

Zeitschrift:	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber:	Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band:	46 (1988)
Heft:	3: Mont-Pèlerin 1988 : comment réaliser de grands projets en tenant compte de contraintes politiques, économiques et sociales croissantes
Artikel:	L'opinion d'un entrepreneur de construction
Autor:	Knoblauch, Peter
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-139709

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: 01.02.2026

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

L'opinion d'un entrepreneur de construction

Peter Knoblauch,
ing. civ. dipl. EPF,
C. Zschokke SA, Genève

1. INTRODUCTION

La promotion de grands projets est l'un des piliers de la stratégie de Zschokke.

Mais: «Comment élaborer et réaliser encore de grands projets, vu les oppositions politiques, économiques et sociales toujours plus nombreuses?»

C'est cette question inquiétante qui est le thème de mon exposé.

2. L'ÉVOLUTION DANS LA RÉALISATION DES GRANDS PROJETS D'INFRASTRUCTURE DEPUIS LA GUERRE

Il n'y a pas longtemps que cette question est posée de cette manière, au contraire, pendant plus de vingt-cinq ans après la fin de la dernière guerre, on demandait:

«Comment faire pour élaborer et réaliser les grands projets plus rapidement?»

La demande en infrastructure était énorme. Il fallait rattraper les retards accumulés pendant la guerre et parfaire ensuite l'infrastructure du pays.

Tout d'abord, il fallait construire des logements, de nouvelles cités-satellites.

Ensuite, il fallait répondre à une augmentation explosive de la circulation individuelle par la construction de routes et d'autoroutes.

Il fallait enfin couvrir les besoins croissants en énergie par la construction des grands ensembles hydro-électriques, les grands barrages dans nos vallées alpestres, ainsi que les usines au fil de l'eau.

Notre industrie participait à la reconstruction de l'Europe et ensuite à l'industrialisation de pays en voie de développement; ceci demandait la création d'infrastructures, de zones industrielles, avec des routes, des canalisations et des voies ferrées, la construction d'usines.

La population, croissante et toujours plus exigeante, s'approvisionnait dans des nouveaux centres commerciaux, les enfants fréquentaient de nouvelles écoles et hautes écoles.

L'évolution de l'aviation commerciale demandait la construction de grands aéroports... et j'en passe.

La demande était telle que nous, les constructeurs, avions de la peine à y répondre: d'un côté, on nous reprochait parfois notre lenteur dans la réalisation des grands projets demandés, et de l'autre on limitait nos possibilités en plafonnant les contingents indispensables en travailleurs étrangers.

Dans cette situation, des commissions «antisurchauffe» ont été créées; j'ai siégé dans celle du canton de Genève, qui sélectionnait les projets à réaliser en priorité et refusait la construction d'autres.

Nous nous sommes ainsi trouvés durant vingt-cinq ans face à un marché où la demande dépassait souvent l'offre; c'était le marché du vendeur.

Malgré les conditions de prix qui étaient dans l'ensemble bonnes pour les planificateurs, entrepreneurs et fournisseurs, je suis convaincu que l'on réalisait les grands projets de manière plus économique qu'on ne le fait aujourd'hui.

Les décisions politiques, sociales et financières étaient prises rapidement, parce qu'elles correspondaient à une demande de parfaire une infrastructure encore déficiente et il n'y avait pratiquement pas de contestation.

Nous, les ingénieurs, étions formés en tant que généralistes qui savions affronter très rapidement dans la pratique les problèmes complexes et en faire la synthèse. Certes, on construisait conformément aux règles de l'art, mais de manière plus simple et avec moins de contraintes face à l'environnement, aux pertes d'énergie — elle coûtait peu — et avec moins de confort.

Le choc du prix du pétrole en 1973 a frappé l'ensemble de l'économie mondiale, donc de l'économie suisse également, et la réalisation des grands projets d'infrastructure a été freinée brutalement, surtout dans le domaine privé, alors que les grands projets publics ont continué à être réalisés dans le respect des plans à long terme.

