

**Zeitschrift:** Habitation : revue trimestrielle de la section romande de l'Association Suisse pour l'Habitat

**Herausgeber:** Société de communication de l'habitat social

**Band:** 49 (1976)

**Heft:** 10

  

**Artikel:** Quand les entrepreneurs préfèrent l'autodéfense au suicide : politique d'entreprise en période de récession : les entrepreneurs retournent à l'école

**Autor:** Modoux, B.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-127894>

### **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:** 27.04.2026

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

# Quand les entrepreneurs préfèrent l'autodéfense au suicide<sup>1</sup>

Politique d'entreprise en période de récession. Les entrepreneurs retournent à l'école

15

Dans les murs de son Centre de formation professionnelle d'Oberkirch/Sursee, la Société suisse des entrepreneurs organise, depuis quelque temps, par sections, des séminaires à l'intention des chefs d'entreprises de maçonnerie et de génie civil. La raison principale à l'origine de la mise sur pied de ces séminaires a été la nécessité impérieuse de mettre un terme à cette lutte insensée des prix qui a contraint nombre d'entreprises, dans le contexte d'un recul brutal de la demande, à puiser dans leurs réserves en même temps qu'elles étaient confrontées à des problèmes aigus de liquidités. Les séminaires précités sont tournés vers un avenir qui verra, dans le secteur de la construction, la quantité céder la priorité à la qualité. Comme le calcul équitable des prix, couvrant les coûts de production, n'est pas seulement un impératif à observer en période de récession, les séminaires à l'intention des chefs d'entreprises au Centre professionnel des entrepreneurs suisses seront «institutionnalisés» et se tiendront régulièrement en période de beau, comme en période de mauvais temps.

La crise de dépression dont est victime l'industrie suisse de la construction — à l'image de celle des années 30 — est un signe manifeste de la récession économique qui règne en Suisse. En ce moment, le bateau de luxe dénommé «La Suisse» a beaucoup de peine à quitter le port de la récession. Si les effets de la récession sont si voyants au sein de l'industrie de la construction, c'est parce que le secteur de la construction est une immense vitrine dans laquelle se reflètent les nombreux appartements vides, les investissements réduits à l'état de ruines, l'ombre de tous ces travailleurs étrangers qui ont été forcés de quitter notre «Terre sainte». Le recul brutal de la demande n'a pas seulement causé aux entrepreneurs d'épineux problèmes d'adaptation de leurs capacités de production. Les communautés publiques, le fisc surtout, se morfondent aujourd'hui devant des caisses vides.

## *Après la saignée...*

Il convient de rappeler une fois de plus que, entre le mois de mars 1973 et le mois de mars 1976, l'effectif des personnes occupées dans la maçonnerie et le génie civil a diminué de 90 000 unités, ou de 40 %. (Suisse, 13 %, travailleurs étrangers, 55 %, dont

<sup>1</sup> Cet intéressant article nous a été adressé, sur notre demande, par la Société suisse des entrepreneurs. Il reprend, sous un autre jour, le thème de la conjoncture dans le bâtiment, que la revue «Habitation» a déjà abordé à plusieurs reprises, en particulier dans le dernier numéro, celui de septembre. Réd.

82 % de saisonniers !) Dans la même période de comparaison, la demande de construction a reculé notamment de 57 % par rapport aux années de boom.

## *... le «redimensionnement» !*

Un vilain mot, qui dit pourtant bien ce qu'il veut. La question nous a souvent été posée: Pourquoi les statistiques de l'industrie de la construction présentent toujours les chiffres des années de boom en comparaison, alors que ce même secteur de la construction ne se borne pas seulement à prêcher le processus de «redimensionnement», mais entreprend ici et là des démarches à caractère euthanasique ? Bref, tout le monde sait maintenant que le secteur principal de la construction (maçonnerie et génie civil) est engagé en plein dans la phase du «redimensionnement».

En période de haute conjoncture, les prestations de l'industrie de la construction représentaient 20 % du produit national brut; à l'heure actuelle, on est conscient du fait que le but de stabilisation devrait se situer au niveau de 15 % de ce même produit national brut. La réalisation de ce vœu éviterait la destruction de capacité de production qu'il faudra reconstituer à grands frais plus tard.

