subsistance). En bref, on observe une exploitation du travail extrêmement poussée que dissimule le maintien des habitudes campagnardes et la décentralisation des industries. Même en comparaison européenne les salaires nominaux sont très bas, à coût de vie à peu près égal. Une extrême sobriété, forcée, est de rigueur. Villermé, qui sait de quoi il parle, en témoigne.

## **Religion**

Un autre trait fondamental est l'importance de l'encadrement religieux. On a beaucoup discuté pour savoir si le protestantisme avait facilité l'essor de la bourgeoisie bancaire et commerçante en autorisant le prêt à intérêts; on a commenté la différence de niveau de vie entre cantons protestants et cantons catholiques. Plus importantes furent les lois somptuaires, l'absence de luxe ostentatoire, un certain égalitarisme dans les mœurs, exigé par les autorités ecclésiastiques.

Cette rigueur religieuse rendait possible une sorte d'épargne semi-forcée; ou pour dire les choses d'une autre manière la nécessité de l'épargne donnait à la religion sa coloration austère.

Le goût de l'épargne apparaît comme caractéristique des Suisses à l'ère précapitaliste déjà. Rappard le souligne fortement.

Ajoutons que l'instruction religieuse a, incontestablement, stimulé l'éducation populaire et que l'importance prise par l'école obligatoire a permis de réagir contre l'abus de l'exploitation enfantine par les capitalistes.

On retrouve donc là des composantes originales, où se mêlent le sens de l'épargne, la religion et la qualification de la main-d'œuvre.

Nous n'avons fait, ici, qu'esquisser quelques dominantes de la Suisse précapitaliste. Mais elles ont en grande partie conditionné la suite.

## **B Capitalisme du XIX<sup>e</sup> siècle**

L'origine des grandes sociétés est à situer dans la seconde moitié du XIX<sup>e</sup>. Certes en 1758 déjà, Johann Rudolf Geigy fonde à Bâle un comptoir de drogues et de bois tinctoriaux. Certes en 1802 déjà, Johann-Conrad Fisher crée une fonderie d'acier coulé et recevra, sa réputation étant internationale, la visite du tsar Alexandre I<sup>er</sup>. Certes en 1834, déjà, Sulzer décide de construire une fonderie de fer, mais le grand démarrage eut lieu après 1850.

Quelles caractéristiques faut-il toutefois relever d'emblée ?

### **Famille et autofinancement**

Les entreprises suisses ont conservé un caractère familial très accusé. Il est sensible même dans ce dernier tiers du XX<sup>e</sup> siècle. Landis et Gyr appartient aux descendants de Charles H. Gyr, soit Andreas Brunner Gyr D<sup>r</sup> jur., G. Straub Gyr, ing. E.T.H., Frau D.F. Gyr, Frau S. Mijnsen-Gyr.

Heberlein est encore une entreprise familiale; Bührlé appartient totalement à Dieter Bührlé et à sa sœur, etc. Mais le plus beau record généalogique est celui de la famille Sulzer; nous ne résistons pas au plaisir d'en montrer la continuité.

(Voir ci-contre page 10).

Le caractère familial d'une entreprise coïncide presque toujours avec un haut degré d'autofinancement.

Chez Bührlé, un million de bénéfice net pour 841 millions de chiffre d'affaires mais combien de bénéfice brut ? Une société purement familiale comme Giovanola à Monthey ne distribue presque

Salomon Sulzer  
1751-1807

Johann J. Sulzer-Neuffert  
1782-1853

J.J. Sulzer-Hirzel  
1806-1883

Salomon Sulzer-Sulzer  
1809-1869

A. Sulzer  
1841-1910

J.J. Sulzer-Imhof  
1855-1922

H. Sulzer  
1837-1906

D<sup>r</sup> O. Sulzer  
1888-1967

E. Sulzer  
1854-1913

C. Sulzer  
1865-1934  
PCA. 1905-1934

R. Sulzer  
1873-1953

H. Sulzer  
diplomate  
PCA 1934-1959

D<sup>r</sup> H. Sulzer  
1907-  
délégué du C.A.

Georg Sulzer  
1909-  
PCA 1959-

H. Wolfer  
depuis 1950  
délégué du CA.  
petit-fils de  
J.J. Sulzer-Imhof

PCA = Président du conseil d'administration.

aucun dividende puisque le capital social dépasse de peu les 50 000 francs du minimum légal; en revanche tenants et aboutissants sont tous engagés dans l'entreprise. Certes, on peut distribuer de gros dividendes sur un petit capital ! Voyez Hoffmann-La Roche. Toutefois dans ce cas l'autofinancement est considérable.

Même lorsque les gros actionnaires n'alimentent plus la société en personnel dirigeant, l'autofinancement est de règle; l'actionnaire conserve en portefeuille ses actions — le marché boursier est d'ailleurs étroit, et les titres très chers, car la pratique du split est peu pratiquée en Suisse — les actions font partie de son patrimoine; en revanche, il bénéficie pleinement de son droit de souscription d'actions nouvelles. En Suisse, l'agio est peu élevé; les émissions de ces dernières années l'ont été à un prix de 150 à 300 % pour les grandes sociétés. C'est très en dessous de la valeur boursière.

Sur les vingt industries classées par l'UBS, plus de la moitié, onze au moins, ont conservé au niveau du personnel dirigeant ou de l'actionnariat un caractère familial. Ce trait se retrouve dans un certain « nationalisme » du capitalisme suisse : importance des actions nominatives, crainte d'être racheté par des géants étrangers.

### **L'apport étranger**

La Suisse, dès l'Ancien Régime, a bénéficié comme la Hollande, de l'immigration étrangère. Inutile de rappeler l'apport huguenot à la banque genevoise et bâloise.

Nestlé, pharmacien de Vevey, était d'origine allemande, comme Heberlein, comme Bührle père. Clavel, teinturier lyonnais qui tire la fuchsine du goudron de houille finit par vendre son usine à CIBA. Bally était le petit-fils d'un maçon autrichien, Brown, d'origine anglaise, Boveri, d'origine allemande. Alusuisse engagea le chimiste français Hérault qui avait découvert un procédé de fabrica-

tion de l'aluminium. C'est Diesel qui fit le succès de Sulzer.

Presque la moitié des grandes entreprises suisses actuelles ont bénéficié de manière très directe d'une force étrangère. C'est certainement une proportion supérieure à celle des autres Etats (USA exceptés). A ne pas oublier à l'heure de la xénophobie !

### **L'expansion hors des frontières**

Une autre caractéristique du développement industriel suisse est la volonté, dès les premiers succès, de sauter la frontière. Il est court le temps qui sépare le démarrage sur sol helvétique et la fondation de la première filiale. Certes l'exiguïté du territoire facilita l'opération.

Mais il faut relever que le compartimentage helvétique hérité de l'Ancien Régime avait donné aux industriels l'habitude de chercher un marché extérieur hors de Suisse. Bel exemple où un défaut, le cloisonnement douanier des cantons suisses, a développé des vertus positives. L'expansion européenne s'affirma vraiment à la fin du siècle; les grandes sociétés actuelles étaient avant 1914 déjà à dimension européenne, sans compter leur implantation à New York.

Quelques illustrations. En 1885, nouvel essor de la maison Geigy; en 1888, implantation à Moscou; en 1898 usine sur territoire allemand à Grenzach; en 1903, New York.

Hoffmann-La Roche est créé en 1894; deux ans plus tard est fondée une filiale en Allemagne; quelques années encore et l'entreprise est installée à Paris, New York, Londres, Saint-Pétersbourg.

Cette volonté de prendre pied sur de nouveaux marchés est manifeste aujourd'hui encore. Oursina vise le marché d'Extrême-Orient ou l'Australie. Alusuisse investit à très grande échelle en Australie.

Aujourd'hui, l'expansion internationale donne des chiffres extraordinaires si on la juge d'après les effectifs travaillant en Suisse et à l'étranger.

<b>Entreprises</b>	<b>Nombre d'employés en Suisse</b>	<b>Nombre d'employés à l'étranger</b>
Geigy	6 700	17 300
Hoffmann	4 000	20 000
Ciba	11 000	19 000
Sandoz	8 800	24 000
Nestlé	3 000	87 000
Oursina	1 000	8 300
Alusuisse	3 600	23 800
G + F	5 500	7 000
Brown Boveri	16 400	68 000
		(dont 38 000 à BBC Mannheim)

Ces chiffres sont donnés avec une marge d'approximation, mais ils indiquent un rapport exact.

### **Le drainage de l'épargne**

Le démarrage industriel fut lent, malgré tout, dans la première moitié du siècle. La fonderie Sulzer est créée en 1834. En 1845, elle compte 70 ouvriers. Le record est, à cette date, détenu par Escher Wyss avec 1000 ouvriers. Le développement de l'industrie des machines révèle bien le progrès même des commandes de capital constant, donc du capitalisme. Mais l'explosion véritable date de 1880, environ.

Auparavant, grâce à la forte stimulation qu'apporte, dès 1850, le marché suisse de libre-échange et la construction des chemins de fer, la Suisse passe à l'ère capitaliste. Pour cela, il a été nécessaire de drainer ces réserves latentes que le surtravail et l'épargne avaient permis de constituer.

Nous reprendrons, dans notre cahier II, plus en détail, l'histoire des banques. Mais nous en détachons le fait suivant. En 1856, fondation du Crédit Suisse : 9000 actions offertes en souscription, 436 539 souscrites en trois jours. Pour la Banque de Winterthour : 7500 actions offertes, 347 842 souscrites (il s'agit de la future UBS). En revanche, mais

c'est aussi une preuve, la SBS en 1872 sera constituée par huit banquiers privés bâlois; ils apporteront l'essentiel du capital de fondation de 30 millions. Les banques commerciales sont d'ailleurs venues se surajouter à un réseau très serré de banques privées, de caisses d'épargne. Ici il faudrait pouvoir pousser plus loin l'analyse; mais sont à retenir trois données.

Aujourd'hui encore, la Suisse a le réseau de points bancaires le plus serré du monde (4290 comptoirs de banques); le record des carnets d'épargne : plus d'un par habitant : 7 758 714 (en 1967). On compte, à cette date, 1612 banques. Et pourtant le développement des grandes banques s'est fait par la reprise systématique des banques régionales. L'histoire de l'UBS est de ce point de vue édifiante. En 1916, elle ouvrait une succursale à Lausanne par la reprise des banques Masson et Cuénod, en 1919 vient le tour du Crédit argovien, en 1920 à Genève par la reprise de l'Unionbank, en 1920 au Tessin par le rachat du réseau d'agences de la Banca Svizzera-Americana, etc. On sait que cette pratique n'est pas abandonnée et qu'elle a connu en 1969 un épisode en Gruyère.

