

Du patron au directeur général : portrait de l'entrepreneur

Le caractère de l'entrepreneur a changé depuis le XVI^e siècle : marchand-entrepreneur, patron, puis travailleur ingénieux et expert devenant homme d'affaires. Aujourd'hui, c'est l'image du directeur général froid et calculateur qui domine. Évincera-t-il l'entrepreneur ?

Clemens Fässler

Abrégé Un regard sur le passé montre que la Suisse est depuis longtemps une terre fertile en entrepreneurs. Mais le profil de ces derniers a subi plusieurs mues au cours de l'histoire : des marchands-entrepreneurs tels que les fabricants de textiles zurichois Werdmüller ont bâti des empires, avant que des artisans et ingénieurs deviennent propriétaires d'usines et entrepreneurs, à l'instar d'Erhard Mettler. Puis ce sont des économistes et des juristes qui ont endossé le rôle d'entrepreneur, comme les Wirz père et fille dans la fabrique de machines typographiques Wifag à Berne. Les directeurs généraux mettent-ils fin à l'entrepreneuriat ? Non, comme le prouvent les quelque 44 000 nouvelles entreprises créées chaque année.

Un fil rouge traverse l'histoire de Zurich depuis le XVI^e siècle. Un fil de soie, plus précisément : l'industrie de la soie est en effet fondamentalement liée à l'essor de Zurich en tant que ville commerçante.

Tout commence avec les frères David et Heinrich Werdmüller¹, les premiers marchands-entrepreneurs de Zurich à se lancer dans l'industrie de la soie. Ils recourent au «Verlagssystem», nom donné au système de production décentralisé fondé sur le travail à domicile. Grâce aux magnifiques soieries, la ville devient une métropole de la soie au rayonnement international. Cet entrepreneuriat est entièrement privé. Les moulins à soie sont aussi bien des manufactures que des bâtiments d'habitation et les revenus alimentent directement leur fortune privée, qui atteint plus de 500 000 florins et dépasse tout entendement à l'époque. Entrepreneurs typiques du début des temps modernes, les Werdmüller sont de purs négociants, sans compétences techniques spéciales ni aptitudes manuelles, mais avec une profonde connaissance de l'industrie textile.

Filer, tisser et imprimer

Le «Verlagssystem» donne naissance aux premières usines textiles de Suisse à partir des années 1800, préparant l'industrialisation. Bartholomäus Jenny illustre parfaite-

ment cette évolution. Avec ses frères Kaspar et Fridolin, ce tisserand artisanal qualifié fonde l'usine de tissage à la main Bartholome Jenny & C^{ie} à Ennenda (GL). Ici aussi, la maison sert en même temps de magasin, comme le relate une brochure commémorative : «Les chambres du haut servent à stocker d'énormes quantités de fil de coton anglais en faisceaux, le linteau à empiler les draps reçus des tisserands à main ; dans la grande cuisine, le fil de chaîne est bouilli dans de l'eau de colle, séché, bobiné et mis en écheveaux.» Le tissage à proprement parler s'effectue cependant toujours au domicile des ouvriers.

Bientôt, les trois frères se mettent à commercialiser directement leurs produits et fondent une succursale à Lugano (TI) pour coordonner les exportations vers l'Italie. Par une fusion, la société familiale s'enrichit d'une indienne et, dans la deuxième génération, Jakob Trümpler-Jenny construit une usine de tissage et de filature mécanique. C'est le pas vers la plus grande intégration verticale du pays glaronnais : filage, tissage, impression et vente sous la même enseigne. Ce qui était au départ un atelier de production avec des artisans se lançant dans l'entrepreneuriat se transforme ainsi, en deux générations, en maison de commerce puis en usine. Sous le nom de Daniel Jenny & Co., l'entreprise fabrique aujourd'hui du linge de maison haut de gamme pour le lit et la table, des molletons en coton ainsi que du tissu pour vêtements, articles de toilette et à usage technique.

Fritz Ryff, le patron libéral

Avec l'essor de l'industrialisation, l'image de l'entrepreneur change. À la fin du XIX^e siècle, les nouveaux établissements industriels voient les choses en grand. En 1890, Fritz Ryff et son associé Arnold Wiesmann construisent par exemple une imposante usine au Marzili à Berne pour environ 200 ouvrières, trois ans seulement après avoir fondé leur entreprise. Ils produisent principalement de la lingerie pour le monde entier sur de grands métiers à bonneterie. Le bâtiment de la Sandrainstrasse 3, près de la centrale à vapeur (Dampfzentrale), existe toujours et abrite aujourd'hui un cinéma.

