Zeitschrift: Ingénieurs et architectes suisses

Band: 123 (1997)

Heft: 1/2

Artikel: L'immobilier et la construction dans la tourmente: comment éviter les naufrages?

Autor: Thalmann, Philippe

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-79098

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: 11.07.2025

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

L'immobilier et la construction dans la tourmente

Par
Philippe Thalmann, professeur d'économie de la construction
EPFL-DA-IREC
av. l'Eglise-Anglaise 14
1001 Lausanne

Leçon inaugurale du 6.12.1995 – texte revu et mis à jour en juillet 1996

Comment éviter les naufrages ?

1. Introduction

L'immobilier et la construction connaissent aujourd'hui une crise profonde, mais il ne s'agit nullement d'un phénomène nouveau. Depuis longtemps, la construction est beaucoup plus volatile que l'ensemble de la production, phénomène ennuyeux pour un secteur particulièrement intensif en main d'œuvre, qui libère beaucoup de personnel peu qualifié quand il réduit sa production. Sa santé influence donc celle de l'ensemble de l'économie, autant qu'elle en dépend. Quand l'Institut Créa de macro-économie de l'Université de Lausanne cherchait à comprendre pourquoi le repli économique du début des années 90 avait touché particulièrement fortement la Suisse romande, il constatait : « Vaud paie aujourd'hui le prix d'un grossissement – peut-être excessif, mais en tout cas excessivement rapide en 1983-1989 – de la branche de la construction ainsi que de certaines activités du tertiaire » [3][1].

La volatilité de la production engendre encore de nombreux autres coûts, moins visibles : des capacités de production qui ne correspondent jamais à la demande, des faillites qui effacent des investissements qui devront être renouvelés, la recherche et le développement découragés par le risque[2]. Sans parler du gaspillage que représentent ces immenses surfaces vacantes, peut-être pour toujours...

Qui pourrait atténuer le cycle de la construction ? On pense d'abord aux pouvoirs publics, qui délivrent des autorisations de construire – mais ne peuvent pas les bloquer pour des motifs économiques – définissent les zones à bâtir, encouragent la construction par le biais de subventions et construisent également. On n'oublie pas les acteurs de la construction eux-mêmes, promoteurs et financiers, architectes, ingénieurs et entrepreneurs, qui luttent contre les pertes et pour leur survie. Les solutions qu'ils appliquent expliquent certaines particularités de la branche : la structure industrielle morcelée, la part élevée de main-d'œuvre peu qualifiée, la collaboration d'une multitude d'entreprises à la production, la faiblesse de la recherche et du développement, etc. Ainsi, les acteurs de la construction peuvent très bien se protéger eux-mêmes afin de traverser la tempête sans faire naufrage.

2. Dans une perspective historique, la crise actuelle est une mini-crise

Depuis que nous disposons de statistiques, soit un peu plus d'un siècle, la construction se caractérise par sa forte volatilité. Au XIXe siècle déjà, elle s'envolait chaque fois que la récession dans d'autres branches libérait crédits et main-d'œuvre. Elle s'effondrait bientôt, lorsque le taux de logements vacants dépassait 5 %. On croyait alors qu'il s'agissait d'un manque d'expérience des promoteurs et investisseurs, qui devaient apprendre à opérer sur un marché immobilier en création, avec de nouveaux modes de financement bancaire. L'apprentissage n'est manifestement jamais terminé ! Pendant la Première Guerre mondiale, la construction annuelle de logements est divisée par quatre, mais sera dix fois plus forte en moyenne entre 1930 et 1934, jusqu'à ce que Lausanne, par exemple, dénombre 15 % de logements vacants. Une nouvelle crise s'ensuit : la construction baisse de 35 % en 1935 puis encore une fois de 45 % en 1936. Cette année-là, près d'un chômeur sur deux est issu du secteur de la construction. La pénurie de logements ne tarde pas à revenir et atteint son paroxysme pendant la Deuxième Guerre. Au cours des années qui suivent, la construction entame un essor prodigieux et le nombre des personnes employées dans la branche passe des 110 000 de 1939 à 320 000 en 1965. Le nombre de logements construits dans les communes de plus de 2000 habitants, qui avait approché 18 000 en 1932 puis était tombé au-dessous de 5000 en 1940 et 1941, passe la barre des 20 000 en 1951, 30 000 en 1955, 40 000 en 1961, 50 000 en 1971 et 60 000 en 1973. Puis survient le premier choc pétrolier en 1973, qui précipite la construction dans la crise. De 82 000 logements construits dans toute la Suisse en 1973, le volume tombe à 32 000 en 1977. Il ne dépassera plus jamais 46 000, oscillant plutôt autour de 40 000 appartements par an. Plus de la moitié des emplois dans la construction disparaissent par rapport au maximum atteint en 1973 (fig. 1).

