

# Développement sans croissance? Le point de vue d'un entrepreneur

Autor(en): **Koechlin, Bernard**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Bulletin technique de la Suisse romande**

Band (Jahr): **104 (1978)**

Heft 5: **SIA spécial, no 1, 1978**

PDF erstellt am: **11.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-73515>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

monde et qu'envisager son avenir comme un but en soi comportait le risque d'un décalage funeste avec la réalité. Les discussions en groupe ont malheureusement montré qu'il est extrêmement difficile de s'arracher aux préoccupations matérielles immédiates pour essayer de sonder autrement l'avenir que pour essayer d'y détecter les signes du retour d'une meilleure conjoncture.

C'est devenu un lieu commun que d'affirmer que la technologie n'est ni bonne ni mauvaise en soi, mais que l'usage que l'on en fait la rend bénéfique ou maléfique. Et pourtant, on trouvait parmi les participants aussi bien des gens persuadés que le salut de l'humanité dépend d'un développement technologique, donc économique, sans limites, que des partisans d'un coup de frein définitif à l'expansion, aussi bien technique qu'économique.

Pour en rester sur le plan philosophique, nous pensons que l'approche du professeur Cramer, directeur de l'Institut Max-Planck de médecine expérimentale à Goettingue, mérite un intérêt tout particulier. L'orateur dégage les similitudes entre le comportement de systèmes biologiques et de la société pour mettre en évidence le parallélisme entre l'évolution de la nature et celle des activités humaines. Tirer de l'observation de la vie, à tous les échelons, des principes de conduite des sociétés humaines n'est pas aussi dépourvu de réalisme que le pensaient certains auditeurs. La croissance exponentielle sans limite n'existe pas dans la nature, qui recourt à des mécanismes régulateurs pour la corriger. Les étapes importantes du progrès technique se succèdent à un rythme sans cesse accéléré. Si l'on songe que les ressources naturelles que la technique exploite sont limitées, on admettra que l'idée maîtresse du professeur Cramer — progrès par le renoncement — est aussi bien applicable au développement de l'humanité qu'elle est appliquée par la nature. On constate en effet que cette dernière arrive toujours à une amélioration de qualité par un renoncement à certaines caractéristiques. Des limites sont assignées à la croissance par d'inévitables impératifs, aussi bien à l'échelle microscopique que macroscopique : le nombre maximal de bactéries se multipliant dans un certain milieu est donné par leur densité, et non par la quantité de nourriture disponible ; la croissance de la taille des animaux a conduit dans des impasses et s'est soldée par la disparition des plus grands d'entre eux. Optimum et maximum ne sont pas, et de loin,

des notions identiques. La sagesse ne commanderait-elle pas de s'inspirer de méthodes qui ont fait leurs preuves depuis l'aube de notre monde ? A ceux qui douteraient de la valeur pratique des conclusions inspirées au professeur Cramer par ses observations, nous recommandons la lecture de son ouvrage « *Fortschritt durch Verzicht* » (Nymphenburger Verlagshandlung, Munich, 1975). Loin de renier le progrès, l'auteur nous invite à en ralentir la quête pour mieux profiter de ses bienfaits.

Les spécialistes de la construction qui se sont exprimés après le professeur Cramer ne l'ont pas contredit, s'attachant à éclairer les aspects d'un développement de leur branche qui ne passerait pas exclusivement par la croissance, mais par l'amélioration de la qualité des constructions aussi bien que des conditions dans lesquelles elles sont réalisées.

On peut regretter que les participants n'aient été qu'une centaine, dont sept Romands (qui n'avaient que plus de mérite à faire le long déplacement d'Engelberg). On déploiera également que tous les auditeurs n'aient pas su se dégager de leurs préoccupations immédiates pour essayer d'imaginer ce que sera leur métier demain. La qualité des exposés et le cadre offert par Engelberg enneigé y invitaient pourtant. La visite de l'abbatiale et les paroles du moine qui nous a accueillis lors de la réception au cloître incitaient à élever notre point de vue et à reconnaître que la solution de problèmes matériels ne saurait être la fin dernière de notre activité. Pourquoi certaines ornières sont-elles si profondes ?

