Zeitschrift: Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen = Swiss foresty journal = Journal forestier suisse

Herausgeber: Schweizerischer Forstverein

Band: 123 (1972)

Heft: 11

Artikel: Problèmes de structure de l'économie suisse du bois et Marché Commun

Autor: Crettol, G.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-765081

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 17.07.2025

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

Problèmes de structure de l'économie suisse du bois et Marché Commun[1]

Par *G. Crettol,* Fribourg/La Tour-de-Peilz

Oxf.: 74+79: 903

I.

Le thème que j'ai à traiter pourrait plutôt s'intituler: «L'économie suisse du bois à la recherche de structures compétitives à la veille d'un accord avec le Marché Commun (MC).» En effet, qu'il s'agisse du producteur de matière première, c'est-à-dire l'économie forestière, ou de l'utilisateur, on a un sentiment d'incertitude, voire même d'inquiétude devant les événements qui se préparent.

Et pourtant, contrairement à ce qui se passe dans d'autres branches de l'économie, comme par exemple l'industrie des machines et surtout l'horlogerie qui, du fait de l'étroitesse du marché suisse, ont de tout temps écoulé la quasi-totalité de leur production sur les marchés extérieurs et furent resp. sont souvent les victimes de mesures arbitraires d'ordre politique et tarifaire, l'économie forestière et du bois peut se prévaloir d'un important, voire même exclusif débouché national.

Il paraît donc que ce secteur n'a, au premier abord, guère à craindre pour ses marchés d'exportation, puisque ceux-ci ne jouent qu'un rôle secondaire c'est-à-dire plus que modeste et ne prendront probablement jamais des dimensions considérables.

Toutefois, on parle d'un danger qui pourrait nous guetter; celui-ci résiderait dans le fait que les accords avec le MC risquent probablement d'ouvrir aux membres de la Communauté toutes grandes les portes du marché suisse et de paralyser nos propres entreprises.

Ce danger existe-t-il vraiment?

Les principaux concurrents étrangers faisant déjà partie de la zone européenne de libre échange (AELE) ne nous ont, semble-t-il, pas inquiétés outre mesure et cette sécurité ne fut pas due à des mesures de protection tarifaires ou d'ordre politique.

Néanmoins, pour répondre à cette question d'une manière exhaustive, il faudrait tenir compte non seulement de l'aspect micro-économique des pro-

[1] Conférence tenue à la séance de travail du groupe technique SIA des ingénieurs forestiers à Bulle, le 5 mai 1972.

blèmes mais encore de leurs incidences macro-économiques. Toutefois, dans le cadre de cet exposé succinct, je me limiterai à l'examen des deux questions suivantes:

— Les entreprises suisses sont-elles en mesure de tenir tête à la concurrence étrangère? C'est-à-dire quelle est leur «capacité concurrentielle»?
— Subsidiairement, quelles mesures éventuelles d'ordre micro-économique et au niveau des entreprises considérées individuellement, devraient être prises pour qu'elles soient compétitives avec celles du MC?

Je ne pourrai, malheureusement, pas donner une réponse concrète à la première question. En effet, les données en chiffres qui sont à disposition, actuellement, sur ce problème sont beaucoup trop vagues et fragmentaires — voire contradictoires, pour établir un diagnostic valable. L'économie d'entreprise ne saurait s'aventurer à faire du «futurisme» relevant de la fantaisie: on ne peut résoudre une équation où il n'y a que des inconnues! Si on était en mesure de chiffrer tous les facteurs intervenant dans la conception future de l'économie suisse du bois, la tâche qui a été confiée à la commission à laquelle j'ai l'honneur d'appartenir serait en bonne partie remplie. Nous n'en sommes pas encore là, et si dans le domaine de l'économie forestière proprement dite nous disposons d'un matériel ou de données de base assez développés, il n'en est pas de même lorsqu'on a franchi «le seuil de la forêt». Les secteurs du commerce et de l'industrie du bois semblent très circonspects lorsqu'il s'agit de publier des chiffres pouvant être utilisés par des tiers. Or, comment arriver à établir un diagnostic de la situation actuelle d'une branche et à faire des propositions pour son développement futur si les renseignements de base, indispensables, ne sont pas à disposition? Je pense donc me faire l'interprète de la commission en lançant, un appel pressant à tous les cercles concernés pour qu'ils facilitent notre tâche en nous fournissant le maximum d'informations. A ce propos il convient de relever ici le travail considérable qui a été fait à l'Institut de M. le Prof. *Tromp,* concernant le secteur des scieries.