En comparaison de ces chiffres, la construction traverse aujourd'hui une mini-récession. Je ne veux pas minimiser les coûts humains et les gaspillages que ce dernier retournement du cycle a provoqués ; mais on peut aussi voir une lueur d'espoir dans le fait que la récession est moins forte que par le passé : les pouvoirs économiques et politiques sont apparemment moins désarmés face au cycle conjoncturel.

Il reste cependant encore beaucoup à faire pour maîtriser la volatilité de la construction, qui n'est pas prête de disparaître. Certains aspects de la crise actuelle sont d'ailleurs inquiétants. C'est en effet la première crise que l'on peut qualifier de mondiale. Tous les pays industrialisés et nouvellement industriels ont vu la construction et les prix flamber dans la deuxième moitié des années 80, avec un point

[1] Les chiffres entre crochets renvoient à la bibliographie en fin d'article.

[2] Les dépenses en recherche et développement (30 millions de francs en 1992) représentent moins de 1 % du chiffre d'affaires dans le secteur de la construction. C'est le taux le plus bas de toutes les branches économiques, la moyenne étant de 6 % toutes activités confondues.

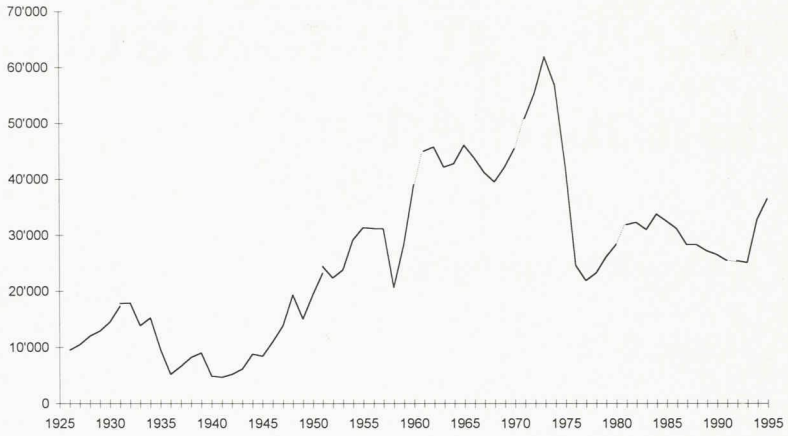

Fig. 1.- Logements construits dans les communes de plus de 2000 habitants, 1926-1995

culminant en 1990. Dans tous ces pays, les prix ont ensuite baissé de 20 % ou plus pendant la première année déjà suivant le faîte, pour continuer de baisser, et tomber fréquemment au-dessous de la moitié de leur niveau de 1990 [7].

En ce qui concerne la demande de logements, on ne peut plus vraiment compter sur une diminution de la taille des ménages pour la faire repartir. La taille moyenne des ménages en Suisse a passé de 4,55 personnes en 1900 à 3,60 personnes en 1950 et à 2,36 personnes en 1990. A elle seule, cette évolution aurait suffi à faire doubler le nombre d'appartements occupés à population inchangée. Elle a donc constitué un soutien indéniable à la construction de logements. Or, il est difficile de penser que la taille des ménages peut encore baisser, même si les grandes villes connaissent des chiffres inférieurs à 2.