Nous ne sous-estimons pas l'ampleur du problème qui consiste à assurer aux collaborateurs d'une entreprise leur emploi, donc leurs moyens d'existence, et à rémunérer le capital qui a permis sa création. Ce n'est toutefois pas en se cramponnant à des schémas révolus que l'on préparera cet avenir. C'est dans cette perspective que nous présentons à nos lecteurs les réflexions d'un professionnel. M. Bernard Koechlin a bien voulu rédiger et préciser à l'intention du Bulletin technique de la Suisse romande les idées qu'il avait exposées à Engelberg. L'article qui suit a aussi bien le mérite de mettre le doigt sur certaines faiblesses de la situation actuelle, proposant des mesures qui ne plairont pas à tous, que d'élaborer de nouvelles structures propres à assainir le marché de la construction, pour le bien du plus grand nombre.

Rédaction.

## Développement sans croissance ?

### Le point de vue d'un entrepreneur

par BERNARD KOECHLIN, Genève

Nous venons de vivre une période de forte décroissance et nous nous attendons à une croissance proche de zéro pour l'ensemble de la branche de la construction dans la prochaine décennie. Ceci est une donnée du problème. Notre branche doit en prendre son parti et s'adapter à la situation, son rôle, comme celui de toute branche économique, étant de servir la collectivité.

Même si la croissance s'arrête, le développement générateur de progrès technique reste indispensable.

- D'abord parce que le progrès sous toutes ses formes est un besoin fondamental des hommes.
- Ensuite, parce que c'est surtout le progrès technique qui a apporté la prospérité à bien des hommes dans

les pays développés. Il leur a permis de ne plus dépenser toutes leurs forces dans la lutte pour la subsistance. S'ils n'ont pas utilisé le temps et l'énergie ainsi dégagés à des tâches nobles, ce n'est pas la faute du progrès technique.

Le progrès technique n'est pas à l'origine de tous les maux dont on accuse, souvent avec raison, le monde industriel. Le problème, c'est de l'utiliser à bon escient. Ce n'est pas en arrêtant le progrès technique qu'on accélérera le progrès spirituel.

- Enfin, le progrès technique est très important dans un monde aux ressources limitées car il permet de réduire le gaspillage.

Examinons les facteurs essentiels au progrès technique au niveau de chaque entreprise.

### 1. La spécialisation

La spécialisation consiste pour chacun à être le meilleur et le plus efficace dans un certain domaine. Au niveau d'une entreprise, ceci veut dire

- se concentrer. En voulant tout faire soi-même, on fait tout médiocrement et on gaspille des ressources humaines et techniques ;
- avoir les meilleurs spécialistes, acheter les machines les plus perfectionnées ;
- leur assurer une certaine continuité de travail, ce qui exige un certain volume, donc une certaine dimension de l'entreprise.

Dans nos pays industrialisés où le problème du chômage se pose autrement qu'aux Indes ou en Egypte, cela n'aurait pas de sens que chaque menuisier, par exemple, fasse lui-même les portes de série dont il a besoin, alors qu'on peut les fabriquer dans un atelier spécialisé avec moins d'heures de travail et moins de matériaux.

### 2. La recherche et le développement (R + D), ainsi que la formation

Si des centres nationaux ou cantonaux sont valables pour la recherche et la formation de base, ils le sont beaucoup moins pour la recherche appliquée et la formation directe, vu la nécessité d'être très proches du front des réalités concrètes. Ces tâches appartiennent donc aux bureaux d'études et aux entreprises.

