

L'organisation de l'expansion commerciale — un problème national de politique économique

Par *Albert Masnata*, Dr sc. écon. Lic. sc. pol.,
Secrétaire général du Bureau industriel suisse, Lausanne

Sommaire

I. Les tendances du commerce international d'après-guerre. — II. La recherche de nouveaux débouchés — un problème économique national. — III. L'organisation de l'expansion commerciale proprement dite: A. Questions générales. B. Les organes et méthodes d'expansion commerciale: 1° Les organes; 2° les méthodes.

I. Les tendances du commerce international d'après-guerre

Il est devenu banal de dire que la guerre a eu pour conséquence d'opérer des transformations profondes dans le courant des échanges internationaux. Et pourtant ce fait, si évident, doit être considéré comme le point de départ de notre brève étude, car il met en lumière, plus que tout autre, l'importance du problème qui nous préoccupe.

Avant la guerre, les anciennes nations industrielles d'Europe régnaient encore en maîtresses sur les marchés internationaux, malgré certaines tendances au développement industriel qui se manifestaient ailleurs. En bouleversant les conditions normales des échanges, la période des hostilités a eu pour effet d'accentuer, d'une façon très marquée, l'industrialisation de certaines régions. Les pays d'Extrême-Orient, les Dominions britanniques, les républiques de l'Amérique du Sud, sans parler des Etats européens, cherchent actuellement à développer sur leurs territoires toutes les branches de la production industrielle. Ils commencent, dans la règle, par la fabrication d'objets de consommation courante: produits alimentaires, textiles, etc., mais avec le temps ils se vouent aussi à la construction de l'outillage, nécessaire à leur production nationale. Le désir de développer l'industrie indigène provoque assez naturellement une recrudescence du protectionnisme douanier ¹⁾.

L'état de choses prémentionné a été mis en lumière d'une façon très claire par le rapport du Comité spécial institué, en 1924, par le Gouvernement britannique, pour l'étude de l'état critique du commerce extérieur anglais ²⁾. Nous y trouvons cette remarque judicieuse: « Il ne résulte nécessairement pas (de cette industrialisation croissante de certains pays) que le volume du commerce international diminuera, mais son orientation géographique sera certainement modifiée. »

¹⁾ Cf. « Bulletin Officiel du Bureau Industriel Suisse », n° 5 (47), mai 1926.

²⁾ Committee on industry and trade, Survey of Overseas Markets. London 1925, H. M. Stationery Office. 6 s. net.

Cette nouvelle orientation a déjà commencé à se faire sentir et le marché mondial est en pleine réorganisation. Ainsi, l'Europe qui absorbait en 1913 69,34 % des importations globales du monde n'en consommait plus que 61,85 % en 1924. Son exportation représentait en 1913 62,40 % des exportations totales du globe terrestre, en 1924 elle n'était plus que de 51,12 %¹⁾. La diminution du volume du commerce extérieur européen se répercute sur les bilans commerciaux de tous les pays, dont la prospérité dépend du trafic avec l'étranger. Partout on trouve les traces de cette nouvelle orientation des exportations et, partant, des importations, puisque ces deux mouvements sont solidaires. La Grande-Bretagne, par exemple, pour laquelle la valeur de ses produits placés sur le continent européen constituait le 34,02 % de son exportation totale, a vu cette proportion tomber à 31,00 % en 1924. Pour son bonheur, elle possède un vaste empire colonial qui lui fournit des compensations pour les pertes subies ailleurs. Quant à la Suisse, son commerce extérieur subit les mêmes influences que celui d'autres pays industriels. Voici un petit tableau illustrant la distribution géographique de nos exportations avant et après la guerre, en pour-cents des valeurs totales.

	Europe	Afrique	Asie	Amérique	Australie	Inconnu	Total
1912	74,80	1,28	3,83	18,08	1,39	0,62	100,00
1925	71,12	2,46	7,48	16,92	2,02	—	100,00

L'exportation suisse est soumise aux changements d'orientation imposés par les circonstances. Nos anciens marchés, les plus rapprochés de nous, sont remplacés, peu à peu, par d'autres, plus éloignés. Cette tendance découlant tout naturellement des perturbations que nous signalions plus haut, est en même temps un indice et un avertissement pour notre politique future, dans le domaine des relations commerciales avec l'étranger.

II. La recherche de nouveaux débouchés — un problème économique national

1° Considérations générales

On connaît le rôle joué par l'exportation dans l'économie nationale suisse. Les dangers qui ne cessent de la menacer posent de graves problèmes quant à son maintien et à son développement. Il ne s'agit plus, comme le croient quelques-uns, de prêter la main à ce qu'ils appellent la «surindustrialisation», mais avant tout d'assurer à nos industries, exportant une fraction plus ou moins grande de leur production, des possibilités d'écouler régulièrement leurs produits. La sagesse populaire dit «qui n'avance pas recule»; aussi le développement normal de nos exportations constitue-t-il une condition indispensable à la prospérité de nos centres de production. Les facteurs qui influencent défavorablement le commerce extérieur suisse sont connus de tous; ils ont trait, soit à la fabrication, soit à la vente de produits suisses.

¹⁾ Herm. Levy, Professor an der Technischen Hochschule Berlin, *Der Weltmarkt 1913 und heute*. Leipzig und Berlin 1926. Verlag von B. G. Teubner.

La fabrication d'articles manufacturés en Suisse est handicapée par un coût de production plus élevé que dans un grand nombre de pays concurrents, dû à un niveau élevé des salaires, au prix des matières premières, renchéri par des transports coûteux, etc. La différence de prix en faveur de l'étranger est rendue encore plus sensible par l'état de certains changes étrangers. Ces conditions de production particulièrement défavorables ne sont toutefois pas complètement sans précédent, en ce sens que dès ses débuts notre production industrielle se trouvait désavantagée par rapport à ses concurrents au point de vue que nous venons d'indiquer. Aussi, plusieurs moyens qu'on préconise actuellement pour contrecarrer les effets de notre coût de production élevé peuvent-ils être qualifiés, en quelque sorte, de «classiques». Ce sont, en plus de la diminution du coût des éléments constitutifs de la production, la spécialisation dans la production et son organisation rationnelle, celles-ci comportant en particulier la formation et la sélection d'une main-d'œuvre qualifiée. La nécessité d'une action sur le coût de production paraît être reconnue dans tous les milieux intéressés qui en ont fait depuis longtemps déjà un postulat de politique économique. Il semble même qu'on accorde quelquefois toute attention à cette question, au détriment de l'autre face du problème, c'est-à-dire la *vente* de nos produits nationaux. Or, aussi importante et primordiale que soit en elle-même la question du coût de production et de l'organisation de cette dernière, il serait dangereux de perdre de vue l'autre pôle de toute activité industrielle, soit la vente et en particulier la vente à l'étranger, c'est-à-dire l'exportation.