Ainsi s'est développé lentement un processus de concentration, drainant vers ces activités commerciales les réserves d'épargne importantes de la nation. Le dernier fait à signaler, caractéristique de la Suisse, est l'importance des emprunts hypothécaires. La dette, par tête d'habitant, représente un record, encore un : plus de 10 000 fr. par habitant. On sait en effet que, dans beaucoup de cantons on n'exige pas d'amortissements du prêt consenti en premier rang. Les intérêts de cette dette énorme représentent donc une considérable épargne forcée. Mais l'épargne volontaire, symétriquement, est tout aussi élevée. Le drainage des réserves latentes a, réellement, été exceptionnel. Cette évolution se poursuit. Désormais les grandes banques elles-mêmes pratiquent le placement hypothécaire. Pour

trois banques commerciales, dont le siège est à Zürich, ces placements ont passé de 210 en 1967 à 1579 millions en 1968.

A ces remarques, il faudrait ajouter un essai qui porte sur l'exceptionnel développement des assurances; nous y consacrerons une étude dans notre cahier II.

## **Electricité**

Autre recherche qu'il serait nécessaire de pousser : l'importance pour les grandes entreprises de la métallurgie de la vente d'électricité. Ce secteur a été partiellement, donc insuffisamment communalisé ou cantonalisé; la part des privés demeure importante. Il est prélevé, là, d'importantes ressources pour leur financement.

L'industrie électro-mécanique a financé en partie elle-même l'équipement hydro-électrique de la Suisse, de quelques pays européens (France, Italie, Espagne, Pologne, etc.) et d'outre-mer (Argentine, Pérou). Les risques étaient grands (l'électricité n'a détrôné l'acétylène qu'en 1905-1906) et les banques réticentes. La réussite a permis de prélever d'importants bénéfices, des impôts de consommation privés. C'est ainsi que

- Brown-Boveri a fondé Motor en 1891. Cette société s'est intéressée par la suite à l'Argentine, au Pérou, etc.
- L'Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft (AEG) paraît avoir contrôlé l'Electrobanque peu après sa fondation en 1895. Aujourd'hui le Crédit Suisse semble dominer Elektrowatt, ce que le rachat d'actions va rendre évident.

Ces deux holdings contrôlent deux importantes sociétés d'électricité (production d'énergie de base et transport).

1. Motor-Columbus, participation à ATEL qui assure le transport d'énergie à travers les Alpes (Gothard).

2. Electrowatt, participation à ELECTRICITÉ DE LAUFENBOURG, « plaque tournante électrique » principale de la Suisse.

Electrowatt possède le 40 % du capital des CKW; Motor-Columbus, le 10 %.

L'équipement des centrales hydro-électriques suisses a laissé d'appréciables bénéfices aux constructeurs (cartellisés !) ce qui leur permettait de « limer » leur prix à l'exportation.

A l'avenir, ce ne sera plus le cas puisque l'équipement du pays touche à sa fin; d'où la diversification des activités et l'importance prise par les bureaux d'ingénieurs-conseils !

### **C. Etapes**

Le premier bond en avant se situe entre 1880 et 1914. C'est le stade de l'expansion européenne. De 1885 à 1910, l'indice en valeur réelle du produit national (1958 = 100) passe de 17 à 43; par tête d'habitant, il saute de 31 à 59. Durant ce même laps de temps, Zurich, cinquième ville de Suisse, après Lausanne, enfle de 25 000 habitants à 200 000, pour l'ensemble de l'agglomération.

Il semble que l'économie suisse a bénéficié exceptionnellement, à cette époque, du dynamisme industriel allemand, de même que la France amoureuse de dentelles et de cotonnades avait été sous l'Ancien Régime son meilleur client. On retrouve l'apport des capitaux allemands pour la construction du Gothard, c'est un fait d'histoire, mais aussi de la constitution de la SBS ou d'Alusuisse.

La guerre de 1914-1918 a profité de ce point de vue-là au capitalisme suisse. Non seulement, les charges de la mobilisation furent reportés abusivement sur la population, alors que des privilégiés s'enrichissaient; mais l'effondrement militaire de

l'Allemagne, puis le krach monétaire de 1924 permirent à plusieurs industries (cf. notamment Alusuisse et les chimiques) de se renforcer ou de gagner leur autonomie. (A rechercher de manière plus approfondie comment nous avons bénéficié de la locomotive allemande et du décrochement allemand.)

### **De 1921 à 1939**

La crise de 1921-1922 apparaît, à l'examen des comptes de chaque société, avoir été d'une considérable gravité; elle exigea de nombreux assainissements; celui de Nestlé fut, peut-être, le plus spectaculaire. En trente ans, l'indice du produit national, en prix constants, n'a passé que de 43 (en 1910) à 57 (en 1939), alors qu'il a triplé entre 1945 et 1968. 172 en 1968.

Entre les deux guerres, l'industrie suisse était constituée; une grande partie de la population était urbanisée, nous subissions donc sans repliement campagnard possible la concurrence étrangère. Temps exceptionnellement durs.

La consolidation des entreprises dominantes se poursuivit néanmoins, si bien que la crise de 1933 n'ébranle aucune des grandes sociétés suisses. La technologie suisse affirme au contraire son importance: 1939, Paul Müller, qui travaille chez Geigy, met au point le DDT. En 1931, R.H. Kägi découvre les fibres Helanca; en 1937, les laboratoires Nestlé créent un café soluble, qui conserve à coup d'hydrates de carbone un arôme de café, etc.

### **Dès 1950**

Après-guerre, c'est une sortie d'explosion. En 1953, BBC atteint son premier milliard de chiffre d'affaires. Il fête le second en 1960, le troisième en 1966, le quatrième en 1968-1969.

Nestlé: 1955, 3 milliards; 1964, 6 milliards; 1968, 8 milliards. Après deux cents ans, Geigy atteint son

premier milliard en 1962, mais il lui suffit de cinq ans pour conquérir le second.

Dès 1960, le bond bancaire est plus formidable encore. Un seul exemple : en 1968, la somme du bilan de l'Union de Banques suisses a augmenté de 46,8 % !

## **Têtes de chapitres**

L'analyse de cette situation sera l'objet même de l'essai qui introduira le cahier II. Toutefois, il faut dès maintenant donner quelques têtes de chapitre. L'accumulation du capital a continué pour une part à se faire selon des formes traditionnelles.

Tout d'abord, économie sur les frais de reproduction de la main-d'œuvre. Les 750 000 travailleurs « importés » en Suisse sont autant d'hommes et de femmes qui sont venus chez nous prêts « à l'emploi » et dont nous n'avons pas eu à payer, ni sur le plan privé ni sur le plan collectif, les frais d'entretien et d'éducation.

Cette ressource désormais est tarie. En revanche, apparaissent aujourd'hui et à retardement les frais qu'entraîne l'intégration de ces travailleurs et un normal équilibre entre la population active et non active.

D'où la nécessité pour le capitalisme suisse de transférer une part toujours plus importante de la production à l'étranger, c'est-à-dire de faire supporter à d'autres nations les coûts de reproduction de la main-d'œuvre.

Tentative traditionnelle encore que celle qui cherche à se soustraire en partie aux frais de l'équipement collectif du pays. On sait quels sont pour les holdings les privilèges fiscaux, remarquables en Suisse. Ils ont eu cette conséquence, après avoir été décidés pour un usage national d'attirer une foule de sociétés étrangères. L'afflux a certes compensé partiellement le manque à gagner sur les sociétés indigènes, mais il a du même coup donné un aspect

particulier à la Suisse, liée désormais pour sa prospérité au capitalisme financier international.

La concentration des entreprises a continué à s'accélérer. Désormais elles ont des dimensions telles qu'aucune nouvelle société n'a des chances de venir rapidement s'intercaler dans le peloton de tête. La spécialisation se poursuit avec de nouvelles formes de collaboration; la plus récente, c'est la liaison chimie et métallurgie (électronique, instruments de physique, etc...).

Les grandes sociétés ont acquis leur autonomie à l'égard des banques; mais ces dernières étendent de plus en plus leur emprise sur les petites et moyennes entreprises; d'une part, elles continuent à drainer les réserves latentes du pays (rachats de petites banques, activité dans le petit crédit ou le placement hypothécaire), d'autre part elles s'assurent le contrôle de secteurs importants (cf. le rachat ou le contrôle de Jelmoli, Usego, Naville, Indelec, etc...).

Le capitalisme suisse semble donc entrer dans une phase nouvelle: les grandes sociétés deviennent des entreprises multinationales, répartissant les moindres frais à l'échelle du monde, mais gardant des états-majors suisses importants; d'autre part, à l'intérieur du pays, les grands de la finance encadrent toujours plus étroitement la vie économique. L'accumulation primitive est désormais achevée totalement.

Depuis 1960 a commencé quelque chose d'entièrement nouveau. Le pays a changé dans ses profondeurs. Mais on s'illusionne encore; comme les vedettes qui ont vieilli, nous laissons publier une photographie d'il y a quinze ans.



### III

## DESCRIPTIFS CHRONOLOGIQUES

### LES CHIMIQUES

#### Evolution

Bien que certains produits chimiques aient été déjà fabriqués en Suisse au début du XIX<sup>e</sup> siècle, on peut dire que les origines de l'industrie chimique remontent à la découverte des colorants synthétiques en 1856 et à leur fabrication à Bâle en 1859. Pendant longtemps la fabrication des couleurs d'aniline a été au centre de l'industrie chimique et jusqu'en 1918 la Suisse et surtout l'Allemagne détenaient le monopole mondial des colorants. La guerre de 1914-1918 modifia la structure de l'industrie chimique mondiale : les USA, la France, la Grande-Bretagne, l'Italie, le Japon créèrent ou développèrent une chimie nationale; surproduction, guerres des prix, protectionnisme incitèrent Ciba, Geigy et Sandoz à s'unir en 1918 en une Communauté d'intérêts (« Interessen Gemeinschaft » bâloise) afin de renforcer leur position par des mesures de centralisation (achats et ventes) et de rationalisation (spécialisation sectorielles pour éviter les doubles emplois). Des filiales communes furent créées à l'étranger (notamment aux Etats-Unis). Les entreprises conservaient leur autonomie et l'IG bâloise n'évolua pas comme sa sœur allemande vers la fusion en une seule société anonyme.

A la fin des années vingt, les maisons bâloises durent défendre leur indépendance face aux visées

hégémoniques de la toute-puissante IG Farben allemande<sup>1</sup> qui venait d'absorber Durand et Huguenin.