Même la technologie intermédiaire demande de la R + D. Les outils plus simples que préconise M. Schumacher<sup>1</sup> doivent certes pouvoir être utilisés et réparés facilement. Mais ils doivent être conçus, développés, standardisés de façon industrielle et non artisanale pour être économiques et facilement réparables.

Des unités trop petites ont de la peine à amortir les frais de bureaux d'études et de laboratoire sur un petit volume de travaux. Certes, un certain développement est possible au niveau d'unités artisanales, mais il ne profite qu'à un cercle limité de personnes. Il a donc peu de rayonnement et risque d'être répété par de nombreuses entreprises, d'où gaspillage.

### 3. Le travail pluridisciplinaire

Dès le moment où le progrès technique exige des solutions d'une certaine complexité, où ce n'est plus un seul homme qui dessine l'ouvrage, fabrique les matériaux et les met en place, une collaboration intense entre spécialistes de disciplines différentes devient indispensable.

Les méthodes modernes de gestion permettent de faire évoluer les structures de notre branche pour favoriser ce travail en équipe.

<sup>1</sup> « Small is beautiful », de E. F. Schumacher.

De façon générale, c'est la spécialisation, la R + D et le travail pluridisciplinaire qui sont à l'origine de l'accélération du progrès technique depuis le début de l'ère industrielle.

Dans la construction, le progrès technique et la diminution des coûts ont été moins rapides que dans l'industrie fixe. Ceci est certes dû à la nature de la branche, mais également à sa fragmentation en une multitude de petites unités, souvent de corps de métiers différents mal coordonnés entre eux.

Est-ce à dire que, pour assurer le développement dans la branche de la construction, il faut tomber dans le gigantisme, dans l'inhumain et dans tout ce qu'on reproche, souvent avec raison, au monde industriel actuel ?

Ne ferait-on pas mieux de favoriser un retour aux sources, un retour à l'artisanat ?

Examinons de plus près ce problème (fig. 1)

Les plus grandes entreprises de la branche, telles que Losinger, Walo, Zschokke, etc., ont des parts de marché très faibles (2 % et moins). On est loin des monopoles, des multinationales et de la technostructure de M. Galbraith, l'économiste bien connu.

Il y a même des possibilités de croissance pour les firmes individuelles sans tomber dans le gigantisme. Si certaines entreprises doublaient leur part de marché, si un tiers des entreprises disparaissait, il n'y aurait pas encore une réduction excessive de la concurrence. D'ailleurs, une concurrence comme celle qui sévit actuellement, pour les travaux moyens et grands, est contreproductive. Quarante offres pour une affaire, c'est un travail considérable, aussi bien pour le maître de l'ouvrage que pour les entreprises, qui se traduit à la longue par un prix de revient plus élevé (fig. 2).

Si l'industrie est allée souvent trop loin dans l'intégration et dans le gigantisme, la construction est restée en-deçà de l'optimum, sa structure est encore trop fragmentée et artisanale pour favoriser spécialisation, développement et travail pluridisciplinaire.

Certes, cela a permis d'éviter l'inhumaine chaîne de montage et de pratiquer depuis longtemps le « job enrichment », d'ailleurs sans le savoir. Il faut certainement garder certains aspects artisanaux qui sont positifs sur le plan humain, mais cela ne veut pas dire que les bureaux ou entreprises doivent cesser de grandir. Nous avons encore de la marge jusqu'à la structure optimale.

L'important, c'est d'avoir des unités à l'échelle humaine.

Les méthodes de gestion et d'organisation modernes, notamment celles que décrit M. Schumacher dans « Small is beautiful », permettent d'atteindre ce but. La structure politique suisse se prête particulièrement bien à l'application de ces méthodes décentralisées.