La demande ayant fortement diminué, le marché du vendeur s'est du coup transformé en marché où c'est l'acheteur qui décidait. Cette situation n'a pas changé, les grandes et moyennes entreprises se livrent depuis une lutte concurrentielle sans merci, et ceci bien que le volume des investissements ait de nouveau augmenté régulièrement pour se situer, en francs constants, au niveau de la haute conjoncture de la fin des années soixante.

3. LES BESOINS ACTUELS ET FUTURS EN GRANDS PROJETS D'INFRASTRUCTURE

Aujourd'hui, l'essentiel de la demande en infrastructure étant satisfait, il reste peu de projets qui ne seraient pas fortement contestés.

Mais il y a toujours des exceptions. Ainsi, le renforcement de la capacité des transports publics, aussi bien sur le plan national que local, est généralement approuvé et engendre de grands ouvrages: «Rail 2000», le «ferroportage» (Huckepack), la S-Bahn à Zurich, l'initiative à Genève pour renforcer fortement la capacité des transports publics.

D'autres projets, dont les besoins sont pourtant incontestés, se heurtent à de fortes oppositions, souvent passionnelles. Je pense à l'élimination des déchets toxiques où l'on s'oppose aussi bien à des décharges surveillées qu'à la construction d'usines d'incinération spéciales. On s'oppose également à la construction de dépôts pour les déchets radioactifs de nos centrales nucléaires. Cette opposition, qui ne conteste pas le besoin, est fortement motivée par la peur d'effets néfastes, par un manque de confiance de la part de larges couches de la population envers les scientifiques, les techniciens et les autorités.

Dans d'autres domaines, les besoins élémentaires étant satisfaits, il s'agit aujourd'hui:

- d'augmenter le confort, la qualité de la vie. Par exemple dans le domaine du logement, où le confort et les surfaces occupées par habitant ne cessent d'augmenter;
- d'augmenter la sécurité en améliorant par exemple le réseau routier;
- de lutter contre des nuisances par des protections antibruit, antipollution, l'élimination des déchets;
- de réduire le gaspillage d'énergie dans le but de diminuer la demande de construction de nouvelles centrales électriques;
- dans l'industrie, il s'agit d'augmenter la productivité pour rester compétitifs sur le plan concurrentiel.

Dans l'énumération des grands projets actuels et futurs, nous ne devons pas oublier de mentionner le besoin croissant de rénovations, de transformations et de renouvellement de l'énorme infrastructure construite durant les dernières dizaines d'années: logements, bâtiments administratifs, usines, grands magasins, routes, ouvrages d'art, tunnels, etc.

4. LES OBSTACLES CONTRE LA RÉALISATION DE NOUVEAUX GRANDS PROJETS

A l'origine de la forte opposition presque systématique contre la réalisation de nouveaux grands projets, je crois déceler quatre raisons principales:

- a) L'essentiel de notre infrastructure étant réalisé, les besoins élémentaires étant couverts, la nécessité de projets nouveaux paraît moins évidente. On conteste le besoin d'améliorer les réseaux routiers et aéronautiques, d'augmenter le confort de l'habitat au prix de loyers plus élevés, de créer de nouvelles infrastructures dans le domaine des services, tels que magasins, tourisme, communications.
- b) L'ensemble des grands projets réalisés ces dernières décennies a porté atteinte à l'environnement dans le sens le plus large du terme: naturel, social, économique. Aujourd'hui, on est devenu, avec raison, beaucoup plus exigeant pour la protection, voire pour l'amélioration de l'environnement, ce qui peut conduire à des exigences accrues à l'égard de nouveaux projets, qui rendent leur réalisation très difficile, voire impossible.

- c) L'augmentation des contraintes extérieures d'ordres écologique, politique et social et les progrès techniques avec leur raffinement font que le nombre de facteurs dont il faut tenir compte dans la conception de nouveaux projets ne cesse d'augmenter.

La formation de nos techniciens ne répond malheureusement pas à cette complexité croissante; ils sont en effet devenus de plus en plus des spécialistes, mal préparés pour élaborer un nouveau grand projet. Ils maîtrisent une discipline et négligent les autres. Ils sont mal préparés à la réflexion, voire au travail interdisciplinaire.