La lutte se termina en 1929 par la formation d'un cartel à deux, étendu par la suite aux fabricants de colorants français, puis anglais (cartel international des colorants). La seconde guerre mondiale mit fin à ses accords qui en limitant l'indépendance économique des partenaires avaient contribué à stabiliser le prix des colorants pendant une période de crise particulièrement grave. En 1940, Ciba, Geigy et Sandoz acquirent la majorité du capital de Durand et Huguenin. Après la guerre, l'organisation cartellaire suisse apparut comme une entrave insupportable à ses membres; des négociations pour l'adapter aux réalités nouvelles échouèrent; finalement un tribunal arbitral prononça sa dissolution dès fin 1950. Quoiqu'elle ait perdu de son importance relative, la branche des colorants joue encore aujourd'hui un grand rôle, grâce à des améliorations constantes dans la qualité des couleurs.

L'industrie pharmaceutique remonte aux dernières années du XIX<sup>e</sup> siècle. Elle s'est constituée soit par fondation de nouvelles entreprises (Hoffmann-La Roche) soit par l'extension vers ce nouveau secteur de fabriques déjà existantes dans l'industrie des colorants (Ciba, Sandoz, Geigy).

Elle a joué un rôle de pionnier dans le secteur de la pharmacie industrielle. Concentrée sur la fabrication de produits très spécialisés, disposant de chimistes de haute valeur en contact avec le corps médical, assurée de trouver en Suisse les capitaux nécessaires, l'industrie pharmaceutique a conquis une place primordiale; la Suisse est le plus grand exportateur de spécialités pharmaceutiques du monde.

<sup>1</sup> L'IG Farben fut créée à Francfort en 1925 par la fusion des neuf principales firmes allemandes de produits chimiques. En 1945, les membres du conseil de direction de l'IG Farben furent condamnés pour crimes de guerre; le trust fut mis en liquidation.

En 1934, à l'instar de ce qui s'était passé pour les colorants, Ciba, Sandoz, Hoffmann-La Roche et Wander créèrent l'Interpharma pour défendre leurs intérêts communs. Geigy y adhéra en 1942, après la création de son département pharmaceutique.

L'industrie chimique a dès avant la seconde guerre mondiale cherché à diversifier sa production; c'est ainsi qu'elle s'intéressa aux produits antiparasitaires, agrochimiques, aux produits chimiques textiles, aux plastiques, à la photochimie, aux parfums et essences, etc...

### **Caractéristiques**

L'industrie chimique a de nombreux points communs avec les autres secteurs de la grande industrie suisse d'exportation :

- Elle a, dès le début, concentré son activité sur des produits hautement spécialisés, dont l'élaboration exigeait des opérations délicates, afin de réduire au maximum le coût des matières premières quasi introuvables sur place.
- Elle est fortement orientée vers l'exportation; le 15 % seulement de la production de l'ensemble des entreprises chimiques suisses est vendu dans le pays; si l'on ne considère que les grandes sociétés, la proportion tombe à 5-7 %.
- Elle dispose d'une puissante organisation mondiale. Très tôt l'industrie chimique suisse créa des points d'appui à l'étranger, d'abord sous forme d'agences, puis de filiales auxquelles furent confiées certaines fabrications principalement à la suite du renforcement du protectionnisme et pour exploiter des brevets. Plus tard, et notamment à la veille de la seconde guerre, des centres de direction et de recherches furent implantés en Amérique.

Cette forte implantation extérieure est illustrée par les chiffres suivants : en 1968 les quatre grandes entreprises bâloises employaient 110 800

personnes dont 30 500 en Suisse et 80 300 à l'étranger.

- Elle consacre d'importants moyens financiers à la recherche industrielle et depuis peu à la recherche fondamentale. On estime qu'en 1968, les « quatre grands » bâlois ont affecté à la recherche près d'un milliard de francs.
- Elle se procure par autofinancement la majeure partie des fonds nécessaires à son développement.

Cependant, à la différence des autres branches industrielles, la chimie bâloise

- a créé des fabriques et des centres de distribution communs à l'étranger,
- a introduit en son sein une sorte de division du travail afin d'éviter une concurrence ruineuse. C'est ainsi que l'assortiment des sociétés se complète notamment dans le domaine pharmaceutique.

### **La situation favorable de Bâle**

Lorsqu'en 1856, l'Anglais W.H. Perkin découvrit la mauvéine, premier colorant tiré du goudron de houille, Bâle était déjà une ville importante (40 000 habitants) qui formait avec l'arrière-pays et l'Alsace un ensemble économique orienté par une longue tradition vers l'industrie textile, excellent débouché pour les colorants. Les fabriques de rubans de soie y étaient prospères; elles exportaient dans le monde entier.

Grâce à sa bonne situation géographique, Bâle pouvait importer les matières premières (charbon) à des conditions avantageuses grâce au rail (la ville était reliée à Strasbourg en 1844 déjà) et à la voie d'eau (canal Strasbourg-Mulhouse-Huningue puis, plus tard, le Rhin). L'eau industrielle nécessaire ne manquait pas.

La bourgeoisie bâloise, une trentaine de familles, tirait des profits considérables de la rubannerie et

du négoce grâce à une organisation hautement capitaliste de ces activités. Elle était, écrit William Rappard, «proverbialement riche». Elle avait souvent montré qu'elle savait rapidement saisir les avantages que pouvaient lui procurer des découvertes scientifiques : il ne s'écoula que trois ans entre l'invention de Perkin et l'ouverture de la première fabrique de colorants bâloise; plus tard, elle s'assura une place privilégiée dans ce même domaine en reconnaissant l'importance des découvertes du savant allemand Kékulé, père de la chimie du carbone.

Avec ses vingt banques privées, Bâle possédait un système bancaire très développé et parfaitement apte à assurer la croissance d'une industrie avide de capitaux.

Enfin, l'influence française a joué un grand rôle dans l'implantation à Bâle de l'industrie chimique. Aucune industrie suisse n'est en effet plus nettement huguenote que la rubannerie bâloise fondée au XVI<sup>e</sup> siècle par des réfugiés de l'est de la France. Au XIX<sup>e</sup> siècle, ce fut la législation française sur les brevets (laquelle protégeait le produit et non le procédé de fabrication) qui incita certaines entreprises — de Mulhouse notamment — à s'installer sur sol suisse.

## **HOFFMANN-LA ROCHE & Co. S.A., Bâle**

Roche est certainement le plus grand fabricant de médicaments du monde. Les produits pharmaceutiques, dans la fabrication desquels la société s'est spécialisée dès sa création, forment les deux tiers des ventes. Roche produit également des vitamines (un cinquième des ventes), des substances aromatiques (par Givaudan S.A. à Genève), des cosmétiques (Laboratoires Sauter S.A. Genève, Pantène S.A., Bâle), des colorants pour denrées alimentaires. Roche collabore avec d'autres entreprises surtout dans le but de développer et d'écouler des appa-

reils électroniques à usage médical (Société genevoise d'instruments de physique dont elle détient le 25 % du capital, Brown, Boveri & Cie S.A.).

**Chiffre d'affaires :**

Estimé entre 3,5 et 4,8 milliards de francs en 1968.

**Personnel :**

Environ 23 000 collaborateurs (dont 4000 en Suisse et 6000 aux Etats-Unis).

**Historique**

1894 Fritz Hoffmann (1868-1920), commerçant, Max Carl Traub, chimiste, les deux en tant que commandités, Friedrich Hoffmann-Merian, père de Fritz, commanditaire, fondent la société Hoffmann, Traub et Co., fabrique de spécialités pharmaceutiques.

1895 Mariage de Fritz Hoffmann avec Adèle La Roche, fille de Alfred La Roche-Passavant, commerçant de soieries en gros.

1896 Max C. Traub quitte la société dont la raison sociale est modifiée en Fritz Hoffmann-La Roche & Co. Un chimiste de valeur est engagé : le Dr Emil C. Barell. F. Hoffmann pose les principes qui guideront la politique commerciale et industrielle de son entreprise jusqu'à nos jours :

- produire des spécialités pharmaceutiques en gros
- exporter à l'étranger et s'implanter (en 1896 déjà se fonde la Deutsche Hoffmann-La Roche à Grenzach)
- pratiquer une politique d'autofinancement intégral
- garder le contact avec le corps médical.

F. Hoffmann crée ainsi la première pharmacie industrielle; c'était prendre, pour l'époque, un risque considérable. Comme marque de fabrique il adopte son nom d'alliance « Roche ».

- 1896 Roche lance quelques produits qui rencontrent un succès considérable.
- 1914 L'entreprise s'installe à Paris, New York, Londres et Saint-Pétersbourg. Elle publie l'« Echo de la thérapie », un journal d'entreprise pour les médecins.
- 1914-1918 L'entreprise traverse une période difficile à cause de la guerre qui détruit la plus grande partie de son organisation. Fritz Hoffmann doit renoncer à mener sa politique d'autofinancement; l'assainissement de la société passe par sa transformation en S.A.
- 1919 Hoffmann-La Roche & Co. Société Anonyme avec un capital-actions de 4 millions de francs, dont trois sont souscrits par Fritz Hoffmann-La Roche.
- 1920 Mort de F. Hoffmann-La Roche. Son premier collaborateur, le Dr Emil Barell prend la présidence du conseil d'administration. Le capital est porté à 8 millions de francs.
- Dès 1928, Roche dont les affaires sont prospères, peut reprendre une politique d'autofinancement intégral. De 1928 à 1943, en quatre étapes, elle remboursera son capital-actions sans priver les actionnaires de leurs droits (ils recevront des bons de jouissance). Pour respecter le CO révisé en 1936, un capital social légal de Fr. 50 000.— sera créé en 1943.
- Dès 1930 Roche concentre ses efforts sur la synthèse des corps organiques — notamment des vitamines — et la recherche de nouveaux médicaments. Grâce à des travaux fondamentaux (dus notamment au Prof. T. Reichstein, Prix Nobel de médecine 1950 et du Prof. P. Karrer, Prix Nobel de chimie 1937, à une étroite collaboration avec les chercheurs des universités suisses, l'isolement et la synthèse des vitamines sont réalisés pour la

première fois dans les laboratoires Roche. Hoffmann-La Roche devait ensuite élever leur production à l'échelle mondiale<sup>1</sup>.

L'entreprise se taille des succès dans le secteur des vitamines (Benerva, Redoxon), des sulfamides (Madribon), des psycho-pharmaceutiques (Librium, Valium).

Dès 1945 l'essor de l'entreprise s'accroît très considérablement. Le total du bilan de la société-mère passe de 18 millions de francs en 1945 à 210 en 1960, puis à 614 millions en 1968. Le dividende passe de Fr. 40.50 à Fr. 400.— (plus un dividende du même montant de la SAPAC Corporation).