Prenons l'exemple d'une « grande » entreprise de bâtiment et de génie civil. Tout en étant grande, elle peut avoir

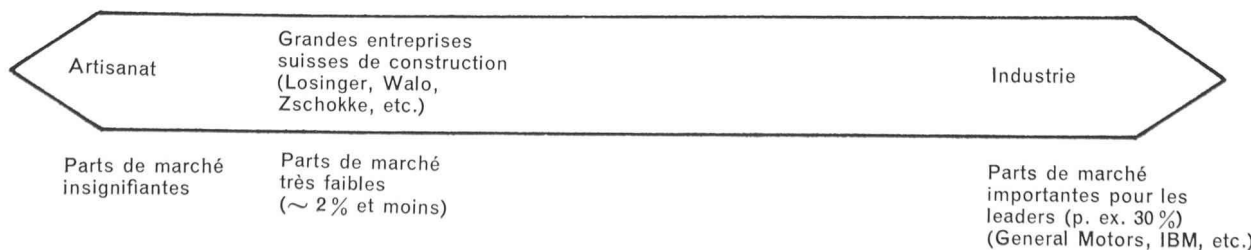


Fig. 1. — Comparaison entre la construction et l'industrie : état actuel.

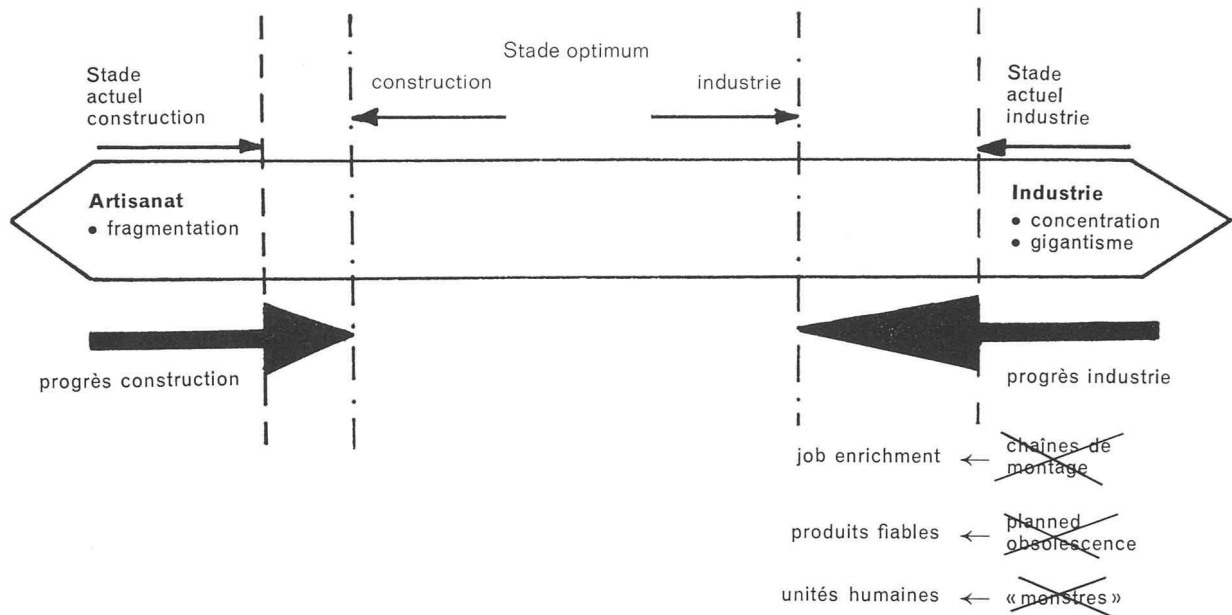


Fig. 2. — Adaptations souhaitables de la construction et de l'industrie.

des unités locales de dimensions humaines, gérées comme de petites entreprises autonomes par des chefs responsables, qu'elle combine avec des services spécialisés — regroupant certains spécialistes ou machines — trop lourds pour les unités locales. Ces services spécialisés sont également de dimensions humaines, sont également dirigés par des chefs responsables.