Certes, on peut nous objecter que les entreprises suisses s'en sont préoccupées depuis des temps immémoriaux. Cela est exact, mais ce qui fait encore défaut à l'heure actuelle, c'est la préoccupation constante et générale dans tous les milieux d'organiser systématiquement notre exportation, préoccupation qui serait à l'ordre du jour de notre politique économique nationale. Une explication s'impose.

Nous avons fait ressortir plus haut les changements intervenus sur les marchés mondiaux et avons dit que tous les pays exportateurs avaient à faire face à des problèmes de vente nouveaux. Effectivement, on a pu remarquer un peu partout, depuis la guerre, la recrudescence des études relatives à l'expansion économique nationale et bien des pays sont déjà entrés dans la voie des réalisations pratiques. Ce qu'il y a de plus caractéristique dans ces tendances, c'est que la question de la recherche de débouchés nouveaux pour les produits indigènes est devenue un problème économique de premier ordre. Cette évolution a été spécialement marquée en Grande-Bretagne qui, comme aussi la Suisse dans une certaine mesure, devait sa situation dans le commerce international à l'ancienneté de ses industries et à la qualité de ses productions. Le problème de la vente à l'étranger sous toutes ses faces y est discuté journellement dans la presse commerciale, dans les assemblées des groupements intéressés; les ministres de S. M. Britannique eux-mêmes ne craignent pas de relever publiquement que la qualité d'un produit ne suffit plus pour en assurer le bon écoulement et qu'il convient d'organiser ce dernier, selon des principes nouveaux ¹⁾. Inutile de dire que les protagonistes d'une meilleure

¹⁾ Voir notamment Board of Trade Journal, 18 février 1926, p. 199/200.

organisation de l'expansion commerciale britannique ne se contentent pas de bonnes paroles et que les actes ne font également pas défaut. L'exemple de l'Angleterre montre que même la plus ancienne puissance industrielle du monde, celle qui n'a jamais cessé d'avoir à son service des moyens d'action formidables, se voit contrainte d'envisager une nouvelle orientation de ses méthodes commerciales. Que dire alors des autres ? Les Etats-Unis, qui sont le pays classique des méthodes modernes d'expansion commerciale, l'Allemagne, qui se voit obligée de faire un effort énorme pour reconquérir les marchés, le Japon, qui cherche à assurer des débouchés nouveaux à sa production industrielle croissante, la France, qui s'efforce de rendre définitives les conquêtes que lui a valu son change, enfin l'Italie fasciste, qui obéit à un besoin impérieux d'expansion notamment dans le domaine économique — toutes ces grandes puissances consacrent des sommes importantes à organiser l'écoulement de leurs produits nationaux. Mais elles ne sont pas seules sur le terrain de la compétition commerciale internationale. Les Etats, dits secondaires, mais dont quelques-uns ont néanmoins une influence sensible sur le courant international des échanges, tels que la Belgique, la Suède, etc., les suivent dans les limites du possible. Il ne nous est pas possible de donner ici des renseignements même sommaires sur tout ce mouvement, tant il est général et varié¹⁾. Nous nous contenterons, dans la suite, d'illustrer notre exposé d'exemples, tirés du matériel abondant dont nous disposons.

2° Le problème concret à l'étranger et en Suisse

Nous avons indiqué plus haut la nécessité pour la Suisse d'entrer dans la voie qui a été suivie par ses concurrents, ceci bien entendu dans la mesure de ses moyens.

Il n'est pas inutile que nous relevions, doré et déjà, notre désir de ne passer en revue que les formes d'actions susceptibles d'être préconisées dans notre pays. Pour cette raison, nous lierons notre exposé à ce qui existe déjà en Suisse.

Jusqu'à ces derniers temps on rencontrait fréquemment dans les milieux économiques suisses, tant officiels que privés, l'opinion que le développement des ventes à l'étranger devait être laissé exclusivement aux entreprises intéressées, aucune action commune et soutenue par l'Etat ne pouvant être utile. D'autre part, on faisait valoir que le seul moyen, propre à favoriser l'exportation, résidait dans la conclusion de traités de commerce, consacrant l'abaissement de certaines taxes douanières étrangères. Ce sont là deux arguments qu'il convient d'examiner de plus près. Le premier, qui repose sur un fond parfaitement exact pêche par confusion, c'est-à-dire qu'il ne fait pas de distinction entre les tâches qui doivent nécessairement rester dans la compétence exclusive des exportateurs eux-mêmes et celles qui peuvent être exécutées par des organes collectifs. Nous verrons plus loin quel est le partage des attributions qui doit se faire tout naturellement. Relevons pour le moment que cet argument, qui se justifiait

¹⁾ « Mesures prises par les pays étrangers en faveur de l'expansion commerciale nationale » rapport présenté par le Bureau industriel suisse, à Lausanne, à la Division du Commerce du Département fédéral de l'Economie publique, juin 1926.

peut-être avant la guerre, est battu en brèche par l'évolution qui s'est produite depuis dans les échanges. Les actions collectives et de grande envergure sont devenues toujours plus fréquentes. La place nous manque ne serait-ce que pour brosser un tableau général des mouvements semblables qu'on enregistre de tous côtés ¹⁾.

Qu'en est-il du second argument ? Il est indéniable que la concurrence internationale ayant pour base avant tout une question de prix, le problème des tarifs douaniers étrangers joue pour nos exportations, comme pour celles d'autres pays, un rôle primordial. De là ce désir ardent de nos industriels de s'assurer la possibilité de concourir à des conditions égales avec des fournisseurs étrangers, par l'abaissement ou au moins la consolidation de certains droits d'entrée. Loin de nous l'idée de mettre en doute dans la moindre mesure l'importance de la conclusion de traités de commerce. Toutefois, les changements intervenus dans le commerce international nous obligent à faire à ce sujet la constatation suivante. D'une part, les pays européens avec lesquels nous pouvons conclure des traités comportant des dispositions tarifaires sont toujours moins enclins à se lier et à nous faire des concessions, d'autre part, l'évolution économique déjà indiquée nous contraint à entrer en relations avec des pays toujours plus éloignés, avec lesquels des conventions commerciales ne pourront jamais être conclues ²⁾. Cet état de faits qui, fort heureusement, est toujours plus reconnu dans les milieux industriels suisses, nous oblige donc à envisager sérieusement d'autres moyens capables de maintenir notre exportation et de lui assurer le développement sans lequel elle ne cesserait de rétrograder. Or, quels sont ces moyens ? Pour les définir, jetons un coup d'œil sur ce qui se passe à l'étranger.