Si donc je ne puis guère répondre à la première question, je m'efforcerai de le faire pour la seconde en dressant un inventaire des principaux facteurs qui doivent être pris en considération ou des mesures qui doivent être envisagées, sur le plan de l'entreprise, pour que celle-ci reste ou devienne compétitive dans un marché international libre. L'importance relative de ces facteurs, resp. de ces mesures varie naturellement, suivant le secteur considéré; c'est ainsi que les investissements financiers et la taille de l'entreprise sont beaucoup plus importants dans la phase industrielle que dans la phase forestière. Il ne faudrait toutefois pas tirer la conclusion que les utilisateurs ne peuvent prospérer lorsque l'économie forestière végète. Il existe une certaine interdépendance entre la marche des affaires du producteur et de l'utilisateur, sur le plan national tout au moins. Mais celle-ci risque néanmoins d'être moins marquée à l'avenir: l'ouverture des frontières signifie en effet que l'industrie — et même le consommateur — pourra plus facilement se passer

des produits ou des services de la forêt suisse. Il faudra donc que le producteur soit compétitif vis-à-vis de la concurrence étrangère. Il devra — comme ses clients d'ailleurs — adapter ses structures.

II. Que cela signifie-t-il?

De nos jours, le mot de «structure» est un terme, qui, comme un slogan, est utilisé à tort et à travers. Lorsque l'on parle de structure d'entreprise il s'agit de la forme organique (lat. structura) qu'on donne à un ensemble économique déterminé afin qu'il puisse atteindre certains buts bien définis.

Cette forme peut être influencée par des facteurs externes à l'entreprise, par le caractère et les modalités des relations juridiques que l'entreprise noue avec ses co-contractants et avec les pouvoirs publics (contrats, concessions, CO, etc.). Dans le cas de l'économie forestière, d'autres critères d'ordre politique et social surtout peuvent aussi modifier fondamentalement la conception de l'entreprise (protection de l'environnement, pollution, création de zones vertes ou de repos, etc.).

Sans sous-estimer l'importance de ces facteurs, indéniable de nos jours, je n'en tiendrai pas compte dans mes considérations, et j'examinerai avant tout les questions de gestion.

Dans le secteur des forêts nous pouvons faire une première constatation: l'exploitation ne poursuit pas nécessairement et pas seulement une finalité économique, comme c'est le cas chez les utilisateurs.

La forêt n'a pas les mêmes impératifs à court terme que l'agriculture ou même l'industrie par exemple, où les produits doivent être vendus lorsque la récolte est mûre ou la fabrication terminée, au risque de ne pouvoir survivre. La forêt peut «choisir» le moment de sa venue sur le marché. Les autres conditions d'exploitation sont aussi assez différentes de celles que l'on rencontre dans l'industrie. Dans l'économie forestière, on a affaire à certains facteurs qui ne peuvent pas être modifiés à court et moyen terme: alors qu'on peut construire une usine ou acquérir l'équipement nécessaire à la transformation du bois en cellulose, par exemple en 2, 3, 4 ou au maximum 5 ans, il faut jusqu'à cent ans (chêne 250 ans) pour obtenir des matières premières. On peut implanter ou déplacer les moyens de production, selon les besoins du marché, les conditions économiques et même politiques: la forêt est liée à des emplacements déterminés et à des conditions de croissance spéciales. C'est la raison pour laquelle dans toute conception de politique future on ne peut sans autre appliquer les critères valables pour l'industrie du bois (concentrations, etc.).