Les unités locales qui sont trop petites pour s'offrir individuellement un parc de machines important, des laboratoires ou des bureaux d'études, peuvent ainsi apporter à leurs clients des avantages qui ne seraient pas à leur portée sans l'appui de ces services spécialisés. Ces unités locales peuvent répondre à n'importe quelle demande et le feront bien, car elles pourront obtenir pour chaque tâche le meilleur spécialiste et la meilleure machine. Elles réaliseront des coûts plus faibles grâce à la répétition et à la bonne utilisation du potentiel. Ce qui ne serait pas le cas d'une entreprise qui toucherait à tout sans avoir pour chaque tâche les moyens appropriés. Les services spécialisés ne doivent évidemment pas alourdir la structure et les frais généraux. Ils sont là pour apporter quelque chose d'utile aux unités locales et, partant, aux clients. Si ce n'est pas le cas, ils doivent disparaître.

Cet exemple ne veut pas dire que la grande entreprise soit la seule solution. Un tel modèle pourrait également être réalisé par de petites entreprises sous la forme d'une association qui supporterait les spécialistes ou le parc de machines dont nous avons parlé.

Une autre solution, c'est qu'une petite entreprise se spécialise dans un domaine très particulier et qu'elle y devienne un leader. Elle doit alors agir sur un marché plus vaste et souvent par l'intermédiaire de sociétés locales qui ne disposent pas de cette spécialité. Cette solution n'est cependant pas facile en Suisse où la tendance de chaque entreprise, même petite, est de tout faire soi-même et la tendance des clients publics de favoriser les entreprises locales.

De toute façon, chaque type d'entreprise a son rôle à jouer. Il faut des petits, des moyens et des grands, mais pas que des petits qui font chacun de tout de façon artisanale. *L'important, c'est d'avoir une granulométrie équilibrée, une proportion raisonnable entre petits, moyens et grands, ce qui n'est pas le cas en Suisse où la fragmentation est excessive.*

*Les inconvénients de cette fragmentation sont particulièrement apparents sur le marché international.*

Nos concurrents y sont en général

- *plus grands.* Ceci leur permet une meilleure répartition des risques et un meilleur équilibrage de la charge de travail. En effet, une société qui a vingt chantiers à l'étranger pourra beaucoup plus facilement répartir ses risques et parer à des situations exceptionnelles qu'une entreprise qui n'en a que cinq. Ces dimensions leur donnent en outre une surface financière plus grande. C'est ainsi par exemple que la plus grande entreprise suédoise, qui provient d'un pays dont la population n'est pas beaucoup plus importante que celle de la Suisse, a un chiffre d'affaires environ cinq fois plus grand que la plus grande entreprise suisse ;
- *plus intégrés.* Certaines entreprises ont à disposition dans leur propre organisation des sections qui réalisent le projet, le gros-œuvre et même une partie du second-œuvre. Ceci leur donne une plus grande efficacité lorsqu'il s'agit d'offrir des ouvrages clés en main, comme c'est souvent demandé à l'étranger ;
- *plus spécialisés.* Certaines entreprises peuvent offrir des prix plus bas et un meilleur service grâce à une spécialisation plus grande et à une meilleure continuité d'utilisation des machines et du personnel spécialisé.

Ces avantages proviennent en général du fait que ces entreprises sont plus grandes, plus intégrées et plus spécialisées parce que leur marché d'origine le leur permet.

Certes, de petites entreprises peuvent être compétitives sur le plan international, mais à la condition d'être expertes dans un domaine, d'avoir une base financière appropriée et si possible de disposer d'expérience à l'étranger. Ce n'est pas toujours le cas. Le risque d'échecs sur le marché international d'entreprises suisses, surtout petites et inexpérimentées, est substantiel et pourrait nuire à la bonne réputation qu'a faite à la Suisse notre industrie d'exportation.

Cette faiblesse relative de l'industrie de la construction suisse à l'étranger est particulièrement regrettable car

- nous avons le potentiel capable d'apporter quelque chose aux pays en voie de développement ;

- c'est un moyen de maintenir des postes de travail et un potentiel technique précieux ;
- le travail à l'étranger est un enrichissement humain pour ceux qui y participent.