Ainsi, les autorités publiques et les maîtres d'œuvre privés rencontrent des difficultés à obtenir des projets bien équilibrés, réfléchis, ou des expertises qui ne soient pas sectorielles, donc souvent d'une valeur toute relative.

- d) Chaque grand projet, qu'il soit public ou privé, dépend d'une décision, d'une autorisation émanant des instances publiques.

L'autorité politique dépend et représente l'opinion publique qui, elle, est influencée par les médias — presse, radio et télévision — peu enclins à une information pondérée et objective.

L'autorité politique étant portée à suivre une politique à court terme est donc peu motivée pour faire avancer des projets qui, de par leur nature, nécessitent une réflexion, une analyse à long terme.

La paperasserie administrative peut être poussée à l'extrême — une façon de décourager le promoteur d'un grand projet sur lequel on n'aimerait pas avoir à se prononcer.

La course d'obstacles qu'il faut parcourir aujourd'hui pour l'élaboration d'un grand projet est un élément de retardement et de renchérissement très important. Il faut absolument trouver des solutions pour stopper cette hémorragie de l'économie publique et privée.

5. COMMENT DÉBLOQUER CETTE SITUATION?

Il est inutile de s'attendre à un changement de l'esprit critique et réticent d'une grande partie de la population envers la réalisation de nouveaux grands projets.

De ce fait, les autorités politiques ne se montreront pas plus entreprenantes non plus.

Il ne reste plus qu'à prendre des mesures nous-mêmes, nous tous qui participons à l'élaboration et à la réalisation de grands projets.

Il y a des projets qu'il faut laisser mûrir, qu'il ne faut pas forcer afin de ne pas provoquer des oppositions extrêmes. Nous avons l'exemple des nouvelles centrales nucléaires, dont la construction a été reportée à plus tard, ceci grâce à une sage décision politique.

Pour la promotion de tout nouveau projet, nous devons absolument réintroduire une synthèse globale dans l'analyse. Dès le début, nous devons tenir compte de tous les facteurs:

écologique, politique, économique et technique. Ce n'est que de cette façon que nous progresserons systématiquement en évitant des contretemps et des frais importants investis inutilement dans un projet qui est refusé parce qu'il tenait compte trop exclusivement des facteurs économiques et techniques.

Je saisirai cette occasion pour formuler à l'adresse de nos écoles polytechniques le vœu qu'elles persévérent dans l'effort de former, en plus des scientifiques, davantage d'ingénieurs pour les planificateurs et pour l'industrie, des hommes capables de concevoir des ouvrages entiers et pas seulement des composantes d'ouvrages: des ingénieurs dotés de larges connaissances et d'un esprit d'analyse et de synthèse.

En attendant que cette nouvelle génération sorte de nos écoles, nous devons réintroduire nous-mêmes, dans notre vie professionnelle, le sens des responsabilités globales et la volonté de participer à un travail interdisciplinaire de groupe. Nous devons donc admettre que nos partenaires, quelle que soit leur profession et d'où qu'ils viennent, sont des hommes également globalement responsables. Ainsi, nous réussirons à les motiver pour discuter et œuvrer avec nous au même grand projet.

Nous devons combattre toute radicalisation de débats basée sur des argumentations unisectorielles et la remplacer par une analyse de la valeur qui fait la synthèse pondérée de l'ensemble des facteurs.

Afin de ne pas rester uniquement théorique, je vais vous expliquer de quelle façon le groupe Zschokke cherche à mettre en pratique les idées qui viennent d'être émises.

6. LA STRATÉGIE DU GROUPE ZSCHOKKE

Brève présentation du groupe Zschokke

Le siège de la Zschokke Holding SA se trouve à Genève. Le groupe réunit une bonne trentaine de succursales et de filiales, toutes actives dans le domaine de la construction et qui sont réparties sur le territoire suisse et un peu à l'étranger. L'effectif du groupe s'élève à 3800 collaborateurs et son chiffre d'affaires est de Fr. 630 mio par an, dont 95% en Suisse.

