

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 49 (1969)  
**Heft:** 1: Gestion de l'entreprise

**Artikel:** La gestion des entreprises suisses  
**Autor:** Laya, Jean-Marie  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-888055>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.04.2025

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

# La gestion des entreprises suisses

Jean-Marie LAYA

*Directeur de l'Agence Économique et Financière/Suisse*

Avant de vouloir analyser les méthodes de gestion appliquées dans les entreprises helvétiques, il est bon, en premier lieu, de rappeler la structure de ces entreprises. La Suisse bénéficie, à l'étranger, de la réputation née des produits vendus par ses grandes sociétés à vocation internationale, mais ces grandes entreprises, dans l'éventail général, ne représentent qu'une minorité et, en parallèle des grandes sociétés, il existe une multitude de petites et moyennes entreprises, phénomène qui est encore accentué par les structures fédéralistes du pays.

Si l'on prend les statistiques les plus récentes — qui en Suisse comme en d'autres pays tardent parfois à être publiées — on constate qu'à fin 1965, il y avait en Suisse 211 412 entreprises occupant 2 206 712 personnes. L'écrasante majorité (179 660 entreprises) est constituée par des sociétés de type artisanal puisque n'employant pas plus de 9 personnes. Si l'on regarde maintenant les sociétés d'un certain format, on constate qu'il y a 2 571 firmes ayant un effectif oscillant entre 100 et 499 personnes, 210 firmes avec un effectif de 500/999 personnes, 94 firmes avec un effectif de 1 000/1 999 personnes, 37 firmes avec 2 000/4 999 personnes et 11 firmes ayant 5 000 employés ou plus. Ainsi donc, en Suisse, à fin 1965, il y avait seulement 142 entreprises dont l'effectif global est supérieur à 1 000 personnes : ce chiffre se décompose en 93 firmes industrielles, 30 sociétés de service, le solde appartenant à diverses spécialisations.

Par ailleurs, lorsque l'on parle de la Suisse, immédiatement certaines industries, représentatives types de l'économie helvétique, viennent à l'esprit. Mais même dans ces secteurs qui ont largement contribué à la réputation internationale du pays, les grandes industries restent rares. Dans l'horlogerie, il y avait cinq entreprises utilisant entre 1 000 et 1 999 personnes et 2 employant plus de 2 000 personnes. Dans la banque, on note un établissement dans la catégorie 500/999, 2 dans le groupe 2 000/4 999 et 2 dans le groupe 5 000 et plus.

En résumé donc, la démographie des entreprises helvétiques se définit en quelques chiffres : sur les 2 206 712 personnes occupées dans des entreprises à fin 1965, 1 000 887 se retrouvaient dans des sociétés de moins de 50 personnes, 883 488 dans des entreprises occupant entre 500 et 999 personnes et 322 377 dans des firmes employant plus de 1 000 personnes.

\* \*

Bien entendu, depuis 1965, la Suisse n'a pas échappé aux phénomènes de concentration ou de fusion qui sont l'une des caractéristiques du moment, tant aux États-Unis qu'en Europe. Des regroupements sont intervenus notamment dans la métallurgie, l'horlogerie et la banque mais, d'une façon générale, la moyenne des effectifs, dans les entreprises suisses, reste basse et les chiffres de 1965 peuvent, dans leurs grandes lignes, représenter une base encore très valable.

Ceci n'empêche pas que l'on puisse, d'emblée, souligner que d'une façon générale, la gestion de l'entreprise suisse est techniquement d'une haute qualité. Un chiffre peut résumer cette première constatation : par tête d'habitants, la Suisse est le second pays au monde, à fin 1967, pour l'utilisation des ordinateurs, immédiatement après les États-Unis.

Cette technicité dans la gestion, en parallèle d'une production spécialisée dans la qualité, s'explique par l'un des impératifs fondamentaux de la vie industrielle et économique suisse. Le pays est pauvre en matières premières : il doit donc les importer. D'autre part, le pays ne représente qu'un petit débouché pour ses produits : il doit donc les réexporter. Et, enfin, le standing de vie étant élevé en Suisse et partant les salaires payés par les entreprises, il faut que la qualité compense des prix de revient élevés pour que les produits restent compétitifs sur les marchés étrangers. Cette recherche de la qualité a demandé très rapidement un effort à tous les échelons, y compris celui de la gestion de l'entreprise.

Dans les firmes que l'on peut qualifier de majeures, qui exportent parfois jusqu'à 95 % de leur production, la gestion de l'entreprise est organisée d'une façon extrêmement moderne. Les techniques les plus récentes du « management » y sont appliquées. En plus de cette option fondamentale de l'économie suisse que nous venons de rappeler, d'autres éléments ont incité à la recherche d'une gestion d'entreprise très poussée.