1953 Mort du D<sup>r</sup> E.C. Barell. Le D<sup>r</sup> Caflisch lui succède à la présidence.

1962 Acquisition à Sisseln dans le Fricktal d'un vaste terrain destiné à accueillir progressivement les départements de chimie industrielle de la maison-mère. Les laboratoires de recherche, la production pharmaceutique et les installations polyvalentes plus restreintes demeureront à Bâle.

1963 Participation au groupe Givaudan à Genève. Roche pénètre dans le domaine des parfums et arômes synthétiques.

1965 Mort du D<sup>r</sup> A. Caflisch. Le D<sup>r</sup> Adolf Jann, ancien secrétaire de l'Association suisse des banquiers, ancien directeur général de l'UBS, lui succède.

1967-1968 Acquisition du 25 % du capital de la Société genevoise d'instruments de physique.

1968 Accord de collaboration avec Brown, Boveri & Co. pour la mise au point d'instruments et d'appareils intéressant l'électronique médicale. Roche fait son entrée dans le domaine de la

<sup>1</sup> En 1957, Roche produisait le tiers de la production mondiale de vitamine C (500 t. sur 1500 t.).

recherche fondamentale par la création d'instituts dans lesquels les chercheurs jouiront d'une grande liberté d'action.

A Nutley (USA) le « Roche Institute for Molecular Biology » a partiellement commencé son activité en 1968. A Bâle, on prépare l'ouverture de l'« Institut für Immunologie Basel ».

## **Organisation**

Deux sociétés faitières dominant le groupe :

- F. Hoffmann-La Roche & Co. S.A. à Bâle contrôle les filiales établies en Europe continentale, au Proche-Orient et au Moyen-Orient.
- Sapac Corporation Ltd., New Brunswick (Canada) (Head Office à Montevideo) dirige les sociétés implantées sur le continent américain, dans la zone sterling, le Pacifique et l'Extrême-Orient.

## **Capital-actions de la Société faitière bâloise**

Fr. 50 000.— divisé en 16 000 actions au porteur de Fr. 3 1/8 de valeur nominale. Il existe d'autre part 48 000 bons de jouissance au porteur (capitalisation boursière à fin 1968 : 10,3 milliards de francs).

Les réserves ouvertes, report et provisions se montent (en 1968) à 364,8 millions de francs.

## **Investissements**

Roche dispose d'un potentiel d'autofinancement considérable. En admettant une marge bénéficiaire de 15 % (moyenne de l'industrie pharmaceutique américaine) et un chiffre d'affaires de 4 milliards, on obtient un bénéfice net de 600 millions de francs en 1968. Le dividende distribué en 1969 (exercice 1968) s'éleva à 25,6 millions de francs seulement (pour un bénéfice net déclaré de 50,2 millions de francs).

Investissements : estimés à 8-10 % du chiffre d'affaires, c'est-à-dire entre 320 et 400 millions de francs en 1968.

Dépenses de recherches et développement : esti-

mées à 300 millions de francs en 1967-1968. La recherche est concentrée à Bâle, Nutley (New Jersey - USA) et Welwyn (GB).

## **J.R. GEIGY S.A., Bâle**

Depuis 1945, la maison Geigy a connu un essor remarquable. Son chiffre d'affaires a quadruplé depuis 1957 et en 1967 Geigy accédait au deuxième rang des entreprises chimiques bâloises, dépassant la Ciba.

Son programme de production porte sur les secteurs suivants :

- colorants
- spécialités pharmaceutiques
- produits phytosanitaires — antiparasitaires
- herbicides sélectifs
- pigments pour l'industrie des matières synthétiques
- lubrifiants synthétiques (pour avions supersoniques).

### **Chiffre d'affaires 1968 :**

- du groupe : 2730 mio fr.
- de Geigy-Suisse (Bâle-Schweizerhalle-Kaisten) : 684 mio fr.

### **Personnel :**

Env. 24 000 collaborateurs (dont 6700 en Suisse).

### **Historique**

1758 Johann Rudolf Geigy fonde à Bâle un comptoir de drogues et de bois tinctoriaux.

1853 Carl Geigy (1798-1861), petit-fils du précédent, transforme partiellement le commerce familial en entreprise industrielle (mouture des bois tinctoriaux). Entreprenant, conseiller national, il sera le promoteur du chemin de fer Strasbourg-Bâle et président de la première société ferroviaire suisse.

- 1857 Johann Rudolf Geigy-Merian (1830-1917), fils du précédent, et J.J. Müller-Pack construisent une fabrique au Petit-Bâle pour l'extraction des bois tinctoriaux.
- 1859 Début de la fabrication des colorants d'aniline, la même année que Clavel, trois ans après la découverte par Perkin.
- 1860 J.R. Geigy cède la fabrique à J.J. Müller-Pack.
- 1863 J.J. Müller-Pack construit une nouvelle usine au Rosenthal, actuel siège central du groupe Geigy. Impliqué dans une affaire d'empoisonnement par des eaux résiduelles chargées d'arsenic, J.J. Müller-Pack est condamné à payer une lourde amende; il est ruiné.
- 1868 J.R. Geigy reprend la fabrique J.J. Müller-Pack.
- 1883 Carl Koechlin-Iselin, neveu de J.R. Geigy, entre dans la maison. Il la présidera de longues années et contribuera à en faire une des grandes de la chimie suisse et mondiale.
- 1888 Première implantation à l'étranger : près de Moscou.
- 1898 Geigy construit une usine à Grenznach près de Bâle, sur territoire allemand.
- 1901 La société en nom collectif devient une S.A. : Fabriques de couleurs d'aniline et d'extraits ci-devant Jean-Rodolphe Geigy.
- 1903 Fondation de la « Geigy Aniline & Extract Company » à New York qui groupe toutes les agences des Etats-Unis.
- 1914 Nouvelle raison sociale : J.R. Geigy S.A.  
Geigy met au point le colorant qui permettra à l'armée suisse de « passer » du bleu au gris-vert !
- 1918 Fondation de la Communauté d'intérêts de la chimie bâloise. Geigy y occupe une place inférieure dans la répartition des activités; elle est

tenue à l'écart du secteur hautement dynamique de la production pharmaceutique.

Il en résulta dès 1930 une baisse de la marge bénéficiaire et dans l'ensemble un sérieux retard dans l'essor de la maison.

1920 La représentation de Manchester se transforme en filiale.

1924 Geigy construit à Huningue sa première fabrique sur territoire français.

1925 La recherche est étendue aux produits auxiliaires pour l'industrie textile.

1935 Début de la fabrication des produits antiparasitaires.

1937 Geigy commence à construire l'usine de Schweizerhalle.

1938 Création du département pharmaceutique (quarante-neuf ans après Ciba, quarante-deux ans après Roche, dix-sept ans après Sandoz !)

1939 Le Dr Paul Müller (1899-1955), chimiste chez Geigy, découvre le pouvoir insecticide du DDT. Geigy, simple fabrique bâloise de colorants devient une entreprise chimique de renommée mondiale.

Le Dr Müller recevra en 1948, le Prix Nobel de médecine.

1943 Premiers succès dans le domaine des produits chimiques industriels.

1953 Chiffre d'affaires : 375 millions de francs.

1956 Premiers herbicides sélectifs.

1958 Premiers succès dans la psychopharmacie.

1962 Deux cent cinq ans après la fondation de l'entreprise J.R. Geigy, quatre ans après Ciba, les ventes dépassent le milliard (Fr. 1142 mio).

1964 Réaménagement du capital-actions qui fait « perdre » à l'entreprise son caractère familial. En même temps, Geigy fait participer très modéré-

ment il est vrai ses collaborateurs domiciliés en Suisse au capital-actions.

1966 Chiffre d'affaires : 1995 mio de fr. Le capital-actions est porté de 70 à 92 mio de fr.; il a triplé depuis 1960 !

1967 Geigy coiffe Ciba ! 2336 mio de chiffre d'affaires.

1968 Chiffre d'affaires : 2730 mio de fr.  
Nouvelle organisation de la Direction centrale. Importants investissements dans l'agrochimie aux Etats-Unis et en Suisse (Centre de recherches agricoles de Saint-Aubin, dans le canton de Fribourg).

1969 Vers la fusion avec Ciba.  
Prise d'intérêt dans la Juvena Holding S.A., société de production et de distribution de cosmétiques.  
Collaboration avec Contraves S.A. (groupe Bührlé) dans le secteur bioélectronique.  
Création avec les Editions Rencontre et CIBA d'une société destinée à développer l'information audiovisuelle.

## **Organisation**

Le groupe Geigy comprend environ 45 sociétés de fabrication et de vente dans 23 pays. Parmi celles-ci la Geigy Chemical Corporation à Ardsley (N.Y.) est, après la maison-mère, de loin la plus importante. En Suisse, Geigy est implanté à Bâle, Kaisten, Schweizerhalle, Pratteln, Sisseln et Saint-Aubin (FR).

## **Fonds propres (à fin 1968)**

Capital-actions : Fr. 92 mio (capitalisation boursière 3972 mio de fr.) env. 13 700 personnes possèdent des actions nominatives (dont 2610 collaborateurs). Les réserves ouvertes se montent à env. 500 mio de francs.

Dettes consolidées : 73,5 mio.

**Fonds propres du groupe** selon le « bilan consolidé » publié : Fr. 2832 mio (valeur intrinsèque économique).

### **Investissements et dépenses pour la recherche**

Au cours de la dernière décennie (1958-1968) la somme consacrée aux investissements s'est élevée à Fr. 2155 mio. Sur les 342 mio investis en immobilisations en 1968, 51 % l'ont été aux Etats-Unis et 32 % en Suisse. Ces investissements ont été financés uniquement par les propres ressources du groupe.

Dépenses pour la recherche : inconnues. Evaluées à 8-10 % du chiffre d'affaires, elles se monteraient à 220-270 mio de fr.

### **CIBA S.A., Bâle**

D'après le chiffre d'affaires, CIBA est le troisième groupe de l'industrie chimique suisse derrière Hoffmann-La Roche et Geigy. Son programme de fabrication comprend cinq secteurs principaux :

- les spécialités pharmaceutiques et cosmétiques (42 % des ventes).
- les colorants et produits d'application technique (vernis, encres) (33 % des ventes).
- les matières plastiques (résines époxydes, dont l'araldite).
- les produits agrochimiques
- les produits photochimiques

### **Chiffre d'affaires**

En 1968 : 2655 millions, dont 826 réalisés par la maison-mère, 540 aux USA et 230 en Grande-Bretagne.

### **Personnel**

Environ 30 800 collaborateurs (dont 11 000 en Suisse).