*Ainsi, au vu de ce qu'on observe en Suisse et à l'étranger dans notre branche, une certaine croissance au niveau des entreprises est possible, car*

- le stade actuel d'évolution des structures de la construction est en deçà de l'optimum et aux antipodes des excès de l'industrie ;
- il n'y a pas de danger monopolistique ; en effet, la concurrence est très forte et les parts de marché faibles ;
- les méthodes d'organisation modernes décentralisées permettent à cette croissance de s'effectuer en restant dans un cadre humain.

*Cette croissance au niveau des entreprises est souhaitable car*

- la fragmentation de la branche est excessive ;
- cette fragmentation est un obstacle à la spécialisation, à la R + D et au travail pluridisciplinaire, qui sont nécessaires au progrès technique.

Cette croissance, puisqu'elle est encore possible au niveau de la firme individuelle, constitue une motivation importante pour les hommes désireux de faire progresser leur art et d'assumer des responsabilités. Cette prise de responsabilités, *qui doit d'ailleurs s'exercer à tous les niveaux*, n'est-elle pas un des meilleurs remèdes contre l'aliénation dont souffrent tant de nos contemporains ?

*Malheureusement, la réalité suisse actuelle ne va pas dans le sens de ce qui précède. Que se passe-t-il en Suisse actuellement ?*

1°. *Le protectionnisme se développe.* Ceci pourrait avoir comme conséquences

- une limitation excessive de la concurrence, voire un retour progressif au corporatisme dont on s'était heureusement débarrassé dans le passé. C'est ainsi que se développent des règles complexes d'adjudication, basées en partie sur d'autres critères que la qualification ou le service rendu ;
- une augmentation de la fragmentation, déjà trop importante dans la branche ;
- un retour à l'artisanat.

L'artisanat est une excellente chose dans certains cas, mais est extrêmement coûteux lorsqu'il s'agit de travaux répétitifs. Sans parler du fait que, dans la construction, l'artisanat équivaut souvent à un certain bricolage excluant tout progrès technique et toute normalisation et engendrant globalement le gaspillage de ressources humaines et matérielles.

2°. *Les clients publics et les banques ont souvent tendance à soutenir surtout les entreprises malades, voire condamnées.*

La contraction du marché suisse est certes bien avancée, mais elle n'est pas terminée. Elle a en outre un caractère permanent. *La branche de la construction doit donc s'adapter à une situation nouvelle et durable en Suisse.*

Dans cette optique, la capacité de production de la branche est encore excédentaire. Dans le Bauhauptgewerbe en particulier, les effectifs en cadres n'ont diminué que de 20 % entre 1973 et 1976, alors que la diminution du volume d'affaires était très supérieure. Vu le caractère permanent de la contraction du volume de travail, il y a donc de toute façon un certain nombre de places de travail

qui doivent disparaître ou être reconverties, par exemple dans l'exportation. Donc globalement, le sauvetage d'entreprises ne sauve pas des places de travail : En les maintenant dans l'entreprise A, on les condamne dans l'entreprise B.

Il vaut mieux que ces places de travail soient préservées dans les entreprises valables que dans les entreprises marginales, que la sélection se fasse en faveur de la survie des meilleures, en précisant que les entreprises marginales peuvent également être des succursales ou filiales d'entreprises nationales. C'est ainsi qu'on assurera à long terme le meilleur service pour la collectivité.

Il est certes souhaitable, pour des raisons humanitaires, d'aider certaines sociétés à se replier progressivement, plutôt que brutalement, mais de façon générale, *cette aide a assez duré.* En effet, en aidant sans fin ceux qui vont mal, on prolonge la crise pour tous et on affaiblit l'ensemble de la branche.

