

**Zeitschrift:** Schweizerische Bauzeitung  
**Herausgeber:** Verlags-AG der akademischen technischen Vereine  
**Band:** 93 (1975)  
**Heft:** 28: SIA-Heft, 5/1975: der öffentliche Bau

**Artikel:** De la difficulté de gouverner: allocution  
**Autor:** Chevallaz, G.-A.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-72783>

#### 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:** 21.02.2026

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

## De la difficulté de gouverner

Allocution de M. G.-A. Chevallaz, Conseiller fédéral

DK 061.2:62 (042.5)

«Notre modeste mission, M. Magnin, c'est d'organiser l'Apocalypse.» Cette réflexion dans l'Espoir de Malraux, d'un personnage placé devant l'exubérance anarchique de l'armée républicaine espagnole, me paraît situer assez exactement l'inconfort de nos mandats, l'aventure de la fonction politique.

L'architecte et l'ingénieur planifient et construisent à partir de données stables et constantes, la qualité d'un sol, les propriétés des matériaux, les prestations prévisibles de la main-d'œuvre, les objectifs généralement clairement définis du maître de l'ouvrage. Les conditions de travail du gouvernement sont diamétralement différentes. Le maître de l'ouvrage, qui est le peuple souverain – dont il ne faut pas sousestimer le bon sens foncier ni la discipline civique qui lui fait accepter des impôts nouveaux en un moment où les revenus tendent à se resserrer – éprouve sans doute une commune aspiration à la paix, à la liberté, à un pain quotidien qui ne soit pas trop sec et à la sécurité confortable de ses vieux jours. Mais il est loin d'être unanime et surtout d'être constant sur les moyens d'y atteindre. Il arrive même que la querelle politique sur les formules, sur les systèmes et sur les mots l'emporte sur un pragmatisme évident, à portée de la main.

Aux oppositions politiques s'ajoutent les confrontations d'intérêt, les unes recouvrant parfois les autres, mais ni constamment ni complètement. On parle souvent – avec un effroi réprobateur – des groupes de pression qui mettraient en condition gouvernement et parlement et dicterait nos décisions. Des sociologues et des politologues inquiets s'en sont gravement préoccupés suivant au stéthoscope la trace de leur influence et la démultipliant en extrapolation d'ordinateurs. Pourquoi le nier? Ces groupes existent, et leurs pressions sont réelles. Il est logique, il est dans la nature des choses, il est nécessaire qu'ils existent. Ils existent dans tous les Etats et sous tous les régimes. Il est logique que les industriels exportateurs se groupent et fassent entendre leur voix aux responsables politiques. Il est dans la nature des choses que les ouvriers se syndiquent et fassent valoir leurs revendications face aux employeurs et face au gouvernement. Il est nécessaire que les corporations du bâtiment ou des sociétés telles que la votre formulent leurs doléances et leurs propositions. Vous trouverez même dans les pays où l'Etat détient l'omnipotence, manifeste son omniprésence et exerce sa toute-puissance, des groupes de pression contradictoires qu'il s'agisse du syndicat de l'industrie lourde, des fonctionnaires de l'appareil politique ou de l'influence d'une armée puissante et fortement hiérarchisée. Ces groupements – et leurs pressions – sont, encore une fois, inévitables et nécessaires.

Le problème – plus particulièrement dans un Etat démocratique où le pouvoir est tenu, l'opinion libre et malléable – le problème donc, est d'abord affaire de méthode, d'équilibre et de mesure. On ne saurait admettre qu'un groupe fausse ou conditionne la décision démocratique, force l'intérêt général en faisant usage de sa masse, ou de sa puissance matérielle, ou de son rôle indispensable au fonctionnement de la mécanique communautaire.

Il est bien clair que nous ne prenons pas, que nous ne pouvons pas prendre au sérieux les positions de tel ou tel groupement qui nous refuse systématiquement tous les moyens d'une politique conjoncturelle pour nous reprocher le lendemain le manque de vigueur de nos actions.

Et c'est le rôle – et la difficulté – de gouverner que d'apprécier la valeur des revendications, de confronter leurs contradictions, d'en considérer les outrances comme des excitations négligeables, de dégager une politique qui s'efforce d'être une politique d'intérêt général qui ait souci des petits autant que des grands, de maintenir un équilibre qui ne peut être relatif et provisoire. D'entendre et de comprendre en gardant une distance suffisante pour apprécier avec indépendance.

On ne saurait – en ce qui me concerne – définir une politique monétaire sans connaître l'avis des banquiers et celui des corporations liées au commerce extérieur ni déterminer par médium une

politique des salaires sans connaître l'avis des organisations salariales autant que celui des associations d'employeurs. Mais encore ne peut-on s'en tirer en tirant la moyenne des revendications ou en les réduisant au plus petit dénominateur commun.