## Historique

1859 Un Lyonnais établi à Bâle, Alexandre Clavel, teinturier, entreprend la fabrication de la fuchsine, un des premiers colorants tiré du goudron de houille inventé la même année par le Français Verguin et dont il a acquis la licence.

1873 Clavel vend son usine à Binschedler et Busch. Elle compte 85 collaborateurs.

1884 L'affaire est transformée en S.A. sous le nom de « Société pour l'industrie chimique à Bâle ». « Gesellschaft für Chemische Industrie in **BA**sel ».

1889 Création d'un département de produits pharmaceutiques

1898 CIBA fusionne avec l'« Anilinfarbenwerk vormals A. Gerber & Co. » qui avait introduit à Bâle un procédé de fabrication amélioré pour la fuchsine.

1899-1914 Dans le domaine des colorants de cuve indigoïdes, CIBA remporte de nombreux succès et s'assure une place enviable.

Elle se développe sur le plan suisse en absorbant en 1908 la « Basler Chemische Fabrik » avec ses usines de Petit-Huningue et de Monthey.

A l'étranger, elle ouvre des filiales en Pologne, à Manchester et à Milan.

1920-1945 CIBA développe son département pharmaceutique dont la part dans la production passe de 10 % en 1920 à 54 % en 1945.

1924 : Coramine (stimulant de la respiration et de la circulation).

1925 : Cibalgine (analgésique).

1936 : Première hormone synthétique.

1940 : Cibazol, sulfamide pionnier.

Le secteur des colorants n'est pas négligé pour autant et en 1926 les premiers colorants pour fibres synthétiques sont lancés sur le marché.

Le programme de fabrication s'enrichit de produits cosmétiques (le Binaca en 1932); la chimie

des plastiques débute et des travaux de recherche sont menés dans le domaine des détergents.

CIBA crée ou développe ses filiales en Amérique (Etats-Unis, Canada, Argentine, Brésil) et en Europe (Grande-Bretagne, Espagne, Belgique, Allemagne, Danemark).

CIBA publie des périodiques destinés à sa clientèle et au corps médical.

1945 Nouveau nom de l'entreprise : CIBA Société Anonyme.

1946 Introduction des résines époxydes (Araldite).

1947 CIBA s'installe en Autriche et en Suède.

1948 Azureurs optiques pour les industries des détergents, des textiles, du papier et des matières plastiques. CIBA s'installe aux Pays-Bas.

1950 Le chiffre d'affaires dépasse 500 millions de francs.

1952 CIBA s'installe au Japon.

1954 Début de la fabrication de produits antiparasitaires.

1958 Projecteur de télévision en couleur sur grand écran selon le système Eidophore.  
CIBA-1906 contre la lèpre.

1959 Un siècle après la fondation de l'entreprise Clavel, le chiffre d'affaires du groupe CIBA franchit le seuil du milliard de francs.

1961 Début de l'activité en photochimie.

1966 Sept années ont suffi pour que les ventes crèvent le plafond du deuxième milliard (2107 millions de francs).

1969 Vers la fusion avec Geigy.

## **Organisation**

Le groupe CIBA possède environ 65 sociétés de fabrication et de vente dans 32 pays, dont les plus importantes sont CIBA Corp., Summit N.J. aux Etats-Unis et CIBA United Kingdom Ltd. à Londres.

En Suisse, à part la maison-mère de Bâle, CIBA possède des usines à Stein (Argovie), à Monthey et à Fribourg (CIBA Photochimie S.A.). Elle contrôle Zyma S.A. à Nyon.

### **Fonds propres (fin 1968)**

Le capital-actions de la maison-mère est de 175 millions de francs (valeur boursière : 2632 mio de fr.) Les réserves ouvertes se montent à 394 millions en chiffre rond.

Les fonds propres du groupe CIBA (y compris des participations minoritaires pour un montant de 192,3 millions de francs) s'élevaient à fin 1968 à 2490,9 millions de francs.

### **Investissements et dépenses pour la recherche**

Depuis la fin de la guerre, les investissements pour l'édification du groupe et l'expansion peuvent être estimés à environ 2,7 milliards de francs (216 mio en 1968). Ils ont été en grande partie financés par les propres ressources de l'entreprise. Cet effort s'est porté d'abord à l'étranger, aux Etats-Unis notamment, puis ces dernières années les installations suisses de CIBA (Stein, Bâle, Monthey) ont absorbé une part importante des investissements.

En 1968, le groupe CIBA a consacré 233 millions pour la recherche (1959-1968 : 1,5 milliard environ).

### **SANDOZ S.A., Bâle**

Le groupe Sandoz vient au quatrième rang dans l'industrie chimique suisse.

Son programme de fabrication s'étend dans les domaines suivants :

— médicaments	}	51 % des ventes
— colorants et pigments		32 % des ventes
— produits chimiques pour l'industrie		

— produits agrochimiques	}	17 % des ventes
— produits diététiques		
(groupe Glaro-Wander)		

### **Chiffre d'affaires 1968 :**

2194 millions de francs.

### **Personnel**

Environ 33 000 collaborateurs dont 7700 pour le groupe Glaro-Wander. En Suisse au total, 8800 employés.

### **Historique**

1886 Fondation de la Fabrique de produits chimiques Kern et Sandoz.

D<sup>r</sup> Alfred Kern (1850-1893) avait travaillé chez Binschedler et Busch (voir CIBA); c'était un chimiste de talent, bien connu dans les milieux scientifiques européens pour ses travaux dans le domaine des colorants.

Edouard Sandoz (1853-1928) avait eu une fructueuse activité comme représentant de fabriques de colorants française et bâloise (Durand et Huguenin) aux Etats-Unis; il disposait d'une certaine fortune.

La première année d'activité procure un chiffre d'affaires de Fr. 100 000.—.

1893 Décès d'Alfred Kern.

Nouvelle raison sociale : Sandoz et Cie.

1895 E. Sandoz, malade, transforme sa maison en société anonyme : Fabrique de produits chimiques ci-devant Sandoz au capital de Fr. 2 000 000.— dont il détient la majorité. E. Sandoz, après avoir présidé pendant quelques mois le conseil d'administration se retire dans sa propriété du Denantou à Lausanne.

1895-1914 Fructueuse activité d'un petit groupe de chimistes qui consolident l'affaire. Découverte de nouveaux colorants. En 1910 les ventes atteignent

4 millions de francs et l'entreprise compte 313 collaborateurs.

En 1911, une filiale est fondée en Grande-Bretagne.

1914-1918 Il est possible de surmonter l'isolement dû à la guerre et de remporter des succès.

En 1916, notamment, on entame la fabrication de produits chimiques textiles et de produits d'ennoblissements.

En 1917 Sandoz crée un département pharmaceutique.

1918 Communauté d'intérêts avec CIBA et Geigy.

1919 Création avec CIBA et Geigy d'une filiale commune aux Etats-Unis.

1923-1928 Forte expansion du groupe provoquée notamment par de nouvelles découvertes dans le secteur pharmaceutique et dans celui des colorants.

Fondation de filiales en Italie, France, Canada, Espagne et Allemagne.

Le capital est porté à 10 millions de francs.

1935 Chiffre d'affaires : 55,8 millions de francs.

Collaborateurs : 1796 dont 1170 dans la maison-mère.

1937 Création d'un département pour produits anti-parasitaires.

1939 Nouvelle raison sociale : Sandoz S.A.

1939-1945 La Deuxième Guerre mondiale trouve l'entreprise consolidée, disposant d'un réseau étendu de centres de production et de ventes répartis dans le monde entier. Les heurts brutaux causés par les événements politiques et militaires sont relativement bien supportés par Sandoz S.A. et les relations commerciales avec les pays d'outre-mer sont maintenus malgré l'encerclement de la Suisse par des puissances belligérantes.

- 1947 Chiffre d'affaires : 67 millions de francs.  
Capital-actions : 15 millions de francs.  
Concentrant de plus en plus son activité sur les produits pharmaceutiques, sans cependant négliger les colorants, les produits agrochimiques et chimiques industriels, le groupe Sandoz va connaître une expansion extrêmement rapide.
- 1957 Chiffre d'affaires : 488 millions de francs.
- 1964 Pour le 78<sup>e</sup> anniversaire de la société, le milliard est dépassé (1077 millions de francs).
- 1967 Association avec Glaro-Wander à Berne.
- 1968 Prise de participation (8,5 %) dans la Fabrique internationale d'objets de pansements à Schaffhouse.  
Les ventes atteignent 2194 millions de francs.
- 1969 Fusion avec Durand-Huguenin à Bâle.

### **Organisation**

A part les trois usines suisses, Sandoz exploite (sans les installations en participation avec des tiers) six unités de production pour les produits chimiques et trente et une unités pour les produits pharmaceutiques dans plus d'une vingtaine de pays.

### **Fonds propres (fin 1968)**

- de la société-mère : capital : 130 millions de fr. (toutes les actions sont nominatives — en 1968 environ 16 000 actionnaires — le 90 % du capital est détenu par des Suisses) (valeur boursière : 2304 millions de francs). Réserves et provisions : 408 millions de francs.
- du groupe, selon le bilan consolidé 1968 : 1532 millions de francs.

### **Revenus (1968)**

Bénéfice net publié de la société-mère : 43,4 millions de francs.

Bénéfice net du groupe (évalué) : 154 millions de fr.

## Investissements et dépenses pour la recherche

De 1958 à 1968 la somme consacrée annuellement aux investissements a passé de 80 à 240 millions de francs (total 1,7 milliard environ). Ces dépenses ont été en majeure partie couvertes par autofinancement.

Sandoz publie ses frais de recherche (comme CIBA) : en 1968, ils se montaient à 176 millions de francs.

## LONZA S.A., Gampel (Valais)

(Direction générale à Bâle)

Le chiffre global du groupe LONZA S.A. se répartit comme suit sur les diverses branches d'activité (1968) :

— produits inorganiques (carbure de silicium, graphite)	18 %
— engrais et agrochimie	18 %
— produits chimiques	32 %
— matières plastiques et solvants	28 %
— énergie électrique pour tiers	4 %

## Chiffre d'affaires du groupe

1968 : 291 millions de francs (maison-mère : 188 millions de francs).

La part consacrée à l'exportation est plus faible que chez les autres entreprises chimiques bâloises : 27 %.

## Personnel

Environ 5500 collaborateurs.

## Historique

1897 Fondation de la « Société anonyme de l'Usine électrique Lonza » avec siège à Gampel (VS).

But : capter les eaux de la Lonza près de Gampel,

afin de les exploiter pour l'obtention de produits électro-chimiques (carbure de calcium) et électro-métallurgiques.

Financement : banquiers bâlois, Fabrique de machines Schuckert à Nüremberg.