Le gros de l'activité représente l'exécution de gros œuvre de toutes natures: génie civil — barrages, ponts, routes — et bâtiments — habitations, administratifs. Les sections pour la réalisation de travaux spéciaux, fondations difficiles, travaux souterrains, de rénovation ou de réparation d'ouvrages sont importantes.

La stratégie de Zschokke

Tout comme les autres entreprises de construction, Zschokke a été durement touchée par le tassement conjoncturel de 1973. Elle a rapidement renforcé son activité à l'étranger, qui a représenté en peu de temps près de 40% de son chiffre d'affaires et ce qui a permis de compenser les résultats suisses médiocres. Cette activité à l'étranger s'est effondrée au début

des années huitante, sans que le marché suisse, surtout dans le domaine des grands projets, ne se soit amélioré.

Au vu de cette situation, Zschokke a lancé en 1984 sa stratégie des «travaux intégrés».

Cette stratégie est basée sur le constat que l'organisation traditionnelle des procédés de planification et de réalisation n'est plus adaptée aux besoins des grands projets, et ceci en raison d'un fractionnement des responsabilités en de trop nombreuses unités, bureaux d'études, entreprises et fournisseurs, juridiquement mutuellement indépendants. Il manque généralement le dialogue entre planificateurs et exécutants lors de l'établissement du projet. De ce fait, on construit souvent trop cher et les défauts de conception sont nombreux.

La stratégie de l'entreprise intégrale s'oppose au «chacun pour soi» habituel dans notre vie quotidienne, comme dans l'exercice de nos professions. Dans nos entreprises également, nos collaborateurs étaient considérés comme des «centres de profit», le résultat contrôlé par la comptabilité, ce qui incitait chacun à défendre au mieux ses propres intérêts et ceux de son secteur. Il fallait donc changer ce système au profit d'une collaboration interne, d'un résultat commun et cumulé optimal, optimal pour le maître de l'œuvre et suffisant pour l'entreprise.

Dans le chapitre précédent, j'ai dit que nous devions changer de mentalité. Dans l'entreprise également, nous avons compris que le succès de la nouvelle stratégie dépendait moins d'une adaptation de l'organisation que d'un changement radical de mentalité, de comportement humain, du haut en bas de l'échelle hiérarchique, dans les bureaux techniques, administratifs, et sur les chantiers. En effet, c'est sur les chantiers que les collaborateurs sont en prise directe avec les représentants du maître de l'œuvre, mais aussi avec les nuisances que les travaux causent à l'environnement. Nous ne voulons pas être les «bétonneurs» décriés, mais intéresser tous les gens, les retraités comme les enfants, les orienter sur ce que nous faisons sous leurs yeux. Nous voulons travailler dans le respect et pour la qualité de la vie.

Dans l'entreprise, il fallait provoquer une secousse psychologique. A cet effet, Zschokke est devenue «l'entreprise intégrale» qui travaille pour la qualité de la vie. De plus, nous avons créé un nouveau «logo», un Z blanc-noir sur fond jaune. De l'afficher avec fierté doit signifier l'identification avec l'entreprise et inciter à fournir un travail de qualité, à veiller à l'efficacité et à avoir beaucoup d'égards pour l'environnement.

Dans l'ensemble du groupe, nous avons organisé des cours, surtout avec les cadres supérieurs et moyens, cours destinés à informer, discuter et motiver.

Par notre nouvelle campagne de publicité «grand public», Zschokke veut montrer que ce n'est pas la construction d'un ouvrage, le chantier qui est l'essentiel. L'essentiel, c'est le service que cet ouvrage doit rendre au maître de l'œuvre et à la collectivité. Zschokke cherche donc à participer dès le début à l'élaboration d'un projet par une synthèse globale de tous les facteurs.

Dans nos annonces «grand public», nous ne montrons plus les chantiers, par exemple l'impressionnant chantier du Parking sous-lacustre à Genève, mais des cygnes sur l'eau qui symbolisent l'invisibilité, la discrétion de ce parking de 1500 places en plein centre de la ville.