Nous avons fait remarquer précédemment que l'organisation de l'expansion commerciale est envisagée comme un problème national. Les réalisations dans ce domaine protent donc aussi le caractère de mesures intéressant l'ensemble des intérêts commerciaux d'une nation. Elles ont pour protagonistes les organes de l'Etat ainsi que les groupements économiques et les entreprises intéressées elles-mêmes. L'initiative privée travaille côte à côte ou en collaboration avec l'Etat. Les organes d'expansion commerciale ont généralement pour but essentiel la recherche de nouveaux débouchés pour la production nationale, par l'étude systématique des marchés et la propagande. Nous étudierons plus loin quelles sont les formes sous lesquelles se présentent ces divers organes, de même que leurs fonctions. Constatons, en attendant, la tendance toujours plus marquée de soutenir l'organisation de la vente, par l'organisation correspondante du crédit à l'exportation. Ce dernier problème gagne constamment en importance parce que l'établissement de relations commerciales nouvelles et le maintien d'anciennes dépend fort souvent des facilités de crédit et des conditions de paiement accordées à la clientèle, qui devient toujours plus exigeante en présence du nombre croissant de concurrents qui se disputent ses faveurs. Ceci montre encore une fois que le

¹⁾ Voir à ce sujet les chroniques régulières publiées sur cette question dans les « Informations Economiques » du Bureau industriel suisse, Lausanne.

²⁾ Voir « Informations Economiques » du Bureau industriel suisse, décembre 1925, p. 315 à 317, 331.

problème de l'expansion commerciale se présente sous des faces très variées et touche directement aux intérêts des branches les plus diverses de l'économie nationale (producteurs industriels et agricoles, exportateurs, banques, sociétés d'assurance pour l'assurance-crédit, etc.). Cette rapide esquisse donne, espérons-nous, une image suffisante du problème tel qu'il se pose, d'une façon générale. Examinons-le maintenant plus particulièrement au point de vue suisse.

La question du développement des exportations sur une échelle nationale est revenue sur le tapis à plusieurs reprises depuis que M. Geigy-Merian, industriel bâlois, a présenté un postulat à ce sujet, en 1883, au Conseil national. En 1912 notamment, cet objet a été à l'ordre du jour de l'assemblée des délégués de l'Union suisse du Commerce et de l'Industrie, mais la question n'était pas encore mûre et l'action proposée fut écartée comme inopportune. Vint la guerre et déjà tout au début de celle-ci, on sentit le besoin de tenir compte des bouleversements qui s'étaient produits par l'adjonction, en 1915, à l'Office suisse des Expositions, à Zurich, du «Bureau suisse de Renseignements pour l'achat et la vente de marchandises», entretenu par la Confédération et placé sous la surveillance des trois grandes unions économiques suisses. En 1919 eu lieu la création, à Lausanne, sur l'initiative de la Chambre de Commerce vaudoise et de milieux industriels, du «Bureau industriel suisse», association privée, qui fut mise au bénéfice d'une subvention fédérale. Cette création répondait au désir d'un groupe d'intéressés de doter la Suisse d'un organe actif d'expansion commerciale. A remarquer aussi que dès 1917 fut organisée annuellement, à Bâle, la Foire suisse d'Echantillons, à laquelle est venue se joindre dès 1920 le Comptoir suisse des industries alimentaires et agricoles, à Lausanne, issu du Comptoir vaudois d'échantillons organisé pour la première fois en 1916.

Les milieux économiques suisses à l'étranger sentirent également le besoin de s'adapter à la nouvelle situation en créant plusieurs chambres de commerce, en plus de celle qui existait déjà à Bruxelles et qui fut réorganisée. Successivement, des chambres de commerce suisses commencèrent leur activité en France (Paris, Lyon, Marseille), Italie (Gênes) et Autriche (Vienne). De son côté, la Confédération reprit l'étude des questions concernant notre représentation diplomatique et consulaire et introduisit plusieurs réformes dans ce domaine. Tels furent grosso modo les efforts déployés en Suisse en faveur de l'organisation des débouchés.

Le Bureau suisse de renseignements, à Zurich, se consacra avant tout à la transmission d'adresses pour l'achat et la vente de marchandises ainsi qu'à l'indication de représentants pour les industries suisses à l'étranger. Il se voua également à l'édition d'un livre d'adresses de producteurs-exportateurs suisses. Par cette activité il contribua à faciliter à nos industriels l'accès des marchés étrangers. Le Bureau industriel suisse (B. I. S.), à Lausanne, tout en effectuant un travail semblable d'intermédiaire bénévole, suivant des méthodes qui lui étaient propres, mit, dès le début, l'accent sur l'étude des marchés étrangers et la propagande extérieure en faveur des produits suisses.

La coexistence de ces deux institutions, indépendantes l'une de l'autre, posa nécessairement la question de leurs relations mutuelles et de la répartition possible des activités entre elles. Des pourparlers engagés aussitôt après la création

du Bureau industriel suisse n'aboutirent pour commencer à aucun résultat. Néanmoins, convaincus de la nécessité de la coordination des efforts entre toutes les institutions suisses d'expansion économique, les milieux dirigeants du Bureau industriel suisse eurent l'idée d'organiser à Lausanne, en septembre 1923, une première Conférence pour l'expansion économique et la progagande suisses à l'étranger qui posa le problème dans son ensemble et fut suivie en 1924 d'une deuxième conférence semblable. Ces manifestations furent le point de départ de nouvelles négociations entre le Bureau suisse de renseignements, à Zurich, et le Bureau industriel suisse, à Lausanne, ainsi que d'une discussion générale dans la presse et les milieux intéressés, discussion qui eut incontestablement pour effet de contribuer à une nouvelle orientation des esprits. Quant aux deux institutions de Zurich et de Lausanne, elles continuèrent à chercher un terrain de collaboration, sous l'égide du Département fédéral de l'Economie publique. Ces efforts communs aboutirent à un arrangement qui inaugurerait certainement une ère nouvelle dans le domaine de l'organisation de l'expansion commerciale suisse ¹⁾. Cet arrangement prévoit la fusion des deux bureaux sous le nom de «Office suisse d'expansion commerciale», Zurich et Lausanne. Nous en examinerons plus loin les clauses principales. Partant de cette base nouvelle, on devra établir une collaboration suivie et une coordination des efforts entre toutes les institutions qui, en Suisse et à l'étranger, travaillent en faveur du développement de la vente des produits suisses. Ce sera dans l'esprit des conférences de Lausanne.