Pour l'instant, dans ses statistiques de comparaison, le secteur de la construction est obligé d'opérer avec les données des années de boom; à l'époque notamment — et ces années ne sont pas si lointaines — la demande de construction surdimensionnée (surtout dans le secteur des logements) avait contraint l'industrie de la construction à gonfler son appareil de production. Comme le prouve actuellement la volonté des entrepreneurs à «redimensionner» leur production, il ne peut s'agir aujourd'hui de viser à atteindre de nouveau les valeurs réalisées pendant les années de boom; bien au contraire, l'objectivité nous invite à démontrer les dégâts que peuvent et que provoquent toujours les aléas de la conjoncture et ses mouvements de montée et de descente.

## *Effondrement des prix*

L'effondrement du volume des commandes — en tant que conséquence du recul brutal de la demande privée de construction — engendre dans une économie de libre concurrence une pression analogue sur les prix, cela en raison de la capacité excédentaire. Ses effets sont connus: renvoi de personnel, destruction de capacités, paralysie complète des investissements, restriction dans le domaine des institutions sociales, etc.

La récession dans l'industrie de la construction se manifeste de façon particulièrement évidente à la bourse des prix et des soumissions. Les maîtres d'ouvrage publics, qui se sont penchés malheureusement un peu trop tardivement sur leur mission anticyclique, ont reconnu bientôt le revers de la médaille frappé du sigle de «l'effondrement des prix de construction» et adapté, pour une large part, leurs règlements de soumissions aux nouvelles conditions. Le changement de tactique s'est opéré dans ce sens que l'on ne donne plus a priori la préférence à l'offre qui présente le prix le plus bas, mais que l'on recherche l'offre dont le prix est le plus avantageux, l'offre qui, outre un prix raisonnable (destiné à payer les salaires contractuels, les prestations sociales et les fournisseurs), donne la garantie que le travail sera exécuté dans les meilleurs délais et consciencieusement, dans toutes les règles de l'art. Divers organismes publics s'efforcent actuellement, par de nouvelles directives, d'influencer le niveau des prix et d'éliminer les offres dont les prix sont ostensiblement trop bas. Pour des raisons compréhensibles, la situation ne peut être la même dans le secteur privé, le maître d'ouvrage privé se laissant souvent prendre au piège d'un prix alléchant et extrêmement bas.

#### *Un non-sens économique*

Il y a toujours eu des périodes — par exemple le fameux «trou de janvier» — durant lesquelles l'entrepreneur se contentait ou était obligé d'accepter une commande peu intéressante au point de vue prix, aux seules fins d'occuper son personnel. A la bonne heure ! Toutefois, ce qui se passe aujourd'hui à la bourse des prix et des soumissions n'est rien d'autre qu'une lutte farouche des prix dans le cadre d'un processus de sélection tout aussi brutal. Un recul aussi rapide du volume des commandes au sein d'une économie de marché libre s'exprime par le même effondrement des prix offerts par un nombre trop élevé de soumissionnaires. Le désir de survie qui anime toutes les entreprises de construction est certainement légitime et louable. Chacun voudrait sortir de l'ornière de la récession et atteindre la rive du salut, celle qui lui apportera normalisation, légère réanimation des affaires, etc.

Lorsque l'on est obligé, dans un laps de temps si court, de réduire au moins le quart de ses capacités de production, les principes les plus élémentaires en matière de comportement conforme au marché et de calcul sérieux des offres se voient ébranlés. Il est sûr et certain que dans le secteur de la construction,

au sens strict du terme, des travaux ont été acceptés et le seront encore à des prix déraisonnables, ne couvrant même pas les coûts de production.

#### *En route vers le Proche-Orient*

Une partie des entreprises de construction — les grandes entreprises industrielles notamment — s'intéressent vivement aux possibilités d'acquiescer des commandes de grands travaux à l'étranger, en particulier au Proche-Orient. Toutefois, les conditions de travail dans ces pays sont si différentes des nôtres, que seules quelques entreprises sont en mesure de risquer l'aventure. Et si ces grandes entreprises générales peuvent obtenir d'importantes commandes à l'étranger, le marché indigène de la construction peut devenir plus intéressant pour les entreprises petites et moyennes, dont les structures ne sont pas suffisantes pour faire de grandes affaires à l'étranger. Il est vrai aussi que nos entreprises de construction se sentent davantage à l'aise chez nous et que les risques qu'elles encourent n'ont pas les mêmes proportions qu'à l'étranger.

Pour que l'activité des entreprises désirant s'engager à l'étranger soit couronnée de succès, il faut absolument que règne une collaboration étroite entre les branches de l'industrie suisse tournées foncièrement vers l'exportation et celle de la construction, moins expérimentée dans ce domaine. Les branches industrielles semblent être disposées à tenir le rôle «d'entreprise générale» dans la réalisation de cette coopération désirée. Il n'en demeure pas moins que la grande masse des entreprises du secteur de la construction proprement dite (maçonnerie et génie civil) appartient à un secteur dont l'activité est dirigée principalement vers l'économie intérieure, une branche qui reste la plus importante de notre économie nationale.