1898-1905 Les « maladies d'enfance » sont surmontées grâce à l'activité infatigable des techniciens, à de solides appuis financiers et à une collaboration étroite avec deux autres fabriques de carbures en Bosnie et en Norvège.

Les procédés techniques de fabrication du carbure sont grandement améliorés, mais les possibilités d'emploi du carbure restent limitées.

1903 Création du « Consortium pour l'industrie électrochimique » à Nüremberg pour rechercher d'autres débouchés au carbure et à l'acétylène.

1905 L'électricité détrône l'acétylène.

1906-1918 L'écoulement du carbure devient de plus en plus difficile. Lonza porte son attention sur d'autres possibilités offertes par les fours électriques (chimie des hautes températures). Elle fabrique des ferroalliages et des abrasifs (dès 1909) qui rencontrent un accueil favorable; Lonza peut développer ses bases industrielles.

1907-1909 Construction de l'usine de Viège, en corrélation avec l'utilisation des forces motrices de la Viège de Saas (Ackersand).

Fusions avec la Société pour l'industrie électrochimique de Thusis et l'usine de Chèvres (Genève).

1910 La Direction de Lonza s'installe à Bâle.

1913 Lonza entame la fabrication de la chaux azotée (premier engrais azoté synthétique).

L'invention de la turbine à vapeur permet aux Allemands de créer une chimie des hautes températures concurrente dans leurs bassins houillers. Lonza réagit en fondant à Waldshut (pays de

- Bade) les Lonza-Werke GmbH. Cette importante société connut un rapide développement et ouvrit plusieurs filiales en Allemagne.
- 1914-1918 Pour compenser le manque de charbon et de pétrole, le carbure de calcium est à nouveau très fortement demandé. Lonza collabore avec les autorités fédérales pour la fabrication d'alcool et d'ammoniaque (produit de base pour les explosifs).
- 1920 Crise catastrophique due à l'effondrement de la demande de carbure : les usines de Chèvres et de Thusis sont fermées; Viège et Gampel réduisent de moitié leur production.  
Plus que jamais, le développement de la fabrication de dérivés ultérieurs du carbure s'imposa, pour lesquels se présentaient de meilleures possibilités d'emploi dans l'industrie pharmaceutique et des colorants qui prenait un essor considérable. Découverte et lancement sur le marché d'un combustible solide : le META qui connut un succès mondial.
- 1924 Assainissement financier : le capital-actions est ramené de 24 à 9,6 millions de francs.  
Incorporation dans la société d'entreprises industrielles suisses ayant une activité analogue, notamment des « Gotthardwerke AG für elektrochemische Industrie » à Bodio, appartenant à Motor-Columbus. Ces fusions sont assurées par une augmentation du capital de 9,6 à 35 millions de francs. Dès cette époque, en étroite collaboration avec Motor-Columbus, Lonza construira plusieurs centrales hydro-électriques.
- 1925-1930 Lonza étend son activité dans le domaine de la chimie de l'azote (engrais, produits de base pour explosifs). La société poursuit d'importantes recherches et connaît des succès (mise au point d'installations pour l'électrolyse de l'eau).
- 1930 Crise économique. Recul des ventes. Déficit.

- 1936 Fondation de Lonzona AG à Säckinggen (Allebagne) pour la production de soie artificielle à l'acétate de cellulose.
- 1937 Assainissement financier. Réduction du capital social de 48 à 30 millions de francs.
- 1939-1945 Collaboration de Lonza avec l'administration de l'économie de guerre (fabrication de carburants de remplacement, d'engrais, d'acide nitrique, de verre organique, de succédanés de caoutchouc, etc.).
- 1958 Chiffres d'affaires : 170 millions de francs.
- 1960-1964 Lonza se lance dans la pétrochimie. Les installations de fractionnement d'essence de Lalden près de Viège, construites par Montecatini, nécessitent un investissement de 140 millions de francs. Lonza s'endette et comme le démarrage est plus lent que prévu, la société connaît de graves difficultés financières.  
Le chiffre d'affaires augmente cependant de 195 à 235 millions de francs.
- 1965 Lonza ne distribue pas de dividende. Le bénéfice est entièrement consacré à des amortissements extraordinaires.  
Changements à la tête de l'entreprise.  
Chiffre d'affaires 252 millions de francs.
- 1967 Reprise du service du dividende. Pour la première fois, les installations de Lalden fonctionnent toute l'année.  
Ventes : 266,5 millions de francs.
- 1968 Collaboration avec Heberlein & Co. Wattwil. Le potentiel de recherche est renforcé : nouveaux laboratoires à Viège, à Sins et à Freiburg i. B. Participation à Inrescor S.A. pour la recherche industrielle.  
Lonza cherche à exporter une part plus grande de sa production (27 % en 1968 contre 22 % en 1967). Chiffre d'affaires : 290 millions de francs.

## **Organisation**

La maison-mère (avec ses usines à Viège, Lalden, Gampel, Sins, Schweizerhalle) contrôle cinq filiales établies en Suisse (Bodio, Bâle, Sins) et en Allemagne (Waldshut, Säckingen).

Les deux principaux centres de production sont à Viège et à Waldshut (chiffre d'affaires env. 100 millions de DM).

Dans le domaine de la production hydroélectrique, Lonza possède plusieurs centrales en Valais et sur le Rhin (Reckingen); elle participe à de nombreuses sociétés productrices d'électricité, notamment à Aletsch S.A. (60 %), Salanfe S.A. (50 %), Lienne S.A. (20 %), Mattmark (10 %), Centrale thermique de Vouvry (12 %), Lonza dispose d'environ 1 milliard de kWh par année.

## **Fonds propres (fin 1968)**

Capital-actions : 75 millions de francs (valeur boursière : 265 millions de francs).

Réserves : 27,3 millions de francs.

CIBA, Hoffman-La Roche, Geigy, la Société de Banque Suisse (et Indelec), Motor-Columbus comptent parmi les principaux actionnaires.

A ces fonds s'opposent des dettes consolidées pour 96,3 millions de francs.

## **Investissements**

Ils se sont montés à environ 50 millions de francs en 1968, entièrement autofinancés par la Société.

Les dépenses pour la recherche sont encore faibles: 7 millions de francs, c'est-à-dire 3 % du chiffre d'affaires; Lonza projette de les porter à 6 %.

## LES ALIMENTAIRES

### Evolution et caractéristiques

La grande industrie alimentaire suisse, dans son aspect actuel, est le résultat d'une évolution amorcée au cours du XIX<sup>e</sup> siècle sur l'initiative ou grâce aux découvertes d'une série de pionniers : Peter, Cailler, Kohler, Nestlé, Suchard, Lindt, Maggi, aWnder, Guigoz, Ritz, les frères Page, Henckell (Hero), etc.

A la différence des autres branches du secteur secondaire, cette industrie disposait sur place de la matière première — le lait. Mais cette source nationale de matière première ne permettait pas un développement infini et d'autre part les barrières douanières se dressaient partout. On créa donc à l'étranger (surtout en Angleterre et aux Etats-Unis) des centres de vente d'abord, puis de fabrication, de direction et de recherches. Aujourd'hui, les fabriques suisses des trois « grands » de l'alimentation — Nestlé, Oursina et Suchard — ne jouent qu'un très faible rôle dans l'activité totale du groupe. L'essor démographique, la diminution de l'auto-consommation, conséquence de la modification de la structure professionnelle de la population (gonflement des secteurs secondaire et tertiaire au détriment du primaire) et de l'urbanisation, l'élévation du niveau de vie et ses conséquences (alimentation « instantanée », plus riche, plus variée, plus équilibrée...) ont ensuite assuré à cette branche un développement presque constant.

Après la seconde guerre mondiale, l'effet de ces facteurs s'est trouvé multiplié par une explosion

démographique sans précédent et par la hausse considérable du niveau de vie dans le monde occidental. L'industrie alimentaire a donc connu une forte expansion.

## **NESTLÉ ALIMENTANA S.A.**

### **Cham et Vevey**

Nestlé Alimentana S.A. est la plus grande entreprise suisse et l'un des principaux groupes mondiaux de l'industrie alimentaire.

Son programme de fabrication se divise en quatre groupes:

	<b>Estimations</b>
1. Lait, spécialités diététiques, fromage, beurre	30 % des ventes
2. Potages, bouillons, condiments, crèmes glacées, produits surgelés	25 % des ventes
3. Chocolat, cacao et articles de confiseries	15 % des ventes
4. Boissons instantanées	30 % des ventes

### **Chiffre d'affaires 1968**

8478 millions de francs.

### **Personnel**

Environ 90 000 collaborateurs.

### **Historique**

1866 Deux citoyens des Etats-Unis, George et Charles Page, le second consul de son pays à Zurich, fondent l'« Anglo-Swiss Condensed Milk Co. »

La fabrique est implantée à Cham (Zoug) alors que la direction des ventes se trouve d'emblée établie à Londres.

1867 Henri Nestlé (1812-1890), originaire de Franc-

fort s/Main, établi depuis vingt-trois ans à Vevey comme pharmacien-chimiste, invente la farine lactée.

A la demande d'un ami, il l'expérimente sur un nourrisson gravement malade : l'enfant guérit. Cette réussite donnera à Nestlé la conviction que son produit a un avenir immense.

Dès 1868, la farine Nestlé est vendue en Suisse et en Allemagne. Les sollicitations dont Henri Nestlé est l'objet le contraignent à s'occuper d'autres marchés. Il organise la vente en France. Expéditions en juillet 1871 : 800 à 1000 boîtes par jour.

Expéditions en juillet 1873 : 2000 boîtes par jour.

1875 H. Nestlé, âgé de soixante et un ans, aspire à la retraite. Son entreprise a pris de telles proportions qu'elle ne peut raisonnablement demeurer une affaire individuelle. Pour 1 million de francs « plus un équipage à deux chevaux » ! il vend son entreprise et la raison sociale à trois Veveysans : Jules Monnerat, syndic, Gustave Marquis, son neveu, et Pierre-Samuel Roussy, meunier.

Raison sociale : Farine lactée Henri Nestlé.

1877 Anglo-Swiss se lance également dans la production de farine lactée.

1878 La société Nestlé réagit et passe à la fabrication de lait condensé. La concurrence est âpre.

1904 La société Nestlé passe un contrat avec la « Société Générale Suisse de Chocolats Peter et Kohler réunis ». Les deux entreprises renoncent à se faire concurrence; Peter et Kohler pourront fabriquer du chocolat de marque « Nestlé »; Nestlé met sa puissante organisation de vente à l'étranger à leur service et prend une participation dans leur capital.