Aux données contradictoires et fugaces que nous apportent les réactions intérieures, variations de l'opinion, sollicitations d'intérêts contradictoires s'ajoutent les impulsions extérieures. Paradoxalement notre petit pays, fier de neutralité et d'indépendance, dont on a pu dire «il y a deux îles en Europe, la Grande-Bretagne qui commence à comprendre qu'elle ne le restera plus longtemps et la Suisse qui, elle, est convaincue de le rester éternellement», notre petit pays donc encore tout empreint de réflexes «réduit national» est, avec la Belgique, les Pays-Bas et le Danemark, le pays d'Europe le plus dépendant – économiquement – des circonstances extérieures. Dépendants nous le sommes par nos échanges: une grande usine travaillant pour l'exportation à 35% de sa production. Nous le sommes par nos opérations bancaires avec l'étranger dont le solde positif d'environ 5,5 milliards constituait en 1973 plus de la moitié du déficit de notre balance commerciale.

Nous sommes dépendants par notre tourisme, qui contribue lui aussi, par 3 milliards l'an, à l'équilibre de notre balance des paiements. Nous le sommes enfin par l'important contingent de main-d'œuvre étrangère, son apport à notre prospérité et les problèmes redoutables qu'il nous pose.

Il résulte que les facteurs extérieurs, récession chez nos voisins, inflation au dehors, appréciation flatteuse de notre franc – mais entrave à nos exportations – crise du pétrole ou baisse des prix de gros, ont chez nous d'inévitables et considérables répercussions. Notre prospérité est grande, mais elle est fragile et précaire. Un pays autarcique peut surmonter ses crises par une redistribution du travail intérieur: un pays vivant d'échanges comme le nôtre ne peut agir que sur une partie restreinte des facteurs dégressifs. C'est encore un supplément helvétique à la difficulté de gouverner.

La science économique, sans doute, a progressé en connaissances, en thèses et en doctrines. Ses experts peuvent-ils nous apporter un catalogue de remèdes aux crises, préventifs, correctifs ou définitifs, un choix de solutions toutes prêtes qu'il suffit d'enclencher comme les cassettes d'un ordinateur? Hélas non. S'il y a quelques communautés de vues sur les diagnostics et les anamnèses, la plus grande perplexité règne, et les oppositions, sur les pronostics et sur les méthodes curatives. Nous en sommes donc réduits, tous avis réunis, à la délibération solitaire, au choix, à la décision prise à entière responsabilité.

Qu'en est-il de la situation présente où, pour nous faciliter la tâche, nous nous trouvons simultanément en face de problèmes qui semblaient jusqu'ici, au moins partiellement, s'exclure l'un l'autre et qui aujourd'hui se cumulent: une inflation de 7 à 8%, une récession sensible, un chômage qui fait tache d'huile, des caisses vides et un franc trop haut?

Les derniers indicateurs nous donnent: premier trimestre 1974 à premier trimestre 1975 des baisses de ventes allant de 0 à -5% pour les alimentaires, 4% pour les machines, 8% pour la chimie, 36% pour l'horlogerie, de 15 à 60% pour les textiles, de 20 à 50% pour les industries dépendant de la construction.

Les effectifs ouvriers indiquent des diminutions de 2% pour les machines, de 4 à 6½% dans l'horlogerie, de 11% dans le coton. Quant à l'horaire réduit, il touche 7% des effectifs dans l'industrie des machines, 50 à 60% dans l'horlogerie.

Se pose, en premier lieu, le problème de l'appréciation de la nature de la chute de tension et de ses origines. Sommes-nous en face de la récession cyclique traditionnelle qui vient, comme la grippe annuelle, nous rappeler à la manière du Dr Knock que la santé est un état provisoire qui ne présage rien de bon et qu'il suffit d'une bonne petite relance pour se débarrasser et pour reprendre la marche en avant perpétuelle?

Certains voient plutôt dans la chute de tension que nous vivons dans le domaine de la construction, dans certaines de nos industries comme ailleurs dans le secteur automobile une crise de retour à la normale, le passage d'une vitesse de côté à un régime de palier. Ce n'est pas la dépression affolée des années 30, où chaque Etat cherchait son salut dans l'isolationnisme protectionniste et dans une politique de déflation à courte vue. Mais c'est la prise de conscience d'une croissance trop rapide, en ordre dispersé, de gaspillages en série. Nous en avons été drogués et nous ne pouvions dépasser nos minimes dépressions que par une drogue plus forte, par une fuite en avant, par une relance en inflation.

Or il arrive un moment où l'inflation freine l'activité économique par l'engorgement des salaires et des prix. On s'aperçoit que l'on construit plus de voitures que les besoins, plus de logements qu'il ne naît d'enfants. On se rend compte que des écoles, des universités, des hôpitaux même ont été surdimensionnés.