Ces conditions spéciales étant communes, semble-t-il, à toutes les forêts du monde, on pourrait penser que l'économie forestière suisse n'aurait pas lieu de s'inquiéter d'être moins compétitive que celle d'autres pays. En réalité, si un certain nombre de données de base sont quasi les mêmes par-

tout, leur importance relative varie considérablement d'un pays à l'autre. C'est ainsi que

— l'accroissement/hectare varie, en Europe en tout cas, dans la proportion de 1 à 3, la Suisse étant ici spécialement favorisée;
— le rendement/hectare peut en conséquence être nettement plus favorable chez nous que dans les pays nordiques: alors que dans le Nord il est d'environ 2 à 3 m^3/ha/an on obtient en Suisse 5 à 9 m^3 voire jusqu'à 12 m^3/ha/an;
— les conditions climatiques et la qualité des bois ne sont pas non plus en défaveur de notre pays: dans le Nord on ne cultive en général que 1 ou 2 sortes de bois alors qu'en Suisse on a des possibilités de diversification beaucoup plus grandes.

Ces facteurs exercent sans aucun doute une influence sur le prix de revient (PdR) du bois et plus spécialement sur les frais fixes. L'économie forestière suisse est donc bien placée mais ne doit pas pour autant s'endormir sur un oreiller de paresse. Si elle veut être compétitive et avoir une chance de prospérer elle doit aussi sur le plan de l'exploitation utiliser des méthodes de travail rationnelles resp. adapter ses méthodes aux techniques évoluées. On pourra m'objecter que c'est aussi le cas pour les utilisateurs. C'est vrai, mais à la différence que ceux-ci ont plusieurs sources d'approvisionnement et ne sont donc pas dépendants de l'économie forestière suisse, du moins pas exclusivement: comme de leur côté ils seront à l'avenir plus que jamais soumis aux lois implacables de la concurrence internationale et que leurs buts sont essentiellement économiques, ils auront toujours la tendance — pour améliorer leurs prix de revient — à s'approvisionner là où les matières premières resp. les produits sont les moins chers.

Le secteur forestier devrait donc s'organiser — sur le plan exploitation — (au point de vue juridique ce sera déjà beaucoup plus difficile) — de telle façon que les prix du bois soient ou restent compétitifs. Des mesures sont donc à prendre pour améliorer la productivité et abaisser le prix de revient des bois. La hausse constante des salaires due à l'inflation et au manque de main-d'œuvre, a des conséquences particulièrement néfastes dans un secteur où cet élément de coût est prépondérant. Pour remédier à cette situation il faut pousser

la mécanisation du travail et la rationalisation des méthodes.

Mais l'introduction de moyens mécanisés entraîne des frais d'amortissement nouveaux qui ne se justifient que si la capacité des nouvelles machines est suffisamment utilisée pour obtenir finalement une économie de frais par rapport à la situation antérieure. Or, il semble que les propriétaires de domaines forestiers (corporations, etc.) n'aient pas des exploitations suffisamment grandes pour engager des engins techniques à fort rendement: leurs structures juridiques ne paraissant à court et à moyen terme guère favoriser

des fusions,, on peut se demander s'il existe vraiment une possibilité d'améliorer leur productivité.

A mon avis, quoique nos forêts soient — du fait de leur dispersion et de leur configuration topographique — un peu handicapées pour appliquer certaines mesures de rationalisation, rien n'empêcherait la création d'une ou de plusieurs sociétés d'exploitation communes dont la taille devrait être telle qu'elles soient en mesure de travailler avec les moyens techniques les plus rationnels et d'être dirigées selon les méthodes de management les plus modernes.

Une telle évolution dans les méthodes de travail se heurtera certainement à des difficultés, d'ordre psychologique surtout. Elle est toutefois, à notre avis, essentielle. L'Etat pourrait aussi promouvoir et favoriser cette politique de progrès et de concentration par des mesures, fiscales par exemple, ou en subordonnant certaines subventions à la création de structures nouvelles. Sur les plans administratif et commercial une meilleure coordination entre producteurs et utilisateurs devrait aussi être favorisée et soutenue par les pouvoirs publics.

III.

Dans le secteur du commerce (Holzvermarktung), le système actuel de vente ne paraît pas non plus faciliter les relations avec les utilisateurs et est — semble-t-il — la cause d'une certaine instabilité dans les prix, surtout dans le domaine des bois industriels. Je pense qu'aussi longtemps qu'on ne voudra pas faire une planification coordonnée de l'abattage et de l'utilisation des bois et prévoir des prix indexés, avec des contrats de livraison à l'industrie ou à des sociétés d'achat pour deux ou trois ans on aura toujours une certaine anarchie, qui, à la longue, ne satisfait personne; car comment admettre qu'avec des variations de production de 100 % d'une période à l'autre on puisse s'organiser rationnellement (voir période 1965 à 1970)?