Nous ne montrons plus le chantier nocturne de la réfection de la piste de l'aéroport, mais l'arrivée du Jumbo-Jet qui atterrit en toute sécurité tous les matins de bonne heure sur cette même piste.

... non plus nos travaux lacustres, mais le vieux pont de Fribourg qui continue à rendre service grâce à la réparation de ses fondations sous l'eau de la Sarine.

... non plus la construction audacieuse de la piste de l'aéroport de Funchal sous forme d'un énorme pont sur la mer, mais les palmiers sur une lointaine plage de rêve.

... et pour terminer une belle image du barrage de la Grande-Dixence de 300 m de hauteur, qui est remplacée dans la publicité par ce couple d'hirondelles que Zschokke, dans l'exploitation de ses gravières, ne dérange pas le temps qu'il lui faut pour éléver ses petits.

Cette opposition d'images illustre le chemin à parcourir, le changement de mentalité qui est exigé.

Même si la grande majorité des collaborateurs a compris cette nouvelle stratégie et s'identifie à elle, une orientation objective m'oblige à reconnaître qu'une minorité éprouve énormément de peine à suivre cette évolution, à collaborer avec des collègues et d'autres instances. Cette minorité s'oppose par tempérament aux changements, l'immobilisme donnant une fausse impression de sécurité, ou elle défend des positions de prestige partisanes, qu'elle croit avoir acquises une fois pour toutes, et elle s'oppose à suivre une stratégie évolutive.

Nous devons donc constater que si les changements d'organisation se font rapidement, le changement de mentalité, le changement d'une culture d'entreprise demandent des années d'efforts.

La réaction du marché

Comment réagissent le marché, les clients et leurs mandataires traditionnels? L'écho est nettement favorable. Beaucoup de maîtres d'œuvre souhaitent qu'une seule instance élabore et réalise leur projet, et en assume la responsabilité globale.

Des maîtres d'œuvre publics apprécient, surtout dans la réalisation d'ouvrages non conventionnels, les garanties pour le respect des délais et du budget financier. Lors de transformations et de rénovations difficiles d'ouvrages complexes, ils cherchent l'interlocuteur polyvalent, techniquement compétent et qui assume un management efficace.

Normalement, les maîtres d'œuvre privés ne disposent pas de leur propre service de construction. L'entreprise intégrale leur enlève le souci de devoir choisir des mandataires, des entrepreneurs et des fournisseurs dans un domaine qui n'est pas le leur, qui leur est étranger. Ils cherchent dans l'entreprise intégrale le partenaire de confiance, s'occupant de l'élaboration du projet et de sa réalisation dans le respect du plan financier et des délais convenus.

Les mandataires traditionnels, ingénieurs et architectes indépendants, se déclarent généralement satisfaits de la collaboration dans le cadre de l'entreprise intégrale. Si leur mandat est amputé de certaines prestations, comme l'établissement des métrés et des

décomptes, ils trouvent par contre une meilleure rentabilité sur leurs prestations spécifiques d'architecte ou d'ingénieur: grâce à un bon management, il y a moins d'hésitations, de modifications, de pertes de temps. Le dialogue plus poussé entre les différents corps de métier est généralement apprécié.

CONCLUSIONS

Je me suis permis d'illustrer comment le groupe Zschokke s'efforce de mettre en pratique les idées émises dans le chapitre précédent.

D'autres sociétés, des entreprises, des architectes et des ingénieurs font des efforts semblables.

Mais comme à l'intérieur de notre entreprise, il y a naturellement aussi des gens à l'extérieur qui s'opposent fermement à cette évolution pour des raisons qui sont les leurs.

Nos expériences montrent que l'on arrive de nos jours à accélérer et à rationaliser la conception et la réalisation de nouveaux grands projets par une analyse globale de tous les facteurs dès le début, par un dialogue et par un travail interdisciplinaire au stade du projet déjà, et par un management rigoureux pendant toute la durée des travaux.