III. L'organisation de l'expansion commerciale proprement dite

A. Considérations générales

1° Le problème dans le cadre de la politique économique nationale

Un trait caractéristique de l'organisation systématique des débouchés réside dans le fait qu'il s'agit là d'un ensemble de mesures qui favorisent la production nationale, sur le terrain de la libre concurrence. L'action contre les obstacles extérieurs a lieu d'une façon offensive, sans recours à des moyens influençant le niveau des prix au profit des produits nationaux, tels que les primes à la production, à l'exportation, etc. L'organisation de la vente, en contribuant à maintenir l'exportation, tend également à diminuer les cas où une protection douanière pourrait s'imposer pour assurer l'écoulement des marchandises de certaines branches de la production nationale. Son action n'est soumise au consentement d'aucune puissance étrangère, ce qui n'est pas le cas, nous l'avons vu, pour la conclusion de traités de commerce, autre méthode éprouvée d'action commerciale à l'extérieur. Certes, les traités de commerce restent le moyen essentiel de pénétration sur un marché lorsqu'on peut abaisser certaines barrières douanières étrangères. Mais, malheureusement, comme nous l'avons déjà relevé, cette possibilité de traiter n'existe plus en ce qui concerne la plupart des pays vers lesquels

¹⁾ L'arrangement conclu doit être encore sanctionné par les autorités fédérales qui statueront notamment sur les subventions à accorder. En attendant, les deux bureaux continuent à exister séparément.

l'exportation suisse doit se diriger. C'est donc dans l'organisation de l'expansion commerciale que git le seul moyen d'action possible.

Toute mesure tendant à favoriser certaines branches de l'économie nationale, notamment au moyen de tarifs douaniers ou toute réduction de droits, obtenue au prix de concessions accordées aux Etats cocontractants sur d'autres points, provoquent généralement des protestations des branches qui s'estiment lésées. Il est très difficile pour les pouvoirs publics de trouver dans ces questions la formule conciliant les intérêts des groupes en présence avec ceux du pays dans son ensemble. Les mesures d'expansion économiques, par contre, même si elles favorisent plus spécialement la vente de certains produits nationaux, ne peuvent encourir le reproche de léser les intérêts, même de groupes économiques, qui n'y sont peut-être pas directement intéressés.

2° L'Etat, les collectivités et l'initiative privée

Nous avons fait remarquer ci-dessus que l'organisation des débouchés a lieu depuis la guerre toujours plus avec l'aide et sous l'égide des Etats. Nous avons également relevé le fait que toute possibilité d'activité utile dans ce domaine a été quelquefois contestée aux pouvoirs publics et aux organisations collectives. Il n'est donc pas sans intérêt que nous examinions de plus près ces questions.

L'opinion que nous avons mentionnée en dernier lieu repose sur un malentendu. Il est bien évident qu'une action collective encouragée par l'Etat ne peut remplacer l'activité nécessaire de chaque entreprise privée. C'est à celle-ci qu'incombera toujours la tâche difficile de mener à bonne fin les affaires que d'autres auront facilitées. Les entreprises privées doivent mener ce qu'on pourrait appeler le combat «corps à corps» sur les marchés extérieurs. Le rôle de l'initiative privée reste donc intact. Les organismes officiels et collectifs ont néanmoins la haute mission, qui leur est dictée par les circonstances, de frayer les voies au commerce national par une étude suivie des marchés et de leurs fluctuations, ainsi que par une action systématique de propagande en faveur des produits indigènes. La collaboration de l'Etat à l'œuvre de l'organisation des débouchés devient aussi indispensable en raison des moyens toujours plus puissants mis en action par les nations concurrentes. En effet, le travail général de prospection des marchés étrangers ne saurait être utile sans un certain minimum de moyens financiers assuré. Ce travail sera d'autant plus efficace que ceux-ci seront importants, sous réserve, bien entendu, qu'ils soient employés avec méthode et esprit de suite. Aussi est-ce dans l'emploi des moyens affectés à l'expansion commerciale que l'initiative privée, alliée aux pouvoirs publics, peut rendre les plus grands services. On peut dire d'une façon générale que c'est selon les principes commerciaux que doit être dirigée l'action de propagande et de recherche des débouchés. La forme la plus aisée de la collaboration des milieux intéressés aux actions entreprises sous l'égide de gouvernements consiste dans les groupements collectifs, contrôlés par les milieux producteurs et appuyés par l'Etat. De l'initiative privée ils ont la souplesse, du pouvoir public le but, c'est-à-dire le service dans l'intérêt général. Si l'appui financier fourni par les intéressés pour une action commune stimule celle-ci et exige d'elle le maximum d'efficacité, il a également la tendance assez

marquée d'exiger une rétribution aussi immédiate que possible des sacrifices apportés ainsi que l'affectation de la propagande à des buts particuliers. Or, la prospection des marchés étrangers constitue un travail de longue haleine et il est dans l'intérêt général de l'économie nationale qu'il soit poursuivi sans à coups et d'une façon méthodique. Dans cette constatation réside un argument de plus en faveur de la collaboration de l'Etat.