Ryff ne personnifie pas l'entrepreneur qui met lui-même la main à l'ouvrage dans l'usine ou descend d'une famille d'ouvriers comme tant d'autres au début de l'industrialisation. Il a cependant son rôle de patron en commun avec beaucoup de ceux qui l'ont précédé ou suivi. En l'absence d'institutions de prévoyance publiques, de nombreux chefs d'entreprise décident de prendre en charge les travailleurs au-delà du paiement d'un salaire (mais n'oublions pas que les conditions de travail dans les usines sont alors souvent catastrophiques). Fritz Ryff est même très proche de ses ouvrières, leur donnant accès à des bains, des visites médicales gratuites et une crèche-garderie. Lors des sorties d'entreprise, le personnel – jusqu'à 400 personnes – découvre la Suisse et le «Prinzipsal» fête Noël avec les ouvrières, tout comme son propre mariage.

Une entreprise familiale conservatrice

Les entrepreneurs présentés jusqu'ici étaient tous des pionniers dans leur domaine. Ils n'avaient pas d'autre choix, évoluant dans un domaine économique encore jeune, ouvrant des marchés inconnus et introduisant de nouvelles techniques de

¹ Cet article repose sur les volumes de la série *Pionniers suisses de l'économie et de la technique* (voir encadré).

production. Avec l'émergence des marchés et des processus de production, des entrepreneurs «non-pionniers» font leur apparition. Ils ne sont pas eux-mêmes novateurs, mais essaient d'assurer au mieux la mise en œuvre des innovations existantes². La Chemische Fabrik Uetikon, sur les bords du lac de Zurich, offre un exemple idéal de ces deux types d'entrepreneuriat.

Dès sa fondation en 1818 et durant 150 ans, elle fabrique des composants chimiques de base comme l'acide sulfurique, l'acide chlorhydrique et la soude, mais aussi des engrais, utilisés tout d'abord dans l'industrie textile et d'une manière générale dans l'industrie chimique. La première génération de la famille Schnorf, qui effectue le travail pénible et dangereux aux côtés des ouvriers, s'efforce d'optimiser les processus de production à l'aide des innovations techniques. À partir de 1870, l'usine Schnorf devient ainsi l'une des entreprises chimiques aux techniques les plus modernes d'Europe.

Dans la première moitié du XX^e siècle, cette force d'innovation s'estompe, notam-

ment en raison de la situation excentrée par rapport aux voies de transport et aux centrales électriques, qui empêche de traiter de plus gros volumes et d'instaurer de nouvelles méthodes de production. La Chemische Fabrik Uetikon s'emploie dès lors surtout à éliminer la concurrence gênante en rachetant des entreprises et en signant des ententes cartellaires. Dévoués à la tradition familiale, ces entrepreneurs s'efforcent de surmonter même les crises plus longues, mais tardent à se détacher de la chimie de base à cause de la continuité de direction typique des sociétés familiales.

Seulement 3 % des sociétés familiales réussissent la transition de la troisième à la quatrième génération.

Il faut attendre les années 1970 et plusieurs revers avant que le gel de silice, les tamis moléculaires et les produits deutérés ne leur ouvrent de nouvelles portes et relancent l'élan d'innovation. Curieusement, c'est alors également la fin d'une «longue période de belles traditions familiales empreintes du patriar-

Un notaire «redresseur» d'entreprise

Les Schnorf reflètent donc une tendance de l'entrepreneuriat. Alors que l'industrialisation favorise l'entrepreneur de genre technique en raison de la mécanisation, les hommes d'affaires du XX^e siècle se concentrent à nouveau davantage sur l'aspect commercial. Ce changement s'observe également dans l'histoire de Wifag, un fabricant bernois de machines typographiques. Son fondateur Carl Winkler est un imprimeur doué en technique. Avant de créer Wifag en 1904, il a notamment été marchand de bicyclettes. Techniquement, les produits de sa fabrique de machines sont eux aussi irréprochables. Des créations «maison» arrivent bientôt sur le marché, suivies des premières presses mécaniques, puis des rotatives. Cependant, Wifag n'arrive souvent pas à atteindre ses objectifs économiques.