Pour arriver aux buts désirés il faudra sans doute modifier les méthodes et réorganiser les services de vente de la production et créer des organes de gestion.

IV.

La signature d'un accord avec le MC paraît tout particulièrement menacer la position des grands utilisateurs de bois suisses, c'est-à-dire les fabricants de cellulose et de papier et surtout aussi les fabricants de panneaux de particules (Spanplatten) ou de fibres (Faserplatten).

En effet:

en *1965,* les importations de bois à papier, de cellulose, de papier et de carton représentaient l'équivalent d'environ 1 Mio m³ de bois brut, dont environ 900 000 m³ fournis sous forme de produits semi-fabriqués ou terminés et le reste sous forme de bois brut.
La consommation de bois suisse fut de 720 000 m³.

Les exportations se montèrent à environ 100 000 m³.

en *1970,* les importations de bois à papier, de cellulose, de papier et de carton représentaient un équivalent d'environ 2,4 Mio m³ de bois brut, dont environ 1,9 Mio m³ fournis sous forme de cellulose et de produits semi-fabriqués ou terminés et le reste sous forme de bois brut.
La consommation de bois suisse ne fut que de 355 000 m³.
Les exportations dépassèrent 200 000 m³.

Dans le secteur des panneaux:

en *1965,* les importations ne représentaient que l'équivalent d'environ 60 000 m³, dont environ 20 000 m³ sous forme de produits finis.
La consommation de bois suisse fut de 255 000 m³.
Les exportations se montèrent à environ 10 000 m³.

en *1970,* les importations représentaient l'équivalent d'environ 150 000 m³, dont environ 100 000 m³ sous forme de produits finis.
La consommation de bois suisse fut de 485 000 m³.
Les exportations se montèrent à environ 45 000 m³.

Quelles conclusions tirer de ces chiffres?

Quoique l'année 1970 fut considérée comme spéciale pour l'industrie du papier et peu représentative du trend normal — la proportion des importations fut très haute du fait de l'offre très faible en bois indigène — il n'en reste pas moins que dans ce secteur, l'augmentation des importations, surtout en produits semi-fabriqués et terminés, est plutôt inquiétante. Plus de 60 % de la cellulose et 25 % des papiers utilisés actuellement en Suisse proviennent de l'étranger. Il semble que, surtout depuis 1965, l'augmentation de consommation a presque toujours été couverte par des importations.

Dans le secteur des panneaux, les importations de produits terminés représentaient jusqu'en 1967 moins de 10 % de la consommation alors que dans les années 1968 à 1970 la proportion fut d'environ 15 %.

En ce qui concerne les grumes (Stammholz) il semble que la situation soit moins précaire, du moins pour le résultat d'ensemble:

en 1965, les quantités de bois suisses utilisées pour la fabrication des différents produits (sciage, traverses, contre-plaqués, etc.) étaient le double de celles importées sous forme de bois brut ou de produits finis;

en 1970, la situation a encore légèrement évolué en faveur des bois indigènes. La proportion bois suisse — importations est d'environ 68 % à 32 %. Il est probable que le facteur prix a joué un certain rôle dans cette évolution.

Il apparaît donc que les fabricants de cellulose et de papier et les fabricants de panneaux, spécialement protégés par des mesures tarifaires, soient ceux qui seront le plus soumis à la pression de la concurrence étrangère lorsque ces taxes tomberont. En ce qui concerne la cellulose et le papier, le risque est d'autant plus grand qu'il existe actuellement un énorme excès de

capacité de production dans les pays nordiques, dans les pays du MC et aussi dans les régions limitrophes à la Suisse.