Il faut que les autorités et les banques qui soutiennent les entreprises en difficultés se rendent compte de la gravité de la situation et de la nécessité d'un assainissement.

Le niveau des prix reflète l'importance des capacités excédentaires : les entreprises moyennes et grandes (Bauhauptgewerbe) travaillent actuellement pour les travaux d'une certaine importance entre 10 et 20 % en dessous des prix de revient (pour les petits travaux, la situation n'est pas aussi mauvaise). Souvent, les entreprises ne le proclament pas pour obtenir encore des crédits, les maîtres de l'ouvrage ne le croient qu'à moitié car même dans la période de prospérité, les entreprises se plaignaient d'une rentabilité insuffisante.

A ce rythme, même les entreprises saines n'auront plus les ressources nécessaires aux investissements et au développement. Quant aux entreprises malades, elles auront besoin pour tenir de montants considérables, souvent aussi importants que les sommes déjà investies qu'on essaie de sauver.

Le résultat, c'est que la branche de la construction risque de tomber dans une dépendance accrue de l'Etat ou des banques, ce qui entraînera inévitablement une réduction de la concurrence.

Cette situation risque d'amener certaines entreprises à haut potentiel technique à s'adapter à la situation en supprimant certains services, ce qui serait regrettable pour la collectivité et qui rendrait l'exportation difficile. Actuellement, certaines d'entre elles s'efforcent d'utiliser à l'étranger une partie de ce potentiel technique qui ne peut plus être rentabilisé en Suisse. *Mais ce n'est qu'une solution partielle intenable à la longue, sans une activité suisse rentable.* De plus, chaque entreprise doit préserver un certain équilibre entre la Suisse et l'étranger.

3°. *La collaboration entre tous les participants à la construction est insuffisante.*

Cette collaboration progresse très lentement. Il faut en particulier intensifier le dialogue entre projeteurs et exécutants au stade du projet. Il permet un meilleur développement de certains procédés et idées et, partant, réduit le gaspillage.

*Conséquences de cette évolution si nous ne réagissons pas :*

- Sans qu'on ait sauvé globalement des postes de travail, affaiblissement général de toutes les entreprises et endettement accru.
- Dispersion de potentiels techniques. Ne pouvant plus les financer, certaines entreprises qui ont fait des

efforts dans le sens de la spécialisation, de la R + D et du travail pluridisciplinaire réduiront ou supprimeront les services créés dans ce but. Ceci réduira la capacité de progrès de la branche et affaiblira sa position concurrentielle à l'étranger.

- La granulométrie de la branche se déséquilibrera encore davantage dans la direction des petites entreprises artisanales.

*Que peuvent faire les différents intéressés dans une telle situation ?*

#### I. Les autorités

Cette évolution est défavorable à long terme pour la collectivité. Elle préoccupe donc nos autorités qui, de plus, représentent le client le plus important de la branche.

Que peuvent-elles faire ?

- Etablir le cadre nécessaire au fonctionnement d'une concurrence saine. Ceci par une application correcte et neutre des procédures de soumission afin d'entraver la sous-enchère, les rabais et corrections d'offres faits a posteriori et le protectionnisme.
- Introduire dans certains cas le système des bid bonds et performance bonds tels qu'ils sont utilisés systématiquement à l'étranger.
- En bref, créer un contexte où les entreprises bien gérées ont plus de chances que les autres. Elles favoriseront ainsi le développement qualitatif et la croissance des bons et la disparition des marginaux, ce qui est dans l'intérêt de la collectivité.

#### II. Les associations professionnelles

La branche dans son ensemble est la principale intéressée à un assainissement de son marché. C'est donc à elle de prendre les initiatives dans ce sens. Il faut cependant se rendre compte que c'est très difficile vu sa fragmentation.