Il est vraisemblable pour ne pas dire raisonnable que dans les travaux qui vous concernent nous vivions cette crise de la saturation, la nécessité d'un redimensionnement, d'un changement de rythme, de style et de quantité. C'est sans doute plus facile à constater du dehors qu'à vivre du dedans.

Les formules éloquentes du retour à la qualité de la vie qui alimentent les méditations inquiètes du Club de Rome sont plus faciles à énoncer qu'à mettre en pratique. Et nous ne sommes pas encore prêts à prendre les pieds nus et le ventre creux les sentiers de la méditation psychédélique.

L'industrie du génie civil et du bâtiment a pris chez nous, dès les années 60, avec une accélération en 1971-72 et 1973, une dimension anormale, économiquement et raisonnablement insoutenable. Entre 1950 et 1960, elle représentait – dans la norme de l'activité européenne – 12 à 13% du produit national brut; près de 18% dans la décennie suivante, quand la moyenne européenne restait à moins de 14%; 19, 20½ et 20% en 1971, 1972, 1973, proportion d'un tiers plus forte que la moyenne européenne, à la proportion d'un appartement neuf par nouvel habitant.

Un crédit trop large et trop bon marché, des investissements étrangers unsuffisamment contrôlés, une accélération perfectionniste des investissements publics en écoles, en hôpitaux, en équipements divers, en routes et en – fort nécessaire d'ailleurs – épuration des eaux, en oléoducs, en gazoducs, en aménagements ferroviaires, en centrales énergétiques de tous ordres. Le rattrapage, nécessaire, n'a pas été maîtrisé. Dans les années 60, la dissuasion d'une ferme surveillance des loyers eût été préférable à la fuite en avant des constructions subventionnées. Mais nous prêchions alors dans le tumulte de l'euphorie.

Nous connaissons aujourd'hui l'inévitable coup d'arrêt, l'inévitale retour à la mesure et à la raison. Mais les mouvements du pendule économique sont difficilement maîtrisables. Il balance volontiers d'un extrême à l'autre.

C'est pourquoi l'Etat, la Confédération, les cantons, les communes, les grandes régies fédérales – qui ont tous participé à l'accélération anormale – doivent aujourd'hui – non pas réalimenter la fournaise de la croissance – mais aider à la transition, aider à retrouver sans trop de casse, une démarche normale, atténuer la brutalité d'une reconversion nécessaire.

C'est pourquoi, avec la Banque nationale, nous avons presque entièrement libéré le crédit et nous favorisons, par une certaine flexibilité de la masse monétaire des liquidités suffisantes à des taux qu'il faudra encore modérer.

C'est dans cet esprit que le Conseil fédéral et les Chambres votent ces jours trois mesures propres à atténuer les heurts de la transition: un renforcement de l'assurance-chômage, une amélioration des garanties à l'exportation, enfin un programme d'investissement destiné à l'engagement de 1,1 milliard de travaux tant en investissements directs de la Confédération et de ses régies qu'en subventionnement. Ce programme – la votation du 8 juin l'ayant permis – sera poursuivi, étendu s'il le faut, l'an prochain. Si ces mesures n'étaient, selon les premiers intéressés, vraiment qu'une goutte d'eau sur un fer brûlant, peut-être conviendrait-il de laisser le fer se refroidir tout seul.

Sans doute ne s'agit-il par là d'une relance de grand style, à grand renfort de déficits publics et d'inflation stimulée. Nous avons tenu à garder la mesure, d'abord parce que la saturation existe et parce qu'il serait sot de susciter artificiellement les besoins, ensuite parce que le recours à l'inflation ne fait que reporter les difficultés et agraver les décomptes terminaux. Nous comptons, en ce programme, et plus encore en celui que nous préparerons pour l'an prochain, sur votre collaboration positive.

L'expérience et les responsabilités qui sont les vôtres, les difficultés que traversent actuellement vos corporations doivent vous permettre d'apprécier la difficulté de gouverner à sa mesure actuelle.

On a dit que «gouverner c'est mécontenter». André Siegfried a dit aussi: «Les peuples bien gouvernés sont des peuples qui pensent peu». Je serai moins pessimiste. Je crois, en dépit de la difficulté des référendums, à la raison et à l'esprit civique de notre peuple. Je crois, en dépit des difficultés qu'ils connaissent à la volonté et au pouvoir de vos métiers de dominer cette traversée du désert et de retrouver le souffle qui vous assurera la durée. A cette condition – qui implique notre étroite collaboration – gouverner sera un peu moins difficile.

#### Eindrücke vom SIA-Tag 1975 in Montreux (vgl. SBZ 1975, H. 26, S. 403)

Im Bahnhof von Palézieux laden Rauch- und Dampfwolken zur Extrafahrt nach Gruyères-Gare

In Gruyères: Auf dem Wege zum Apéritif waren den SIA-Tag-Teilnehmern Marscherleichterungen gestattet (Aufnahmen Alice Siegrist)