#### *«Help yourself» — au Centre professionnel des entrepreneurs*

Toutes ces considérations et réflexions ne serviraient pas à grand-chose si l'on n'en tirait pas les conséquences en prenant les mesures qui s'imposent. L'industrie de la construction — quoi qu'on en dise — ne s'est pas contentée de considérer les injections conjoncturelles supplémentaires des pouvoirs publics comme une institution permanente; elle s'est bien gardée de prendre l'Etat pour une «vache laitière» que l'on peut traire à volonté !

Au sens d'un «recul ordonné» et d'une adaptation judicieuse de la production au volume des commandes à court et moyen termes, la Société suisse des en-

trepreneurs a mis sur pied des séminaires à l'intention des entreprises de construction au Centre de formation professionnelle d'Oberkirch/Sursee. Le Département technique et d'économie d'entreprise de la SSE, puisant dans le trésor de ses expériences, a élaboré la matière de ces colloques, sur laquelle les «séminaristes» ont le loisir de réfléchir. Il s'agit de directives concernant la politique de l'entreprise de construction (besoins de liquidités — personnel — prix) et de la méthode d'appréciation critique d'une offre dans le contexte de l'analyse des coûts et des prix. Le système élaboré permet une évaluation aussi indépendante que possible de la situation de concurrence, un jugement sur le montant total, sans considération des rendements unitaires, et une application simple et pratique. Sur la base d'exemples variés, les participants à ces séminaires analysent en petits groupes ce que doit être une offre présentant non pas le prix le plus bas, mais le prix le plus juste, le plus favorable. Ces problèmes intéressent naturellement le maître d'œuvre au plus haut point. Comment doit-il juger une offre ? Il ne peut le faire que de façon relative, par comparaison avec les prix des autres soumissionnaires, sans pouvoir trancher la question la plus importante: le prix offert couvre-t-il vraiment les coûts de production ? Cela explique aussi la raison d'être de l'élaboration d'une méthode — telle que l'a préparée le Département technique de la SSE — permettant d'apporter une réponse judicieuse à la question fondamentale des coûts et des prix, un problème qui intéresse tout autant le maître d'ouvrage que l'entrepreneur concerné.

Dans une atmosphère chaleureuse et détendue, les participants à ces séminaires apprennent à avoir une vue d'ensemble sur ce qui est encore justifiable du point de vue de la politique d'entreprise. Le procédé exposé aux entrepreneurs leur prouve aussi que la notion de la sous-enchère est très relative. Un prix qui ne couvre pas les coûts de production est une vraie sous-enchère qui contribue à la ruine de l'entreprise, car la sortie de trésorerie en résultant est plus importante que les liquidités disponibles (offre-suicide).

Seul le chef d'entreprise est en mesure de rechercher un optimum entre l'engagement de ses liquidités disponibles pour assurer le financement des pertes, et le maintien des places de travail. S'il accorde l'attention nécessaire à cette tâche, il conduira non seulement une politique d'entreprise responsable, mais contribuera aussi à l'amélioration de la situation dans les professions de la construction.

#### *Et pour l'avenir ?*

Les séminaires destinés aux chefs d'entreprises de construction ont été créés également pour prouver aux entrepreneurs, aux maîtres maçons et aux cadres des entreprises de construction que la sous-enchère ne peut être qu'un mal nécessaire, mais qu'elle ne doit devenir ni un instrument de suicide — pour l'entrepreneur lui-même et ses collaborateurs — ni une arme à feu qu'il dirige sur ses concurrents et ses «collègues».

Au cours de ces colloques — qui ont connu jusqu'ici un succès remarquable — l'accent est mis sur une préparation judicieuse en fonction des temps à venir dans l'industrie suisse de la construction. Dans ce contexte, l'amélioration de la qualité de l'offre et du travail se trouve au premier plan. Les murs du Centre professionnel de la SSE ne se font pas l'écho de lamentations, mais de considérations objectives en rapport avec les chances de survie des entreprises de construction désireuses de s'adapter aux impératifs d'un marché foncièrement modifié.

La visite de ces séminaires à Oberkirch/Sursee nous a également montré que les professions de la construction ont encore un bel avenir. B. Modoux

## **ERIC REYMOND**

**LAUSANNE**

Rue du Crêt 7  
Tél. 27 62 33

Agence de vente des brûleurs  
à mazout **SIAM**