Lorsque les produits suisses se sont imposés sur les marchés mondiaux, les sociétés productrices pour éviter ce prix de revient élevé que l'on enregistre sur le territoire national, pour supprimer aussi le plus possible la distance



entre la production et la vente, ont créé des sociétés secondaires qui produisent pour des zones géographiques définies. Il s'ensuit une vaste toile d'araignée de succursales et de « sociétés-filles » qui ont permis l'étude des techniques étrangères et qui ont demandé, les centres de gestion et de recherches restant souvent en Suisse, un emploi optimum, et depuis des années, des techniques de télécommunications. L'illustration de cette expansion internationale des grandes sociétés suisses peut être soulignée, à titre d'exemple, par les structures du groupe Nestlé : la société possède aujourd'hui en Suisse moins de 20 % du total de ses activités. Par contre le « cerveau » de la gestion du groupe est concentré dans le centre administratif de Vevey, centre qui est un modèle du genre et qui représente l'une des activités majeures de la société en Suisse.

Dans le domaine industriel, certains aspects de la production helvétique ont également, très tôt, incité à un développement des techniques de gestion. Si l'on excepte l'horlogerie, la production de série, en Suisse, reste rare. Les principaux secteurs industriels — turbines, alternateurs, moteurs diesel de grand format, etc. — connaissent une fabrication à la pièce, au prorata des commandes en carnet, chaque commande pouvant avoir des particularités forts différentes de la précédente. Dans certaines firmes — machines-outils notamment — on connaît une petite série de fabrication, pour chaque modèle, en dehors des commandes spécifiques. Pour calculer le prix de revient d'une telle production, on a eu recours très rapidement à des comptabilités fragmentées, chaque commande particulière connaissant sa comptabilité propre tout au long de la fabrication. Il en est résulté une notion de la rentabilité, point par point, commande par commande, type de machine par type de machine, qui a pu être développée avant l'apparition des notions modernes de la comptabilité industrielle de la comptabilité fonctionnelle.

Dans un autre secteur, celui de la banque, la spécialisation a permis également une modernisation rapide de la gestion. Dans le domaine financier il est certain que toute une série d'opérations, notamment pour la gérance de fortune, l'octroi de crédit, l'enregistrement des dépôts, ont un caractère de répétition qui fournit un terrain idéal pour l'ordinateur. Dès lors le traitement de l'information par l'électronique s'est développé même si la majorité des banques suisses possède des effectifs inférieurs à 500 personnes par banque. Les établissements bancaires possédant des succursales utilisent le « téléprocessing » et ce d'autant plus que le réseau des télécommunications suisse est excellent.

Par ailleurs, si la Suisse reste l'un des deux pays du monde où l'utilisation de l'ordinateur personnel par l'entreprise est proportionnellement le plus élevé, on note aussi, dans les grandes villes, depuis quelques années, des installations de centres de calcul ainsi que de « time-sharing » assez nombreuses pour inciter à l'emploi de l'ordinateur des sociétés qui n'ont pas le format nécessaire pour l'usage d'un appareil particulier.

\* \* \*

Ce survol de la gestion des grandes entreprises suisses et notamment des entreprises qui assurent, comparativement à la consommation nationale, cet important pourcentage d'exportations, constitue un bilan que l'on peut taxer d'extrêmement positif. Toutefois ce bilan n'est pas complet et il faut maintenant aborder un autre secteur, où la situation est parfois plus préoccupante, celui des entreprises dont la production s'écoule sur le seul marché national.

Là aussi, on note certaines entreprises dont la gestion répond à des critères excessivement modernes. C'est le cas pour des chaînes de magasins, pour des sociétés spécialisées dans la vente à tempérament. Un canton comme celui de Genève, par exemple, ayant au 31 décembre 1968 une population de résidence de 316 566 habitants a connu, durant le seul mois de décembre 1968, 566 contrats de vente à tempérament incluant un pacte de réserve de propriété, dont 255 pour des véhicules automobiles, représentant une valeur globale de 2 773 622 F.

Mais, en dehors de ces exemples, on note, dans le circuit économique interne, une fragmentation dans l'action qui fait que même pour le marché suisse, le « format » de certaines entreprises reste encore trop petit.

Ceci est dû notamment aux structures fédéralistes du pays. La Confédération helvétique est un ensemble de 22 cantons qui sont des États souverains, possédant chacun leur exécutif et leur législatif, ayant des prérogatives absolues dans de nombreux domaines. La vente la fabrication de certains produits, s'est donc organisée, au niveau de ces cantons et non au format du pays. Des restructurations sont donc nécessaires et vont influencer la gestion des entreprises.

C'est ainsi par exemple que si, en France, le régionalisme est proposé comme solution économique pour lutter contre une centralisation axée uniquement sur Paris, en Suisse, d'aucuns sont partisans d'un régionalisme qui créerait des unités regroupant plusieurs cantons pour élargir le format de base de l'économie. Dès lors, il faut s'attendre, dans les années qui viennent, et pour les entreprises qui travaillent strictement à l'intérieur du pays, à de nouvelles mutations. Certaines fusions ont lieu, d'autres se dessinent et de nouvelles seront indispensables. Tous ces phénomènes vont influencer la petite et moyenne entreprise suisse, et ce dans des proportions peut-être assez considérables.

En conclusion donc, on peut relever qu'une gestion optimum de l'entreprise est nécessaire pour la firme suisse qui exporte sa production et qui retrouve, sur des marchés étrangers, d'importants concurrents. Mais la rationalisation de la gestion, pour les petites entreprises vivant seulement sur le marché intérieur, va également être un critère déterminant au moment où les regroupements qui se dessinent donneront une priorité certaine à l'entreprise la mieux structurée.