1905 Fusion d'Anglo-Swiss avec Nestlé.

Cette opération a lieu par l'absorption de Nestlé

suivie de l'augmentation du capital d'Anglo-Swiss de 20 à 40 millions de francs.

Les actifs industriels de l'Anglo-Swiss se concrétisent par trois fabriques en Suisse : Cham, Guin, Egnach; quatre en Angleterre, deux en Norvège. La Société anonyme Nestlé apporte à l'effort commun quatre fabriques suisses, une norvégienne, une américaine, une britannique, une allemande et une espagnole.

1905-1918 L'entreprise n'eut pas à souffrir de la guerre comme d'autres entreprises suisses. Les commandes gouvernementales de subsistance militaire augmentèrent la demande. La production était plus de deux fois supérieure en 1918 qu'en 1914.

1917-1918 Achat d'importantes participations aux USA et en Australie, pays dont l'économie est épargnée par la guerre. Pour couvrir ces achats (les participations passent de 18 millions de francs en 1917 à 100 millions de francs en 1919) la société émet plusieurs emprunts dont les deux derniers s'élèvent chacun à 30 millions de francs.

1919-1929 En 1919 le capital passe de 80 à 160 millions de francs, chiffre énorme pour l'époque. La société regroupe quarante-deux fabriques aux USA et onze autres en Australie. Au total, elle possède quatre-vingts fabriques et plus de trois cents dépôts dans le monde. Cette rapide expansion ne tarde pas à avoir des conséquences imprévues sur la stabilité de l'entreprise.

Panique boursière de 1921. Les actions de la société dont la valeur nominale est de 400 francs passent entre 1920 et 1922 de 1020 à 490 francs, puis à 145 francs. C'est un véritable tollé dans les bourses suisses et les journaux s'en prennent à la direction de la société.

En 1922 le capital est réduit de 160 millions à 80 millions de francs. Entre 1922 et 1925, on assiste à une réorganisation de la direction —

entrée de Louis Dapples au conseil d'administration — et à un assainissement financier en profondeur qui débouche sur une reprise fructueuse des affaires.

#### 1929 Fusion entre Nestlé et Peter-Cailler-Kohler

A cette occasion le capital est porté à 97,5 millions de francs. L'apport de P.C.K. est le suivant : trois fabriques suisses, et six chocolateries situées en Italie, Turquie, France, Belgique, Angleterre et Allemagne.

Conséquence : la société P.C.K. contrôlait le 37 % du capital de l'une des plus grandes sociétés chocolatières américaines, la « Lamont Corliss et Co. ». Lamont, qui s'opposait à cette fusion dut finalement l'accepter et fut dès ce moment contrôlée par Nestlé. C'est en 1951 que les fabriques de Fulton (issues de la Lamont Corliss et Co.) deviendront le plus grand centre de production de chocolat du groupe.

#### Crise de Wall-Street

Au plus fort de la déroute économique mondiale, l'organisation Nestlé prouve sa solidité. La société ne subit que peu de pertes. Certes, le bénéfice baisse en 1931, mais la structure du bilan reste forte grâce à une meilleure politique d'amortissement.

1936 L'activité industrielle et commerciale de Nestlé et Anglo-Swiss Condensed Milk est en 1936 très limitée en comparaison des intérêts considérables qu'elle a dans les sociétés vendant ou fabriquant des produits Nestlé. Celles-ci dépassent la vingtaine et se trouvent en Allemagne, Angleterre, Afrique du Sud, Argentine, Australie, Autriche, Belgique, Brésil, Chili, Cuba, Danemark, USA, Espagne, France, Hollande, Italie, Japon, Mexique, Norvège, Portugal, Tchécoslovaquie, Yougoslavie. Elle est ainsi presque devenue une société de participations. Il suffit de créer une société pour l'exploitation industrielle et commerciale du

marché suisse, pour que Nestlé et Anglo-Swiss présente tous les caractères d'un holding pur. Toutefois, en raison de la tension internationale, il est apparu nécessaire de créer deux holdings : une en Suisse, l'autre en Amérique.

C'est en ce sens que trois opérations importantes s'effectuent cette année-là :

1. Constitution d'une société industrielle et commerciale suisse : Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Co. Ltd. à Vevey (aujourd'hui Société des produits Nestlé S.A.).
2. Nestlé and Anglo-Swiss Holding Co. Ltd., Vevey/Cham. Capital 116 millions de francs (aujourd'hui Nestlé Alimentana S.A.).
3. Unilac Inc. société holding, Panama City.

1937 Remboursement de la moitié du capital de la société holding.

Mise au point d'un café soluble.

1939-1945 La guerre va faire de Nestlé une entreprise pratiquement bicéphale, dont les chefs, à la fin de l'été 1939 sont établis respectivement en Suisse et aux Etats-Unis.

1947 Fusion avec Alimentana S.A., société faïtière du groupe Maggi.

Nestlé-Alimentana S.A. sera la nouvelle raison sociale du holding Nestlé.

1949 Nestlé s'assure la totalité du capital de Lamont, Corliss, un des plus grands fabricants de chocolat des Etats-Unis.

Dès 1951 Nestlé développe ses unités de production à l'étranger : plus de quarante fabriques seront ouvertes entre 1951 et 1966.

1955 Près de 3 milliards de chiffre d'affaires (2946 millions de francs).

1957 Fondation de l'IMEDE (Institut pour l'étude des méthodes de direction de l'entreprise) à Lau-

sanne, première « Business School » de Suisse et une des premières d'Europe.

1959 Le capital-actions est porté de 65,2 à 195,6 millions de francs. Les nouvelles actions (deux tiers du capital) sont nominatives afin de maintenir le caractère suisse de l'entreprise.

Unilac triple également son capital.

1960 La société britannique Crosse et Blackwell (soupes, conserves de légumes, confitures, etc.) entre dans le groupe Nestlé.

Nestlé s'adjoint du même coup la plus grande conserverie de poisson du Royaume-Uni.

Deux entreprises italiennes de la branche alimentaire sont également absorbées.

Les ventes dépassent les 4 milliards (4146 millions de francs).

1962 Fondation de FINDUS International S.A. au capital-actions de 175 millions de francs; la participation de Nestlé : 80 %. Nestlé pénètre dans le domaine des produits surgelés.

1964 Les ventes dépassent les 6 milliards de francs (6330 millions); elles ont plus que doublé en dix ans.

1966 Un accord est conclu avec la Standard Oil Co (New Jersey) en vue de poursuivre en commun des recherches relatives à la production de matières riches en protéines au moyen de procédés de biosynthèse.

1968 Le chiffre d'affaires atteint 8478 millions de francs. Pour la première fois, Nestlé publie des comptes consolidés.

1969 Nestlé et Unilever collaborent dans la vente de produits surgelés et de crèmes glacées en Allemagne, en Autriche et en Italie.

## **Organisation**

La structure du groupe est actuellement la suivante:

## **Sociétés holdings**

Nestlé Alimentana S.A., Vevey/Cham est à la tête du groupe et contrôle les sociétés affiliées en Europe, aux Etats-Unis et au Japon et par l'intermédiaire d'un conseil fiduciaire (voting trust) la société canadienne qui détient les actions de fondateur d'Unilac Inc. — titres donnant seuls le droit de vote — et les actions de la Nestlé Holding Ltd.

Unilac Inc., Panama City s'occupe des intérêts du groupe dans l'hémisphère occidental (sauf aux Etats-Unis) et dans le Pacifique.

Nestlé Holdings Ltd., Nassau (Bahamas) contrôle les participations dans la zone sterling (sans la Grande-Bretagne).

## **Importantes participations**

En Suisse : Société des produits Nestlé S.A., Vevey  
AFICO S.A., Lausanne

Entreprises Maggi S.A., Kemptal.

Findus International S.A., Châtel-Saint-Denis.

En France : Société de produits alimentaires et diététiques « Sopad », Paris.

En Grande-Bretagne : Crosse & Blackwell Ltd., Londres.

En Allemagne : Sarotti AG, Hattersheim/Main.

En Italie : Locatelli Spa, Milan.

La Prealpina Spa, Milan.

La Gragnanese Spa, Gragnano/Plaisance.

Aux Etats-Unis : Libby, Mac Neill & Libby, Chicago (36 %).

Lamont Corliss, Fulton.

Cain's Coffee Co., Oklahoma City.

Ces participations se trouvent en Europe continentale (54 %), aux Etats-Unis (36 %) et dans la zone sterling (10 %).

A fin 1968, le groupe occupait plus de 90 000 personnes réparties en 78 centres administratifs, 208 fabriques et 536 bureaux et dépôts de vente situés dans 61 pays.

## **Fonds propres (fin 1968)**

### — Holdings

Nestlé Alimentana S.A. : 558,1 millions (dont 195,6 de capital).

Unilac Inc. : 76,8 millions (dont 23,472 millions de capital).

### — Groupe Nestlé et Unilac réunis (selon bilan consolidé de 1968)

4246 millions de francs (s'opposant à des dettes à moyen et long terme de 600 millions de francs).

## **Revenus (fin 1968)**

### — Holdings

Nestlé Alimentana S.A. : bénéfice net déclaré : 132,1 millions de francs.

Unilac Inc. : bénéfice net déclaré : 9,3 millions de francs.

### — Groupes Nestlé et Unilac réunis

— Bénéfice avant impôts 707 millions de fr.

Impôts sur les bénéfices 302 millions de fr.

— Bénéfice net consolidé 405 millions de fr.

## **Investissements**

Durant la dernière décennie (1959-1968), le groupe Nestlé a investi 2,7 milliards de francs en terrains, bâtiments, machines, équipements. Ces dépenses ont été en majeure partie autofinancées.

## **OURSINA S.A.**

### **Konolfingen (Direction à Berne) (dès 1970 Oursina-Franck S.A., Berne)**

En rapide expansion depuis la fin de la guerre, Oursina S.A. s'est élevé au deuxième rang des groupes suisses de l'industrie alimentaire. Son activité s'est étendue au monde entier. Oursina occupe

une forte position dans le marché des produits laitiers en France et en Allemagne.

Les ventes de la société dépendent pour 80 % des produits laitiers : lait condensé, lait en poudre, fromages, beurre, crèmes à café et à dessert, etc...). Une autre activité importante consiste à fabriquer des farines pour enfants. Enfin, Oursina produit des conserves de fruits, de légumes, des gelées, des confitures, des bonbons (Disch), du vin.

La fusion avec Interfranck Holding permettra à Oursina de compléter sa production par celle du café et des succédanés de café (chicorée) ainsi que d'autres produits alimentaires (moutarde, mayonnaise, etc.).

### **Chiffres d'affaires 1968**

Oursina : 1127 millions de francs (dont 74 % réalisé dans la CEE et moins de 10 % en Suisse).