Après plusieurs restructurations – Winkler a entretemps dû quitter son entreprise –, le notaire Otto Wirz, vice-président de la Caisse d'épargne et de prêts de Berne, reprend la société avec le technicien Karl Bretscher. Tandis que Bretscher maintient la société sur les rails à coup d'innovations techniques, Wirz modernise les machines, agrandit l'usine et crée une institution de prévoyance moderne en faveur du personnel. Après des années de tension entre les deux dirigeants, Bretscher démissionne. Le conseil d'administration renonce à accueillir un nouveau technicien chevronné dans ses rangs et décide d'engager un directeur exécutif. Le commerçant Otto Wirz devient alors propriétaire majoritaire de l'une des plus grandes entreprises de la ville de Berne. À sa mort, sa fille Ursula, elle aussi juriste et sans affinité technique, lui succède. D'innombrables innovations sont pourtant réalisées sous sa direction et les machines typographiques Wifag sont considérées comme

Pionniers suisses de l'économie et de la technique

Depuis 1950, la Société d'études en matière d'histoire économique publie la série «Pionniers suisses de l'économie et de la technique», d'où sont tirés les exemples de cet article. La série comprend les biographies d'entrepreneurs qui ont marqué la Suisse comme Philippe Suchard (1797–1884), Louis Favre (1826–1879) ou Gottlieb Duttwiler (1888–1962), mais aussi celles de personnalités moins connues. À ce jour, 117 volumes ont été publiés en allemand et 15 en français, offrant un «tour d'horizon» de l'histoire économique suisse. Environ trois nouvelles publications sortent chaque année, disponibles en librairies et auprès de l'éditeur de la société. Elles sont remises gracieusement aux membres, qui sont aussi invités à la présentation des livres, en présence de conférenciers renommés de l'économie suisse. De plus amples informations sont disponibles sur le site www.pioniere.ch.

les Rolls-Royce de la branche. La société cessera néanmoins son activité en 2011.

Oser, peser, encaisser

Lorsque les entrepreneurs commerciaux pénètrent en force sur des marchés établis, les nouveaux secteurs économiques deviennent l'apanage des techniciens entrepreneurs capables d'allier génie technique et aptitude entrepreneuriale. Erhard Mettler en est un excellent exemple. Après un apprentissage de mécanicien à Winterthur (ZH) et plusieurs années comme mécanicien de précision chez le fabricant d'instruments optiques Wild Heerbrugg, il ambitionne de se mettre à son compte. Il s'inscrit à l'école de commerce pour apprendre la partie commerciale de l'entrepreneuriat, puis se met en quête d'un domaine d'activité. Son frère lui conseille: «Fais quelque chose pour la chimie, ils ont de l'argent.» Erhard Mettler suit son conseil et se penche sur le potentiel d'amélioration des instruments de laboratoire. Son choix se porte sur les balances, relativement simples à fabriquer et pour lesquelles il voit la plus grande marge de modernisation.

C'est ainsi que naît la société Mettler en été 1945. Les premières années sont difficiles, puis la courbe de croissance commence à monter en flèche. Les instruments de pesage Mettler font bientôt partie des meilleurs en comparaison internationale et le développement des premières balances électroniques du plus haut niveau de précision sont un autre succès important dans les années 1970. L'atelier devient rapidement une usine et le nombre d'employés passe à plus de 2000 dans le monde entier. Mettler

² Voir *Gabler Wirtschaftslexikon*, définition de «Unternehmer», 4 novembre 2020.

³ Voir Claudia Astrachan Binz et Tom A. Rüsen, «Wir sind die 88 Prozent», *Schweizer Monat*, n° 1013, février 2014, 64–69.

lui-même reste un homme simple, que les ouvriers de l'usine prennent parfois pour un collègue. Rien ne reflète mieux sa manière d'être que le contrat par lequel Mettler, sans enfants, vend son entreprise à Ciba-Geigy en 1980: il tient sur une page A4 ! À la suite de l'acquisition du fabricant américain de balances industrielles, l'entreprise s'appelle aujourd'hui Mettler-Toledo et emploie plus de 16 000 personnes dans le monde. En 2019, son chiffre d'affaires avoisinait 3 milliards de dollars⁴.

Le gestionnaire, un concurrent ?

Si les entreprises présentées jusqu'ici étaient actives dans l'industrie chimique, textile ou mécanique, c'est également parce que ces secteurs comptaient parmi les plus importants de Suisse. La situation a bien évolué ces dernières décennies. Depuis 1970, les actifs travaillent majoritairement dans le secteur des services, ce qui se reflète dans le nombre de créations d'entreprises. En 2017, la croissance du nombre d'entrepreneurs a été nettement plus importante dans le secteur de l'information et de la communication que dans celui de l'industrie et de l'énergie. Au total, le secteur des services a enregistré sept fois plus de créations d'entreprises que le domaine industriel⁵.

Dans l'analyse de l'évolution de l'entrepreneur, une figure entrée en scène avec « l'invention » de la personne morale doit encore être mentionnée: le gestionnaire (ou « manager »). Car si, les dirigeants économiques sont tous des entrepreneurs jusqu'au XIX^e siècle, les dirigeants de sociétés anonymes, eux, ne doivent pas assumer un risque financier.