Il est encore une question préliminaire qu'il est utile de soulever ici : c'est-à-dire l'attitude des grandes entreprises industrielles à l'égard de l'organisation de l'expansion commerciale. Celle-ci paraît être souvent négative; les grands producteurs n'ont pas besoin de services dont ils disposent déjà, dit-on. Il y a, sans doute, un fond de vérité dans cette idée, mais prise dans un sens général, elle est certainement trop absolue. Si tous les moyens d'expansion commerciale ne sont pas de nature à rendre des services immédiats et manifestes aux grandes entreprises, il y en a toutefois quelques-uns dont l'action leur est certainement utile, encore faut-il faire remarquer que les entreprises importantes n'ont pas une vie séparée du reste de l'économie nationale. Elles ne peuvent donc que profiter de toute amélioration de la situation de celle-ci. En outre, certains moyens particuliers que nous allons analyser tout à l'heure ont une importance incontestable, même pour les producteurs puissants. La grande industrie met volontiers l'accent sur la nécessité de conclure des traités et des conventions de commerce. Nous avons déjà signalé les obstacles que rencontrent actuellement ces desiderata. Un moyen utile de les combattre ne réside-t-il pas dans le développement rationnel de la représentation de nos intérêts économiques à l'étranger? Nous le croyons; les légations et consulats suisses sont certainement à même d'aplanir certaines difficultés et de préparer le terrain propice aux négociations commerciales. Ceci concerne plus spécialement les pays européens et dans une certaine mesure les clients importants d'outre-mer. Quant à des marchés secondaires, très éloignés, dont l'importance pour le commerce suisse augmente néanmoins, il convient de constater que même les grandes entreprises ont besoin de renseignements leur permettant de prendre pied dans ces pays et qu'elles peuvent utilement obtenir des organismes d'expansion commerciale. Nous basons cette constatation sur notre propre expérience et des cas bien précis.

Passons maintenant à l'examen de l'organisation pratique de l'expansion économique.

B. Les organes et méthodes d'expansion commerciale

1° Les organes — a) Au pays

a. Les offices centraux. Une condition essentielle d'une organisation rationnelle de l'expansion commerciale réside dans la collaboration de tous les milieux intéressés et dans la coordination des efforts. Aussi n'est-il pas étonnant que tous les pays qui ont créé quelque chose de positif dans ce domaine se soient préoccupés avant tout de la création d'organismes centraux dans le pays même, ayant pour charge de diriger les actions extérieures de propagande et de recherche et de rendre profitables leurs résultats aux producteurs nationaux. Ces organismes

centraux sont, soit des organes gouvernementaux, soit des institutions mixtes, soit encore des organisations collectives de producteurs. Prenons quelques exemples concrets. Aux Etats-Unis, à côté du «Bureau for Domestic and Foreign Trade» de Washington, nous trouvons une «National Association of Manufacturers», ne jouant toutefois qu'un rôle secondaire par rapport au premier qui, tout en étant un organe gouvernemental, collabore néanmoins pour la diffusion des renseignements reçus de l'étranger, avec les associations issues de l'initiative privée. En Angleterre, parallèlement au «Department of Overseas Trade» la «Fédération des Industries Britanniques» travaille activement à l'étude des débouchés et à la propagande. La France possède, en plus de son «Office National du Commerce Extérieur» une «Association Nationale d'Expansion Economique». L'Allemagne a créé une organisation mixte, le «Wirtschaftsdienst, G. m. b. H.» qui travaille selon les méthodes de l'initiative privée, mais avec l'aide de moyens officiels. La situation est semblable en Italie, quoiqu'ici l'Office national pour les exportations, à Rome, institution mixte, créée 1926, ait une contrepartie privée dans l'Institut italien d'expansion commerciale, à Milan. Citons encore l'exemple de la Belgique où le «Service du commerce extérieur du Ministère des affaires étrangères» collabore étroitement avec le «Comité central industriel de Belgique» et celui de la Suède qui possède une «Union des exportateurs suédois», subventionnée par l'Etat, en complément du Service d'informations commerciales du Ministère du commerce. Tous ces exemples illustrent les constatations générales que nous avons faites précédemment.

En Suisse, le Bureau suisse de renseignements, à Zurich, était jusqu'ici un organisme sans forme juridique précise, entretenu entièrement par l'Etat fédéral, alors que le Bureau industriel suisse, à Lausanne, a été constitué sous forme d'association (C. C. S. art. 60 ss.) d'industriels et exportateurs, subventionnée par la Confédération. L'Office suisse d'expansion commerciale Zurich/Lausanne qui sortira de la fusion des institutions précédentes, revêtra la forme d'une association dont feront partie la Confédération ainsi que d'autres corporations de droit public (cantons, communes) en qualité de membres-subventionnants, des groupements, en qualité de membres collectifs et enfin des entreprises privées en qualité de membres individuels. Toutes les trois catégories de membres seront représentées dans les organes dirigeants. Il s'agira donc là d'une formule de collaboration fort heureuse. Quant aux attributions du nouvel office, en voici les principales: organisation de la participation des industries suisses aux foires et expositions, suisses et étrangères; service de renseignements pour l'achat et la vente de marchandises, basé notamment sur une documentation industrielle précise; mise en relations avec des importateurs et représentants étrangers; propagande en faveur de la production suisse, au pays et à l'étranger; étude systématique des marchés étrangers, en vue de l'ouverture de nouveaux débouchés; édition de publications pouvant servir aux buts précédents, soit de livres d'adresses, de revues, bulletins d'information, etc. Pour accomplir sa tâche, l'Office suisse d'expansion commerciale ne devra pas seulement créer un réseau de correspondants étrangers, mais il sera également appelé à collaborer avec des institutions suisses, déjà existantes, poursuivant des buts analogues.

β. Autres organismes. Si les offices centraux constituent les pivots du rouage de l'expansion commerciale, d'autres organismes doivent être néanmoins également pris en considération dans cet ordre d'idées. Il y en a en Suisse principalement de deux genres: les groupements économiques régionaux, dits chambres de commerce, et les associations professionnelles, par branches de production. Aussi bien les chambres de commerce que les associations professionnelles peuvent collaborer à l'œuvre des offices centraux, tant dans les questions d'ordre général qu'en ce qui concerne certains points particuliers, touchant plus spécialement à la diffusion et à l'utilisation des renseignements obtenus ainsi qu'à la documentation à recueillir. Des expériences ont déjà été faites à cet égard au cours du travail des bureaux de Zurich et Lausanne. Il s'agira d'en tirer le meilleur parti possible.

Une situation spéciale occupent les foires d'échantillons périodiques, la Foire suisse de Bâle et le Comptoir suisse de Lausanne. Ces deux manifestations ont leur sphère d'action avant tout sur le marché intérieur; elles attirent néanmoins, par leur propagande, un certain contingent d'acheteurs étrangers. Au cours de toute l'année également, les foires reçoivent des demandes concernant les produits exposés. Des contacts doivent donc s'établir entre elles et l'Office suisse d'expansion commerciale qui peut aussi leur rendre des services appréciables.