Interfranck : 435 millions de francs.

### **Personnel**

Oursina : 9300 collaborateurs dont 1000 en Suisse.

Interfranck : 6000 collaborateurs.

### **Historique**

1892 César Ritz (1850-1918) « l'hôtelier des rois et le roi des hôteliers », alors directeur de l'Hôtel Savoy à Londres, parvient à réunir en Suisse un groupe de personnalités en vue de fonder une entreprise de stérilisation du lait utilisant un procédé mis au point par des Allemands.

Ces personnalités sont les suivantes :

Emmanuel Muheim (1849-1922) homme d'affaires uranais, directeur puis administrateur-délégué de la société.

Jean von Wattenwyl (1850-1922), patricien bernois, président de la société de 1892 à 1910.

Georges Marcuard (1844-1928), financier, président de 1911 à 1918.

Hans Pfyffer von Altishofen (1866-1953), industriel et diplomate, président de 1918 à 1952.

De cette initiative naît la Société laitière des Alpes bernoises au capital de Fr. 400 000.—.

Les débuts ne sont guère prometteurs et des difficultés de toutes sortes surgissent notamment avec les paysans qui ont de la peine à livrer le lait dans les conditions de propreté exigées par la fabrique.

#### 1905-1918 Période d'expansion.

La société lance sur le marché ses premières boîtes de lait condensé non sucré (mis au point par un Suisse d'Amérique, John B. Meyenberg) lequel n'a au début aucun concurrent sérieux; la notoriété de la marque — Bärenmarke, marque à l'ours, Bearbrand — se répand; les exportations prennent de l'ampleur.

1905 Fondation de l'Allgäuer Alpenmilch AG, Munich.

Cette société occupe aujourd'hui une place prépondérante sur le marché du lait concentré en République fédérale d'Allemagne.

1914 Prise de participation dans Guigoz S.A., Vuadens.

La guerre ne touche pas les fabriques de produits alimentaires: les commandes gouvernementales sont importantes.

1917 Fondation de la Compagnie générale du lait, à Bordeaux. Cette entreprise fut ensuite transférée en Haute-Savoie, à Rumilly. Elle porte aujourd'hui le nom de Lait Mont-Blanc; c'est une des principales entreprises laitières françaises.

1926 La société-mère se constitue en une société holding et prend le nom d'Oursina S.A., avec siège à Genève, puis à Stans et enfin à Konolfingen.

1937 Absorption complète de Guigoz S.A.

1938 Fondation de la N.V. Vereenigde Veluwsche Melkproductiefabrieken à Nunspeet aux Pays-Bas.

1945-1970 La grande expansion d'après-guerre. Cette période est marquée par une implantation systématique à l'étranger et par une diversification de la production.

1945 Une participation majoritaire est prise dans les Laiteries de la Vire et du Cotentin en Normandie. Dans les années suivantes, les installations sont rationalisées et modernisées; des entreprises voisines sont acquises. La marque Claudel sous laquelle ces laiteries vendent leurs fromages (camemberts) et leur beurre est devenue depuis quelques années la raison sociale de l'entreprise. Claudel est le plus grand producteur de lait Guigoz.

1948 Fondation de « Tongala Milk Products, Melbourne. Son objet principal est l'approvisionnement des marchés du Pacifique et de l'Extrême-Orient.

1955 Fondation d'Oursina Spa Milan.

1961 Disch S.A. Othmarsingen, fabrique de confiserie et de biscuits, entre dans le groupe.

1963 Achat de plusieurs fromageries espagnoles qui sont regroupées sous la raison sociale « Masanés y Grau S.A. Barcelone ».

1966 Les ventes dépassent le milliard de francs (1010 millions de francs).

1968 Chiffre d'affaires : 1127 millions de francs. Comme signe du développement extraordinaire que connaît Oursina ces dernières années, relevons ci-après les seules acquisitions de l'année 1968 :  
Développement de l'activité Oursina en Australie : acquisition de cinq fabriques de denrées alimentaires.

Participation à la United Milk Company Ltd. Bangkok avec la General Milk Company, Los Angeles, et Nestlé Alimentana.

Nouvelle société Oursina en Allemagne : le groupe Allgäuer Alpenmilch AG s'enrichit de la fabrique de conserves de légumes Gifhorn GmbH.

Oursina reprend une société française d'exportation : les Etablissements Avenel, au Havre. Cette société, fondée en 1914, se trouve à la tête de celles de sa branche dans l'exportation de fromage, beurre, crème et autres produits alimentaires.

1970 Fusion avec « Interfranck Holding » à Zurich. La nouvelle holding « Oursina-Franck S.A. » aura un capital-actions de 50,4 millions de francs et son siège social à Berne.

## **Organisation**

La société-mère contrôle directement ou indirectement trente-cinq sociétés industrielles et commerciales et quatre sociétés immobilières établies dans quatorze pays.

## **Fonds propres**

- capital-actions : 16,8 millions de francs (capitalisation boursière 420 millions de francs).
- Réserves ouvertes : 40 millions de francs (fin 1968).

Pas de dettes consolidées.

## **Investissements — Financement**

Un montant de 38 millions de francs a été dépensé en 1968 pour l'extension, la rationalisation et le renouvellement des installations industrielles. Les investissements ont été « financés » par 36 millions de francs d'amortissements.

Le degré d'autofinancement des sociétés du groupe Oursina est donc considérable.

L'exploitation d'Oursina est fortement automatisée,

si bien que le chiffre d'affaires par employé atteint Fr. 121 200.—.

## **SUCHARD HOLDING S.A., Lausanne**

Suchard S.A. est un des plus grands producteurs de chocolat du monde. Sur les marchés suisse, français, allemand et autrichien, il occupe une très forte position.

Son programme de fabrication comprend à côté des chocolats, de la poudre de cacao, de la confiserie, des boissons instantanées, des bonbons (Sugus), etc.

### **Chiffre d'affaires 1968-1969**

480 millions de francs.

### **Personnel**

Environ 6000 collaborateurs.

### **Historique**

1825 Philippe Suchard père (1797-1884) s'établit comme confiseur à Neuchâtel.

1826 Il installe une fabrique de chocolat à Serrières et commence à y broyer mécaniquement la pâte de cacao.

1855 Philippe Suchard fils (1834-1883) devient associé.

1860 Carl Russ (1840-1925) est engagé comme employé.

1880 Une première filiale est créée en Allemagne.

1882 Transformation de la maison en société en commandite. Ph. Suchard père est commanditaire, son fils et Carl Russ, devenu entre-temps son beau-fils, en sont les commandités.

- 1883 Russ-Suchard & Cie. Carl Russ prend la direction de l'entreprise et la conservera jusqu'à sa mort en 1925.
- 1888 Ouverture d'une filiale en Autriche.
- 1903 Ouverture d'une filiale en France.
- 1905 L'accroissement continu des affaires impose la transformation de la maison en société anonyme : Suchard S.A.
- 1914-1918 Malgré la guerre et les difficultés de tous ordres qu'elle engendre, Suchard S.A. assure la continuité de son exploitation.  
Après la guerre, Suchard S.A. reprend sa politique d'implantation à l'étranger.
- 1922 en Roumanie,
- 1923 en Italie et en Belgique,
- 1925 en Pologne,
- 1928 aux Etats-Unis.
- 1929 Krach de la Bourse de New York et déclenchement de la crise mondiale. Les échanges internationaux vont s'effondrer sous l'effet des mesures protectionnistes des Etats. Les industries de produits non essentiels, comme Suchard, sont particulièrement touchées; les exportations suisses de produits à base de cacao — le chocolat notamment — passent de 96 millions en 1920 à 2,5 millions de francs en 1932.  
Cependant, les fabriques créées dans divers pays permettent, malgré les difficultés économiques et politiques, d'étendre l'activité de Suchard. Pour ériger ces centres de production en sociétés indépendantes afin de les placer juridiquement dans la même position que les sociétés nationales de l'Etat où elles avaient leur domicile, on crée en
- 1930 la Suchard Holding S.A. avec siège à Liestal, puis à Lausanne.

Dans le cadre de cette nouvelle organisation, de nouvelles sociétés sont ouvertes à l'étranger :

1932 en Grande-Bretagne,

1933 en Argentine,

1934 en Suède,

1947 au Canada (société de vente),

1948 en Union Sud-Africaine (société licenciée).

1960 Chiffre d'affaires : 235 millions de francs.

1963 Suchard double ses investissements en immeubles, machines, matériel industriels par rapport à 1962. Les sociétés situées en Suisse et dans les pays de la CEE bénéficient surtout de cet effort.

1965 Chiffre d'affaires : 390 millions de francs.

1967 A cause des barrières douanières élevées, les sociétés Suchard installées dans les pays de la CEE renoncent de plus en plus à importer des produits suisses et préfèrent les fabriquer sur place.

Signature avec Philip Morris Inc. N.Y. d'un accord portant sur la distribution aux USA d'articles importés de Suisse. Des tests de vente sont entrepris.

1968 Chiffre d'affaires : 480 millions de francs. Pour la première fois Suchard publie un bilan consolidé du groupe.

## **Organisation**

La Suchard Holding S.A. à Lausanne contrôle dix filiales établies en Suisse (Chocolat Suchard S.A. Serrières), en Allemagne, Autriche, France, Espagne, Italie, Belgique, Grande-Bretagne, Argentine et Canada. Des licenciés approvisionnent les marchés d'Afrique du Sud, Mexique, Etats-Unis, Portugal et Suède. Les produits Suchard sont vendus dans septante-cinq pays.

## **Fonds propres**

Société-mère (holding) : capital-actions : 15 millions de francs (capitalisation boursière : 260 millions de francs).

Groupe (fin 1968) : 131,6 millions de francs (Fonds étrangers et provisions 147,6 millions de francs).

Ce cahier spécial tient lieu des numéros 125, 126, 127 de « Domaine public ». Le 128 sortira de presse le 12 mars.

Le prix de vente de ce fascicule est de 3,50 fr. pour les non-abonnés.

Toute commande à adresser à « Domaine public », Case 142, Chauderon, Lausanne.

Rédacteur responsable : A. Gavillet.

## TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	p. 1
ESSAI SUR L'ACCUMULATION DU CAPITAL EN SUISSE	p. 5
DESCRIPTIFS CHRONOLOGIQUES :	
LES CHIMIQUES	p. 21
HOFFMANN-LA ROCHE	p. 25
GEIGY	p. 30
CIBA	p. 34
SANDOZ	p. 37
LONZA	p. 41
LES ALIMENTAIRES	p. 46
NESTLÉ	p. 47
OURSINA	p. 54
SUCHARD	p. 59