Dans un article paru dans une revue économique allemande (Unternehmen — Branchen — Märkte; 14. 3. 72, Nr. 52) on parle d'une crise du papier qui pourrait durer jusqu'en 1980, du fait qu'il existe actuellement d'énormes capacités non exploitées. Le fabricant interviewé (Dr. Klaus Scheufelen, Oberlenningen/Württ.) a déclaré que la crise actuelle est, à la fois, une suite des changements de parités monétaires, de l'évolution des coûts et d'erreurs faites dans l'évaluation de l'augmentation de la consommation dans les différents pays. «Wesentlich scheint dabei, dass die ausländische Konkurrenz sowohl in Skandinavien als auch in Kanada ebenfalls über erhebliche Überkapazitäten verfügt. Durch die verschiedenen Wechselkursänderungen sei somit nicht nur der deutschen Industrie der Export erschwert, sondern den ausländischen Wettbewerbern der Vorstoss auf den deutschen Markt erleichtert worden. Dieser Vorstoss führt zu einem Preisverfall, der die deutschen Papierhersteller angesichts der allgemeinen Kostenentwicklung besonders hart trifft. Sie sahen nur noch die Möglichkeit, durch Rationalisierung oder gar erhebliche Neuinvestitionen die Produktion zu verbilligen. Dabei seien aber nicht nur die Kapazität der bestehenden Anlagen erhöht, sondern vor allem auf dem Gebiet der Massenpapiere umfangreiche neue Kapazitäten entstanden.»

Scheufelen fait aussi remarquer qu'on a aussi, ces derniers temps, par trop oublié, que

«le papier est produit en tonnes mais vendu au m²».

Il existe une tendance nette à utiliser des papiers plus légers, ce qui se fait naturellement aux dépens de l'utilisation de capacité des installations.

Finalement, il fait remarquer qu'une solution à cette crise est d'autant plus difficile à trouver, que beaucoup d'entreprises — faute d'une calculation appropriée — ne se rendent pas compte combien leur situation se détériore. C'est, à l'étranger, surtout le cas dans des firmes avec participation étatique.

Il faut s'attendre à ce que l'industrie suisse après signature de l'accord avec le MC tombe rapidement dans une situation analogue à celle de l'Allemagne si, au moment où la période de transition à l'application du traité sera écoulée, elle n'a pas pris des mesures internes de rationalisation lui permettant d'être concurrentielle. Ce n'est pas en tentant de prolonger des mesures de protection que l'industrie suisse peut se sauver — l'horlogerie en sait quelque chose! Ce qui compte finalement c'est le degré de productivité ou d'efficience!

Quelles sont ces mesures? Je ne citerai que les principales:

a) diminuer le prix de revient en rationalisant l'appareil de production (amélioration des techniques et amélioration du rendement, resp. de la productivité);

b) obtenir des matières premières (bois surtout) à des conditions plus avantageuses;
c) réduire l'assortiment, resp. le diversifier;
d) concentrer la production resp. la recherche, les ventes, afin d'obtenir des entreprises de taille optimum et une meilleure répartition des frais fixes;
e) améliorer les méthodes de gestion et de management.

Dans la catégorie des activités exigeant un fort engagement financier (kapitalintensiv) les chances de succès des entreprises suisses vis-à-vis de la concurrence étrangère dépendent essentiellement de leur taille et d'une utilisation rationnelle de leur équipement ainsi que du choix d'un assortiment de produits de haute qualité. Une utilisation insuffisante des moyens de production ou de brusques et fortes variations dans le degré d'activité de l'entreprise (voir 1965/70) se répercutent inévitablement sur les prix de revient et risquent d'avoir des conséquences funestes, vu le manque de flexibilité des frais fixes. Il s'agira donc *à l'avenir* — bien plus que par le passé — d'attacher une grande importance au choix de capacités de production optimales. Comme dans certains secteurs, une capacité minimale est liée au type même des installations disponibles sur le marché, dans bien des cas pour atteindre celle-ci il faudra recourir à la fusion ou à la concentration d'entreprises existantes. La taille optimale d'une entreprise ne peut la plupart du temps être atteinte que par une transformation fondamentale de ses structures techniques, commerciales et administratives. D'une façon générale, dans le secteur de la fabrication de la cellulose et dans celle du papier, on aura tendance à cause des énormes investissements en équipements (une récente étude faite par des spécialistes a estimé que l'implantation d'une nouvelle usine de cellulose, système Kraft, en Suisse, pour une capacité de 300 t/jours reviendrait à environ 160 à 175 Mio et à 250 à 275 Mio frs pour une capacité de 400 à 500 t), surtout pour la fabrication d'articles courants, à créer de très grandes unités de production — dont la capacité dépasse largement les besoins de la Suisse.