Un constat s'impose toutefois: la Suisse reste un pays d'entreprises innovantes. En 2019, le nombre de brevets déposés par habitant y a été le plus élevé d'Europe et le nombre de créations d'entreprises (plus de 44 000, tendance à la hausse) est lui aussi comparativement élevé⁶. On peut en déduire que l'entrepreneuriat n'a globalement rien perdu de son attrait – une observation corroborée par le fait que plus de 95 % des entreprises emploient moins de dix personnes et que 14 des 25 plus grandes sociétés suisses ne sont pas cotées en bourse, ce qui indique qu'il s'agit de sociétés familiales, de coopératives ou d'entreprises partenaires et privées⁷.

Où sont les femmes ?

À l'exception d'Ursula Wirz, tous les entrepreneurs présentés dans cet article sont des hommes. Ce n'est pas dû au hasard. Jusqu'au XX^e siècle, les femmes subissent le joug de leur mari. On se rappelle que le principe de

l'égalité de droit des époux n'est entré en vigueur qu'en 1988. Les femmes n'ont donc longtemps pas eu la possibilité de créer une entreprise. Elles ont également été désavantagées en termes d'éducation, ce qui se répercute évidemment sur leur carrière. Mais il y a bel et bien eu des cheffes d'entreprise et des pionnières. Les premières le deviennent le plus souvent par héritage, comme Ursula Wirz à la mort de son père Otto, ou Emma Stämpfli-Studer qui dirige pendant 30 ans l'imprimerie Stämpfli à Berne après le décès de son mari en 1894. Quant aux pionnières, elles se cantonnent au domaine que la société veut bien leur attribuer: le social. Ce qui ne les empêche pas d'accomplir des performances impressionnantes: Else Züblin-Spiller fonde ainsi les foyers du soldat au début de la Première Guerre mondiale, cette œuvre d'entraide se développant ensuite jusqu'à devenir une grande entreprise, le SV Group, qui continue de prospérer en gérant des hôtels, des restaurants et des cantines.



Clemens Fässler

Historien, professeur de l'enseignement secondaire, directeur de la Société d'études en matière d'histoire économique, Zurich

⁴ Voir Mettler-Toledo, *Rapport annuel 2019*, 21 février 2020.

⁵ Voir Office fédéral de la statistique, *Démographie des entreprises: Créations d'entreprises 2017*, 28 novembre 2019.

⁶ Voir: Office européen des brevets, *Statistiques sur les brevets*, 31 décembre 2019; Karen Merkel-Gyger, « Fast 45 000 neue Firmen in der Schweiz », *Handelszeitung*, 1^{er} janvier 2020.

⁷ Voir Ralph Pöhner, « Top-100: Die grössten Konzerne der Schweiz », *Handelszeitung*, 27 juin 2019.

Bibliographie

Fueter Eduard (2015). « Erhard Mettler ». *Pionniers suisses de l'économie et de la technique*, vol. 103, édité par la Société d'études en matière d'histoire économique, Zurich.

Jung Joseph (2013). « Schweizer Erfolgsgeschichten » *Pionniers suisses de l'économie et de la technique*, vol. 100, édité par la Société d'études en matière d'histoire économique, Zurich.

Kaufmann Andréa (2014). « Spinnen – Weben – Drucken ». *Pionniers suisses de l'économie et de la technique*, vol. 99, édité par la Société d'études en matière d'histoire économique, Zurich.

Kaufmann Andréa (2016). « Emma Stämpfli-Studer (1848–1930). Tradition und Vision ». Dans: « Drucken, Backen, Forschen – Pionierinnen der modernen Schweiz » *Pionniers suisses de l'économie et de la technique*, vol. 106, édité par la Société d'études en matière d'histoire économique, Zurich.

Rogger Franziska (2019). « Fritz Ryff » *Pionniers suisses de l'économie et de la technique*, vol. 113, édité par la Société d'études en matière d'histoire économique, Zurich.

Ruetz Bernhard (2014). « Pionierin der Gemeinschaftsgastronomie. Die einzigartige Geschichte der SV Group ». *Pionniers suisses de l'économie et de la technique*, vol. 101, édité par la Société d'études en matière d'histoire économique, Zurich.

Schmid Stefan (2001). « David und Heinrich Werdmüller ». *Pionniers suisses de l'économie et de la technique*, vol. 73, édité par la Société d'études en matière d'histoire économique, Zurich.

Schüpbach Andrea (2017). « Führende Köpfe der Maschinenfabrik Wifag ». *Pionniers suisses de l'économie et de la technique*, vol. 108, édité par la Société d'études en matière d'histoire économique, Zurich.

Wiesmann Matthias (2018). « Familie Schnorf und die Schwefelsäure ». *Pionniers suisses de l'économie et de la technique*, vol. 112, édité par la Société d'études en matière d'histoire économique, Zurich.