A mentionner encore une organisation de notre pays qui, par son activité constante, peut être très utile à une politique d'expansion commerciale suivie. Il s'agit de la «Semaine suisse» dont la tâche pourrait être d'éclairer l'opinion publique, dans ce domaine spécial, et de lui inculquer une meilleure compréhension de ces problèmes.

b) A l'étranger

a. Les légations et consulats. Les premiers efforts qu'on ait tentés en Suisse pour soutenir notre commerce extérieur ont porté sur l'amélioration du service diplomatique et consulaire dans le but d'une meilleure représentation de nos intérêts économiques à l'étranger. En effet, toute organisation des débouchés sur une base nationale exige la présence à l'extérieur d'organes permanents d'étude et de recherche. L'expérience montre que les légations et consulats et plus spécialement les attachés commerciaux peuvent fort bien jouer à cet égard un rôle important, sous les réserves, bien entendu, que nous avons déjà fait valoir d'une façon générale plus haut. Il est évidemment essentiel que nos représentations à l'étranger puissent organiser des services commerciaux (sous la direction éventuelle des attachés commerciaux), ainsi que l'ont déjà fait quelques-unes d'entre elles. Si l'on met à leur disposition des moyens suffisants et qu'on apporte les soins voulus au choix du personnel, on ne pourra certainement que se réjouir des résultats obtenus. La question de la nomination d'attachés commerciaux, qu'on traite quelquefois séparément, rentre à notre avis dans le problème général de la représentation officielle de la Suisse à l'étranger, puisque celle-ci a essentiellement pour but la défense d'intérêts économiques. Nous sommes tentés, pour des raisons pratiques, de résoudre cette question par l'affirmative, sous les réserves formulées ailleurs et plus spécialement dans le paragraphe suivant. Nous ne la dissociions pas de celle de la représentation diplomatique et consulaire, estimant

notamment que, dans un petit pays comme le nôtre, les attachés commerciaux ne peuvent que faire partie du cadre général du corps diplomatique, pour le choix duquel des règles uniformes et rigides ne peuvent être établies.

β. Les chambres de commerce. Nous avons fait mention plus haut des chambres de commerce suisses à l'étranger qui existent à l'heure actuelle. Il s'agit là d'organisations créées sous l'impulsion de commerçants et industriels suisses résidant dans certains centres étrangers, dans le but de contribuer au développement des relations d'affaires entre leur pays de domicile et la patrie. On rencontre des institutions analogues dans tous les pays. Créées par l'initiative privée qui en assume dans la règle les frais de fonctionnement, les chambres de commerce à l'étranger sont le complément de la représentation officielle extérieure. Ces deux organes complémentaires d'expansion commerciale ne doivent pas être opposés l'un à l'autre, mais ils peuvent néanmoins s'exclure. Aussi, la création d'une chambre de commerce ou celle d'un service commercial auprès d'une légation ou d'un consulat est-elle avant tout une question d'opportunité et non de principe. L'existence d'un service commercial de légation peut exclure la nécessité d'une chambre de commerce ou la réduire au rôle d'un conseil consultatif composé de personnalités compétentes. Mais on peut également concevoir la coexistence d'une chambre de commerce et d'une représentation officielle. Dans ce cas, le principe du maximum d'efficacité exige une répartition des tâches qui a, du reste, la tendance à s'établir par la force des choses. En effet, la chambre de commerce se trouve par sa nature même en un contact plus direct avec le monde des affaires. Ses services de renseignements sur les débouchés, etc. qui jouent un rôle essentiel possèdent ainsi plus de souplesse et de liberté d'action que ceux de la représentation officielle qui doit nécessairement imposer certaines restrictions à sa façon d'agir. D'un autre côté, la représentation officielle est mieux qualifiée pour certaines démarches auprès des administrations publiques, etc. A remarquer aussi, en passant, que les chambres de commerce à l'étranger ont généralement une couleur nationale mixte, alors que les légations et consulats ont forcément un caractère national nettement défini. Comme qu'il en soit d'ailleurs, répétons-le, la question soulevée plus haut ne doit pas être tranchée au nom d'un principe admis à l'avance. C'est avant tout une question de contingences et peut-être aussi de personnes.

γ. Les Suisses à l'étranger. Enfin, il est bon de faire mention parmi les organes d'expansion commerciale à l'étranger les nombreux citoyens suisses domiciliés dans tous les pays du monde. Ils ont été de tout temps les agents actifs de notre exportation. On estime même que dans certains pays ils servent d'intermédiaires pour la conclusion, si ce n'est de la totalité, mais tout au moins d'une bonne fraction des affaires traitées par les exportateurs helvétiques dans ces régions ¹⁾.

Par son travail de réorganisation et de groupement des «colonies» suisses hors du pays, la Nouvelle Société Helvétique et son secrétariat des Suisses à

¹⁾ Voir Agénor Krafft, *L'Activité des Suisses à l'étranger*; ce qu'ils font et pourraient faire pour l'expansion économique de la Suisse, dans le compte-rendu officiel de la Première Conférence d'Expansion Economique de Lausanne, p. 98/111.

l'étranger de Fribourg ont contribué à éveiller de nouveau, depuis la guerre, l'intérêt des Suisses émigrés pour la mère patrie. Les organes centraux d'expansion commerciale ont avantage à recourir à la collaboration de ces compatriotes dont les connaissances des pays étrangers peuvent être pour eux de la plus grande utilité. Partant de ces considérations, le Bureau industriel suisse, à Lausanne, a déjà pu s'assurer le concours d'un certain nombre de Suisses à l'étranger qui lui servent de correspondants particuliers. Mais il y aurait certainement moyen d'élargir la base même de la collaboration ainsi esquissée, peut-être dans le sens de l'institution française des «Conseillers du commerce extérieur», choisis parmi les notables des colonies françaises dans les pays étrangers ¹⁾.

2° Les méthodes.

a) *L'étude des marchés.* Nous avons caractérisé plus haut le travail des services d'expansion commerciale comme étant essentiellement un travail de recherche de débouchés possibles, au moyen de l'étude des marchés et de la propagande. Il est temps que nous mettions au net ces deux notions.