Cette modification de structure conduira, dans beaucoup de cas, à plus ou moins brève échéance, à la fusion d'entreprises existantes de taille moyenne.

La situation en Suisse, en ce qui concerne la cellulose, paraît, au premier abord, assez favorable: en effet, nous ne possédons qu'un seul centre de production qui serait donc à même d'utiliser assez rationnellement une installation moderne. Mais, comme le prouvent les statistiques, cette fabrique ne couvre qu'une partie de nos besoins, le solde étant réservé aux importations. Il faudrait modifier cet état de choses pour obtenir une structure optimale et sauvegarder l'indépendance de l'entreprise. Si une telle solution ne s'avérait pas valable, il est fort à craindre qu'il faille envisager une intégration plus ou moins poussée de ce secteur dans un cadre supranational. Beaucoup d'entreprises de l'industrie du papier suisses risquent aussi d'être intégrées dans des sociétés de plus grandes dimensions du MC, à caractère nettement supranatio-

nal. Ces dernières, fortes de leur expérience dans la fabrication de produits de masse et disposant de puissants moyens financiers s'intéresseront probablement aux secteurs les plus rentables de notre économie. Cette «intervention» sera facilitée par le fait que les fabriques de papier suisses ne semblent pas non plus toujours équipées pour lutter sur un grand marché, la capacité maximale des installations existantes étant de 50—60 000 t/an, alors qu'il y a en Scandinavie et probablement dans le MC des machines d'une capacité de 120 000 t.

Si nos industriels veulent mener un combat victorieux ils devront aussi promouvoir la recherche et le développement. Il semble que dans ce domaine les efforts sont encore faibles ou trop dispersés. Tout retard pris est difficile à combler et à surmonter. Là aussi la grande entreprise est nettement avantagée.

L'abaissement du prix de revient peut aussi être obtenu par une réduction du coût des matières premières. C'est ici qu'intervient l'interdépendance existant entre économie forestière et industriels. Toute augmentation du prix du bois sur le marché suisse affaiblit fatalement la position concurrencielle de nos fabricants vis-à-vis de l'étranger.

Le choix d'un assortiment rationnel — hors des produits de masse — et aussi réduit que possible est une conditio sine qua non pour éviter le gaspillage de matières et de main-d'œuvre et des pertes d'utilisation de capacité.

Ces remarques sont aussi, toutes proportions gardées, valables pour les autres entreprises travaillant le bois. C'est ainsi qu'une concentration des entreprises de scieries devrait certainement amener une réduction des prix de revient dans ce secteur.

Finalement — last but not least — la bonne marche de l'économie forestière et des entreprises utilisant le bois en Suisse ne dépendra pas seulement de mesures structurelles d'ordre technique ou à caractère économique mais aussi et surtout des méthodes de management appliquées. Traditionnellement familiales — ou appartenant souvent, pour ce qui concerne les exploitations forestières à des corporations de droit public — la plupart des entreprises de cette branche paraissent ne se convertir que très lentement aux méthodes modernes de gestion. Même dans les plus grandes entreprises, on décèle encore des structures de type familial ou à caractère étatique.

Celles-ci rendent difficile l'apport de ressources nouvelles en hommes et en capitaux. Le personnel de direction tend à être recruté dans un cercle étroit ou par trop fonctionnarisé, ce qui exclut souvent le recours à des professionnels de la gestion ayant une formation systématique et spécialisés dans le domaine du management. Cela explique dans une certaine mesure le rythme lent des innovations et des transformations de structures. C'est là d'ailleurs, l'une des faiblesses qui rendra parfois difficile l'intégration de certaines entreprises suisses dans le concert international du MC, et leur passage

dans une phase d'internationalisation qu'elles redoutaient jusqu'ici et qui était même en contradiction avec les politiques suivies.