3. L'économie de la construction est un domaine d'enseignement et de recherche essentiel

Les acteurs de la construction (promoteurs, investisseurs, financiers, concepteurs, constructeurs) se laissent trop facilement emporter par l'euphorie. Personne ne voulait croire, à la fin des années 80, que les valeurs immobilières pouvaient baisser de 30 %, alors qu'il suffit, pour cela, que le taux de capitalisation passe de 5 % à 7 % dans le calcul de la valeur de rendement. Chacun a construit comme s'il était le seul à répondre à la demande. Les instituts de crédit, qui étaient les mieux placés pour voir l'ensemble, ont soutenu chaque nouveau projet comme s'ils ne venaient pas justement d'en financer plusieurs du même type au même endroit. Pourtant, l'Office fédéral du logement avait annoncé en 1987 déjà, que le volume annuel de constructions destinées à l'habitat dépassait largement les besoins et que le nombre de logements vacants croîtrait dangereusement jusqu'à 1995 [6]. Le professeur Csillaghy avait d'ailleurs jugé ces craintes non fondées en 1988 ; il était convaincu que l'on aurait toujours besoin de plus de surfaces, pour la dé-cohabitation, pour ranger un volume croissant de biens de consommation durables et pour compenser les changements d'affectation de logements [4].

Il reste donc beaucoup à faire en termes de formation économique. L'enseignement de l'économie de la construction ne saurait se limiter aux méthodes de gestion et à la comptabilité. Les architectes et ingénieurs de la construction ont besoin de comprendre les mécanismes de base du marché, surtout du marché immobilier. Un immeuble n'est pas seulement une valeur d'usage, c'est aussi et de plus en plus un actif, presque une marchandise. On peut le regretter, mais pour échapper à ces contraintes il ne reste qu'à construire des églises et des musées. Le secteur public lui-même n'échappe pas au souci du coût. Le secteur résidentiel suisse est d'ailleurs particulièrement « commercial », puisque les ménages sont en grande majorité locataires (70 %). Dans d'autres pays c'est l'inverse : les ménages sont largement propriétaires de leur logement, ce qui signifie que le pouvoir de décision appartient davantage aux usagers qu'aux rentiers.

En d'autres termes, la construction est conditionnée par le marché immobilier. De plus en plus de maîtres d'ouvrages et d'investisseurs donnent la priorité à la valeur de rendement d'un bâtiment, au détriment de la valeur intrinsèque. Cette dernière peut d'ailleurs être inférieure à la première ! La valeur de rendement d'un bâtiment administratif vacant est très faible aujourd'hui, quelle que soit sa valeur intrinsèque. A l'inverse, la valeur de rendement d'un bâtiment résidentiel entièrement loué augmente à chaque baisse des taux hypothécaires, exactement comme la valeur d'une obligation. La valeur de rendement est potentiellement très volatile puisqu'elle dépend des *anticipations* de taux d'intérêt sur toute la durée de vie du bâtiment. Quand les maîtres d'ouvrage et les investisseurs ont l'œil rivé sur la valeur de rendement, l'architecture et même la qualité de la construction ne comptent qu'en raison de leur incidence sur les loyers réalisables et sur les charges futures.

L'architecte qui veut survivre sur ce marché doit offrir à son client des services allant plus loin qu'une belle conception architecturale. Il doit commencer par comprendre et accepter les objectifs de son client. Cela implique, par exemple, qu'il comprenne le fonctionnement du secteur public, qui est à la fois l'un de ses principaux clients et le régulateur, pas toujours heureux, du marché. L'architecte doit soigner son travail de gestionnaire, qui est d'ailleurs celui qui prend le plus de temps et qui commande la plus grande partie des honoraires, quel que soit le projet. Une responsabilité économique bien comprise de l'architecte est également importante pour la société. Comme le rappelait le professeur Csillaghy [5] : « Les architectes *gèrent* la moitié de la formation de capital ».

Quant à la recherche en économie de la construction, elle s'intéresse évidemment au moyen de cons-

truire mieux, pour répondre aux besoins sans gaspiller de ressources. Elle porte aussi sur le marché immobilier et sur le marché du logement. Elle réfléchit enfin à la meilleure façon d'encadrer la construction et l'immobilier pour qu'ils agissent dans l'intérêt collectif, sans pour autant étouffer leur créativité.