L'étude des marchés, par les organes d'expansion commerciale, a pour but de faciliter l'ouverture de nouveaux débouchés aux producteurs nationaux. Cette étude doit porter tout d'abord sur la situation économique, commerciale et industrielle des pays étrangers, car des conjonctures générales dépendent les possibilités de développement des affaires avec certaines régions. Ensuite, les recherches doivent porter plus spécialement sur les besoins des marchés, leurs particularités, les efforts de la concurrence, les méthodes commerciales à suivre, la législation commerciale, etc. Enfin, cette étude doit aboutir à l'établissement de pronostics quant à la possibilité de vente de certaines spécialités, ainsi que de listes d'adresses de maisons pouvant s'intéresser, soit à l'achat, soit à la représentation d'entreprises productrices nationales. Ce vaste travail préparatoire est de la plus haute importance pratique. Il peut être aisément effectué, ainsi que nous l'avons déjà fait remarquer, par des organismes d'intérêt général, privés, mixtes ou gouvernementaux. L'observation des faits, plus spécialement à l'étranger, montre que des résultats excessivement intéressants peuvent être atteints dans ce domaine. En outre, nous pouvons faire appel à notre expérience personnelle de plus de sept ans au Bureau industriel suisse, pour témoigner non seulement des affaires réelles entamées à la suite d'un travail de ce genre, mais aussi de l'absolue nécessité, pour l'industrie suisse, de développer cette œuvre d'étude générale des débouchés, qu'une entreprise isolée peut difficilement exécuter. Tout d'abord parce qu'il s'agit souvent d'efforts qui n'apportent pas immédiatement des résultats pratiques, puis aussi parce que les moyens leur en feraient défaut. Même pour les grandes maisons, ce travail a une utilité incontestable, car il leur permet notamment de faire des vérifications utiles quant au rendement de leur organisation de vente à l'étranger.

La direction générale de ce travail de prospection des marchés étrangers sera dorénavant entre les mains de l'Office suisse d'expansion commerciale, dont

¹⁾ Voir la communication présentée à ce sujet par M. Jean Fornallaz, d'Yverdon, à la Première Conférence d'Expansion Economique de Lausanne, compte-rendu officiel, p. 111 à 115.

le siège de Lausanne s'occupera de l'étude et de la documentation générale, alors que celui de Zurich se spécialisera dans la transmission d'adresses. Pour être efficacement développés, ces efforts devront s'appuyer sur les légations, consulats et chambres de commerce suisses à l'étranger. Le nouvel office sera aussi obligé de recourir à la collaboration de correspondants spéciaux ainsi que cela est le cas actuellement au Bureau industriel suisse, à Lausanne.

b) *La propagande économique* ¹⁾. La lutte moderne pour la conquête des débouchés conditionne le succès de la vente non pas seulement par la qualité d'un produit, mais également par sa notoriété. C'est ce que le grand homme d'affaires américain Vanderbilt résumait en ces mots: «Comment veut-on que le monde sache que l'on a quelque chose à vendre, si on ne le lui fait pas savoir.» Aussi n'est-il pas étonnant que la pratique de la publicité ait acquis de nos jours une importance de premier ordre au point de vue économique ²⁾. Le postulat de la notoriété ne s'adresse pas seulement aux entreprises considérées isolément, il est identique pour les groupes d'industries. Il suffit d'observer le développement que prend la publicité collective en faveur de certains produits ou groupes de produits dans divers pays industriels et plus spécialement dans les pays anglo-saxons, pour se convaincre de l'évolution des méthodes commerciales et de l'ampleur donnée à ces mouvements. Mais on ne se contente pas de faire agir la publicité collective en faveur de certains groupes de produits, on en fait de plus en plus le moyen d'action de grandes collectivités industrielles englobant des pays entiers. L'exemple récent le plus frappant réside dans la campagne de propagande inaugurée l'année dernière par la Grande-Bretagne en faveur de ses produits. On constate que partout on cherche à résoudre le problème de la conquête de nouveaux débouchés, par l'étude préalable des marchés, esquissée plus haut, conjuguée avec des actions soutenues de propagande. Par exemple, la solution d'une question aussi importante que la vente des produits de l'Empire britannique à l'intérieur de celui-ci et plus spécialement en Grande-Bretagne, a été confiée à un «comité de vente» (marketing board), qui dispose de crédits importants pour des campagnes de publicité générale.

La propagande économique extérieure au profit de l'ensemble de la production d'un pays fraye les chemins au placement des produits nationaux sur les divers marchés. Elle doit faire connaître les industries indigènes et chercher à provoquer la demande. Il appartient aux organes d'expansion commerciale de diriger cette action, d'une façon rationnelle et surtout systématique et suivie, car c'est par la continuité que la propagande économique finit par triompher des obstacles. Pour la Suisse, cette façon de procéder devient de jour en jour une nécessité plus urgente. Les changements intervenus dans notre clientèle étrangère, l'ignorance souvent invraisemblable dans laquelle celle-ci se trouve par rapport à nos industries nationales, etc. sont autant de facteurs qui doivent nous dicter une attitude décidée.

¹⁾ Cf. «La propagande économique et les industries suisses» (brochure éditée par le Bureau industriel suisse, Lausanne 1925, en français et en allemand).

²⁾ Voir Georges Paillard, «L'Eloge de la publicité», dans la revue «Succès», Lausanne, septembre 1926.

La propagande extérieure peut se manifester sous des formes les plus variées. On peut dire, par exemple, que les représentations officielles, chambres de commerce suisses à l'étranger, ainsi que nos nombreux compatriotes résidant dans toutes les parties du monde, constituent une propagande continue et vivante en faveur de notre économie nationale. N'a-t-on pas dit que «le commerce suit les nationaux»? Quant à la propagande économique proprement dite, on peut «grosso modo» en distinguer les catégories suivantes: 1^o édition et distribution d'imprimés (livres d'adresses, revues, brochures, bulletins de presse, etc.) y compris la propagande épistolaire directe; 2^o la présentation des produits en image (affichage, films, etc.) ou en nature (foires, expositions et manifestations semblables). Ce n'est là qu'une indication pour concrétiser nos idées générales.

En Suisse, il y a encore beaucoup de choses à faire dans ce domaine. Certes, les premiers jalons ont déjà été posés avec succès, mais la cohésion nécessaire à la réussite de la propagande fait encore défaut jusqu'ici. Heureusement que la création projetée de l'Office suisse d'expansion commerciale constituera le point de départ d'une coordination des efforts si urgente à l'heure actuelle.