Aujourd'hui le chef d'entreprise, quelle que soit la branche à laquelle celle-ci se rattache, ne peut se contenter, pour la diriger, d'un bilan et d'un compte d'exploitation annuels. Il doit disposer d'un instrument lui permettant de suivre la gestion en cours d'année voire même journellement à l'aide de documents adéquats tels que la comptabilité analytique, la gestion prévisonnelle, le tableau de bord, etc.

On ne saurait aussi assez insister sur la nécessité d'avoir à long, moyen et court terme des objectifs bien définis et assignés que l'on compare en permanence avec les résultats obtenus, en vue de déterminer et d'engager les responsabilités de chacun. Les périodes de comparaison seront aussi courtes que possible afin d'avoir la possibilité d'intervenir immédiatement en cas d'écarts entre prévisions et résultats effectifs. On recherchera les causes de ces différences et déclenchera éventuellement des mesures correctives si l'écart est défavorable. Cette dernière phase est celle du «management by exception» qui doit trouver son reflet dans le tableau de bord.

Parallèlement au développement de la gestion prévisionnelle, la comptabilité analytique aura pour objet l'analyse des coûts et des prix de revient non seulement dans le but de fixer des prix de vente mais aussi et surtout afin d'exercer un contrôle permanent sur les conditions internes d'exploitations: l'entreprise met en œuvre et combine de différentes manières les facteurs de production:

matières, personnel, équipement,

dont il faut contrôler le rendement resp. la productivité. Ce contrôle dans la comptabilité analytique repose essentiellement:

— sur l'analyse des charges ou frais relatifs à chaque combinaison de facteurs et sur la surveillance de leur évolution,
— sur leur comparaison avec des normes préétablies permettant de calculer les écarts dont on recherche les causes.

Cette méthode d'investigation facilite beaucoup — surtout dans les grandes entreprises — le commandement et la décentralisation des responsabilités. Elle permet de surveiller étroitement les rendements de tous les facteurs de production et de comprimer les prix de revient et, dans les entreprises à prépondérance de frais fixes, elle nous dit si le volume de production ou des ventes est suffisant pour couvrir normalement les charges d'investissement et atteindre le «seuil de rentabilité» (Gewinnschwelle).

Le succès des méthodes de management n'est pas automatique. Il n'est possible que si dans tous les milieux de l'entreprise on adopte une attitude positive vis-à-vis de ces innovations et que si tous sont convaincus qu'il s'agit là d'un outil de direction et de gestion indispensable pour assurer à la firme sa place sur le marché et l'aider à subsister.

Le tableau qui vient d'être brossé paraîtra peut-être, à certains, un peu pessimiste. En fait, il n'est question que des mesures qui doivent être aujourd'hui appliquées dans toute entreprise qui veut s'affirmer et subsister. Sans effort il n'y a pas de récompense! Ici comme ailleurs vaut le vieil adage: «Aide-toi et le ciel t'aidera» et non pas seulement: «Berne, sauve-moi»! La prospérité de l'entreprise suisse est à ce prix. Tout le travail tenace et brillant de nos négociateurs à Bruxelles ne sera qu'un palliatif, si les intéressés — producteurs et utilisateurs — ne sont pas prêts à faire — eux mêmes — les sacrifices nécessaires pour assurer ensemble, c'est-à-dire par des efforts communs et coordonnés, leur place sur le marché.

Utilisons donc efficacement la «Galgenfrist», c'est-à-dire le délai d'adaptation que le MC nous concède pour préparer le combat sur le grand marché libre de demain. C'est à long terme la seule stratégie valable et payante.

Zusammenfassung

Strukturprobleme der schweizerischen Forst- und Holzwirtschaft und der Gemeinsame Markt

Der Anschluss an den Gemeinsamen Markt bedeutet für die schweizerische Forst- und Holzwirtschaft vor allem grössere Konkurrenz auf dem heimischen Markt, wobei sich auf der betriebswirtschaftlichen Ebene zwei Fragen stellen:

1. Sind die einheimischen Unternehmen dieser erhöhten Konkurrenz gewachsen?
2. Welche Massnahmen müssten ergriffen werden, um dieselben gegebenenfalls konkurrenzfähiger zu machen?