Les associations professionnelles doivent malgré ces difficultés

- mettre en action tous leurs moyens et leur influence pour infléchir l'évolution et permettre à la branche de jouer un rôle correspondant à son importance dans l'économie ;
- mettre l'accent sur la nécessité d'endiguer l'hémorragie de moyens et de substance qui se produit actuellement, vu les prix trop bas ;
- expliquer aux autorités et aux entreprises la nécessité d'un assainissement qui est dans l'intérêt de tous et servir d'intermédiaires entre eux pour la mise au point d'actions concrètes.

#### III. Les entreprises individuelles

Les autorités et les associations professionnelles peuvent créer un contexte favorable à un assainissement. Le gros de l'action appartient aux entrepreneurs. Mais il faut

que tous agissent dans le même sens et s'astreignent à une discipline commune. Chaque firme individuelle, pour contribuer à améliorer la situation, doit :

- favoriser toute action des autorités et des organisations professionnelles dans le sens de ce qui précède ;
- adapter son organisation aux nouvelles dimensions du marché ;
- ne pas sacrifier trop de ses actifs au maintien d'une activité actuellement déficitaire en Suisse. Vu la situation actuelle dans la branche, ce sacrifice ne pourra être récupéré dans le futur et risque même de ne servir à rien ;
- dans la mesure de ses possibilités, déplacer sur des marchés étrangers une partie de son potentiel excédentaire.

Autorités, associations, entreprises prises isolément ne peuvent influencer l'évolution qui suit ses propres règles. C'est seulement en conjuguant toutes leurs actions qu'elles obtiendront un résultat favorable à tous.

#### Conclusion

Notre branche traverse actuellement une période de mutation et doit s'adapter à de nouveaux besoins.

Nous devons en tirer les conséquences et utiliser nos ressources à préparer le futur en restructurant notre branche et nos entreprises plutôt que nous cramponner à l'image des vingt dernières années.

La branche de la construction est loin des excès de l'industrie, ce qui permet à ses membres de progresser qualitativement et même quantitativement. Elle peut donc développer des structures permettant spécialisation, R + D et travail d'équipe, tout en restant à l'échelle humaine.

Ce progrès demande :

- un contexte favorisant les meilleures entreprises : le système d'économie libre et de concurrence constitue un tel cadre, malgré ses imperfections inhérentes à toute organisation humaine. Même s'il lui faut certains régulateurs, il ne faut pas entraver son fonctionnement de principe ;
- un contexte favorisant le développement et la satisfaction des hommes : ce sont les systèmes d'organisation où les responsabilités sont déléguées à tous les échelons.

L'essentiel, c'est de faire progresser en parallèle les techniques et la satisfaction des hommes, en espérant que la prospérité, la satisfaction et la disponibilité de temps ainsi obtenues constituent une base pour le progrès spirituel.

Adresse de l'auteur :

Bernard Koechlin, ing. civil EPFZ  
Administrateur-délégué de Zschokke Holding SA  
Case postale, 1211 Genève 6

## Bibliographie

**Betriebliche Kooperation**, par G. Koehn. — Une brochure, 15×22 cm, de 44 pages, édition Studio, Asylstrasse 44, 3063 Ittigen BE. Prix : Fr. 24.—.

Cette brochure traite brièvement, et sans se perdre dans les détails, des motifs de coopération pour les entreprises et de leur réalisation. La coopération est considérée ici avant tout du point de vue de l'économie d'entreprise. Il y a diverses possibilités de coopération qui, dans la règle, a lieu bilatéralement, ce qui la différencie du cartel.

Comme exemple de possibilité de coopération, l'auteur mentionne le clearing entre le centre producteur et les organisations de vente. L'association et la fusion d'entreprises sont également traitées de façon brève mais claire.

L'auteur a traité d'un phénomène dont l'économie moderne ne pourrait plus guère se passer, ce qui donne toute son actualité à la brochure.

*Sommaire :*

1. Probleme der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit. —
2. Über den Abrechnungsverkehr zwischen Produktionsstätten und Verkaufsorganisationen im Konzernbetrieb. —
3. Die Fusion.