Cette coordination devrait notamment se manifester par la collaboration des organisations de l'industrie, du tourisme et des transports travaillant dans le domaine de la propagande extérieure. Mais nous n'aimerions pas terminer nos considérations à ce sujet uniquement par des vœux à réaliser et tenons à rappeler en peu de mots quelques résultats déjà obtenus dans le cadre des institutions existantes.

Parmi les efforts faits jusqu'ici pour faire connaître les industries suisses à l'étranger, on peut citer notamment la propagande déployée en dehors de nos frontières par la Foire suisse de Bâle, la distribution d'un livre d'adresses d'exportateurs-producteurs en plusieurs langues par le Bureau suisse de renseignements, à Zurich, et «last not least», l'activité du Bureau industriel suisse, à Lausanne, qui a fait de la propagande économique extérieure un point essentiel de son programme. Transformé en «siège de Lausanne» du nouvel Office suisse d'expansion commerciale, cet organisme présidera à ce service indispensable qui sera développé autant que possible. Le premier essai du Bureau industriel suisse dans le domaine de la propagande étrangère consiste dans l'édition, depuis 1922, de son «Bulletin Officiel», avec le sous-titre anglais «Swiss Industry and Trade» qui, tiré à 7600 exemplaires, rédigé en français et anglais, est distribué gratuitement dans le monde entier aux acheteurs éventuels de produits suisses. Cet envoi a lieu sur la base de registres d'expédition constamment tenus à jour et complétés, en collaboration avec les légations, consulats et chambres de commerce suisses à l'étranger. Par son action constante et méthodique, cette publication a déjà provoqué des quantités de demandes de produits suisses de tous pays et a conduit à la conclusion d'affaires pratiques. Ses articles reproduits par la presse ont fait connaître certaines branches de notre économie nationale au public étranger. Le succès obtenu par cette activité en démontre l'incontestable utilité et confirme la nécessité de développer l'action entreprise par la publication de revues dans d'autres langues, de fascicules spéciaux, brochures, etc. Notons en passant

que le Bureau industriel suisse a déjà envisagé l'édition prochaine d'imprimés de ce genre.

L'exemple que nous venons de citer met en valeur le côté pratique de la propagande, mais il y a encore le côté général de celle-ci qui ne doit pas être négligé, si l'on veut que l'action puisse se dérouler avec profit. Dans la publicité en général et dans la publicité collective extérieure en particulier, le sens du tact et de la mesure joue un rôle primordial. Aussi ne faut-il jamais négliger la forme en voulant trop hâtivement courir à certains résultats pratiques. C'est là quelquefois la tendance, bien compréhensible d'ailleurs, de certaines entreprises privées participant à une action commune. Pour cette raison, que nous avons relevée à plusieurs reprises, la propagande économique à l'étranger doit être dirigée par un organe indépendant dont les méthodes souples tiennent de l'initiative privée et le principe directeur du service public.

c) Le crédit à l'exportation. Les possibilités d'écoulement une fois reconnues, par l'étude des marchés, et la demande provoquée par la propagande, le tout aboutit à des tractations concrètes entre exportateurs et acheteurs d'outre-mer. De ces tractations dépend le succès final des efforts déployés précédemment. C'est le moment où l'entreprise privée, laissée à son initiative, affronte le combat décisif. Elle n'est pas seule en face du client, des concurrents dangereux s'en disputent la commande. Les questions de la qualité et du prix sont réglées, mais voilà que le problème épineux des conditions de paiement se pose. Les usages du marché exigent déjà des délais de paiements assez reculés et les concurrents font encore de la surenchère. Deux questions se posent à l'exportateur : celle de la solvabilité du client et celle d'un engagement à long terme, c'est-à-dire d'une immobilisation sensible de capital. Voici les risques de toute affaire d'outre-mer et les causes de son échec possible. C'est là que doit jouer ce qu'on appelle le crédit à l'exportation. Nous devons renoncer à entrer ici dans les détails. Une explication en quelques mots doit suffire.

Comme on le sait, les organes du crédit à l'exportation sont : 1° des banques spéciales fixées au pays, ayant ou non des succursales ou des entreprises affiliées à l'étranger ; 2° des institutions particulières de crédit, créées par les gouvernements, les organisations économiques, etc. Leurs méthodes de travail sont trop variées pour qu'il soit possible d'en faire mention ici. Contentons-nous de relever une manière spéciale d'accorder des facilités de crédit aux exportateurs nationaux : il s'agit de l'assurance du crédit à l'exportation qui prend de nos jours de plus en plus d'extension. La participation des pouvoirs publics et des milieux économiques dirigeants à tous ces efforts est spécialement marquée depuis la guerre ; la question du crédit à l'exportation fait partie du problème général de l'organisation des débouchés. Pour en revenir à ce que nous disions plus haut, constatons que toutes les facilités créées ont pour but de décharger le vendeur d'une partie du risque d'une part et de lui permettre, par des avances, l'octroi à son client de conditions de paiement libérales. On voit par là l'immense avantage qu'ont sur les exportateurs suisses ceux de nos concurrents qui jouissent des privilèges d'un crédit à l'exportation bien organisé. Il s'agit, par conséquent, d'un problème de

la plus haute importance, auquel il convient de consacrer toute attention, sans aucun retard. Ce n'est pas pour la première fois qu'on le pose dans notre pays ¹⁾, mais ce n'est que tout dernièrement qu'il a eu les honneurs d'une discussion au sein de l'organe représentatif suprême des milieux helvétiques du commerce et de l'industrie, la Chambre de commerce suisse ²⁾.

Le présent travail, auquel nous voulons mettre, par ces lignes, un point final, n'a d'autre but que celui de poser dans son ensemble un problème encore méconnu de notre politique économique nationale. Il n'a aucune prétention d'être complet, car l'étude des questions essentielles n'a été qu'ébauchée. Le souci d'objectivité de l'auteur a été doublé de son désir d'esquisser des solutions possibles sur la base d'une observation rigoureuse des faits et des expériences enregistrées.

Dans une organisation rationnelle de l'expansion économique tous les problèmes se touchent. Il importe donc que les rouages qui font partie du mécanisme général fonctionnent avec le moins de frottement possible. Les tendances nouvelles auxquelles nous avons fait allusion autorisent à ce sujet les meilleurs espoirs.

¹⁾ Voir Dr Paul Mori, *Exportbanken und deren Nutzbarmachung für die schweizerische Volkswirtschaft*, Zürich 1917, Art. Inst. Orell-Füssli.

²⁾ Voir *Neue Zürcher Zeitung*, 22 novembre 1926.