Der Mangel an statistischem Material lässt im Augenblick noch keine genaue Antwort auf die erste Frage zu. Hingegen ist es uns möglich, strukturelle betriebswirtschaftliche Faktoren und Massnahmen zu untersuchen, welche wesentlich dazu beitragen könnten, die Konkurrenzfähigkeit der einzelnen Unternehmen zu gewährleisten oder zu erhöhen. Es geht dabei letztlich um Fragen der Unternehmensführung.

Trotz gewisser, durch die Natur und die Aufgaben der Forstwirtschaft bestimmter Vorbehalte müssen auch hier Massnahmen ergriffen werden, welche die Produktivität steigern und die Selbstkosten (SK) senken. Dies bedeutet aber Mechanisierung der Arbeit und Rationalisierung der Arbeitsmethoden wie auch eine genügende Ausnutzung derart geschaffener Maschinenkapazitäten. Um dabei zu genügend grossen Betriebs- bzw. Funktionseinheiten zu gelangen, sollten unter anderem Funktionsgemeinschaften in ihren verschiedenen Formen in Betracht gezogen werden. Der Staat könnte durch bestimmte Massnahmen diese Rationalisierung fördern.

Im Bereich der Holzvermarktung geht es um eine Änderung der Verkaufsmethoden und um die Reorganisation der dafür bestimmten Verkaufsorgane. Ziel ist dabei eine gewisse Preisstabilität und Verkaufskontinuität durch gleichmässige Kapazitätsausnutzungen zu erreichen. Voraussetzung ist dabei eine koordinierte Planung beim Holzeinschlag und bei dessen Verwertung. Eine Verwirklichung böte sich hierbei über preisindexierte mehrjährige Lieferverträge mit der Industrie oder mit Einkaufsgesellschaften an.

Besonders betroffen werden in Zukunft unseres Erachtens die bisher mehr oder weniger durch Zollschranken geschützten Zellulose- und Papierhersteller sowie ganz speziell die Plattenindustrie, falls nicht die entsprechenden betriebsinternen Rationalisierungsmassnahmen durchgeführt werden. Genannt seien hier nur Verminderung der SK durch Rationalisierung des Produktionsapparates; verbesserte Lieferbedingungen bei Rohmaterial; Sortimentsbereinigungen bzw. Diversifikation; optimale Betriebsgrösse durch Konzentration, Zusammenschlüsse bzw. Kooperation; Verbesserung der Führungs- und Managementmethoden usw.

Auch im Bereich der Sägereien gelten mit Einschränkungen die eben angeführten Gesichtspunkte: Eine zweckmässige Konzentration würde sicherlich zu einer Verminderung der SK beitragen.

Letztlich muss darauf hingewiesen werden, dass es nicht nur um eine Verbesserung der technischen und wirtschaftlichen Strukturen im Bereich der Forst- und Holzwirtschaft geht. Für den Erfolg entscheidend sind auch die hierbei angewandten Managementmethoden. Es geht dabei vor allem um die Festlegung lang-, mittel- und kurzfristiger Ziele sowie um einen ständigen Regel- und Kontrollmechanismus innerhalb des Betriebsablaufes unter Anwendung des *«management by exception»*. Für die Unternehmensplanung wie auch für die Überwachung und Analyse der SK ist nun eine ausgebaute Betriebsbuchhaltung unabdingbar. Hierzu gehören unter anderem:

— Feststellung und Entwicklung der Kosten von Faktorkombinationen,
— deren Vergleich mit vorkalkulierten Kosten und die Berechnung und Analyse von Abweichungen,
— etwaige Gewinnschwellenberechnungen usw.

All diese Neuerungen können jedoch nur dann ihre volle Wirkung zeitigen, wenn die jeweiligen Unternehmer und Arbeitnehmer diesen Methoden aufgeschlossen gegenüberstehen und sich gleichzeitig davon überzeugt zeigen, dass zumindest langfristig solche Führungsinstrumente notwendig sind, um dem jeweiligen Unternehmen seine Marktstellung zu sichern und sein unternehmerisches Überleben zu garantieren. Nutzen wir die «Galgenfrist», welche uns der Gemeinsame Markt anbietet. Dazu bedarf es gemeinsamer koordinierter Anstrengungen und auch Opfer aller Beteiligter, um den Kampf auf dem grossen, freien Markt von morgen vorzubereiten!