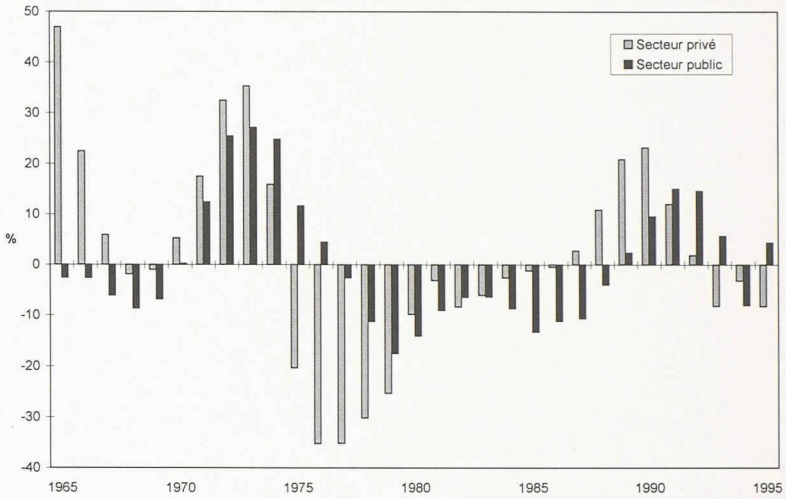

Fig. 2.- Dépenses de construction par les secteurs publics et privés en Suisse : prix courants, déviation par rapport à la tendance, 1965-1995 [%]

4. Les autorités font peu pour stabiliser la construction

Le dernier élan spéculateur a été cassé en 1989, après l'entrée en vigueur des arrêtés fédéraux urgents (AFU) et la hausse des taux d'intérêt. S'il avait continué plus longtemps, la sur-construction aurait été encore plus grave et le marasme encore plus profond aujourd'hui. Il faudrait pouvoir distinguer le rôle de chacun de ces deux événements concomitants. Si les AFU ont réellement contribué à arrêter la spéculation, on pourrait y voir un instrument de régulation du marché. Un instrument potentiellement inique, cependant, semblable aux chaises musicales : ceux qui restent debout quand la musique s'arrête ne sont pas forcément ceux qui ont tourné le plus vite. Il faudra donc chercher comment donner de tels coups de frein, en évitant que certains ne traversent le pare-brise, donc sans exproprier le dernier acheteur, mais en avertissant progressivement les joueurs. On annoncera peut-être que des mesures fortes sont envisagées, puis qu'elles vont être mises en place, et enfin qu'elles entreront en vigueur à telle date. Les annonces seront crédibles, grâce au précédent des AFU de 1989.

La procédure d'attribution des autorisations de construire est taxée d'obstructionniste par les promoteurs. En fait, elle en a certainement sauvé quelques-uns qui voulaient se lancer dans la danse juste avant le retournement du marché. Les projets si risqués qu'ils ne supportent aucun retard dans leur mise en œuvre ne devraient pas être entrepris. De façon générale, la procédure d'autorisation stabilise la construction si elle dure plus longtemps quand les demandes sont nombreuses : la surcharge des offices concernés crée cet effet stabilisateur. Maintenant que les demandes se font plus rares, il ne faudrait toutefois pas que les offices en profitent pour se montrer encore plus pointilleux.

Les pouvoirs publics, on l'a dit, exercent également une influence sur la construction par le biais de leurs propres commandes. Or ils prouvent aujourd'hui, une fois de plus, qu'ils ne sont pas capables de construire à contre-courant du cycle privé. La figure 2 montre que la construction publique suit avec un léger retard le cycle de la construction privée[3], et cela est regrettable dans une optique de stabilisation conjoncturelle. Chaque autorité se défend en arguant que dans notre système fédéral elle n'est responsable que pour une faible part des travaux publics. Il n'en reste pas moins que, même sans vouloir stabiliser les commandes dans leur arrondissement, il est dans l'intérêt des pouvoirs publics de répartir les travaux dans le temps, de façon à profiter des prix de construction avantageux du creux du cycle.

La demande émanant du secteur public est pro-cyclique parce que les autorités corrigent leur déséquilibre budgétaire en temps de récession en renonçant aux dépenses qui se laissent le plus facilement comprimer ou reporter. Lorsque l'économie va bien et que les recettes fiscales sont abondantes, le secteur public et les parlements « rattrapent » les retards et découvrent de nouveaux besoins d'infrastructures, ajoutant ainsi à la surchauffe de la construction. Cette politique de « stop and go » est critique pour la branche, vu la part des commandes publiques dans la demande totale (un tiers).

Les autorités interviennent enfin par le biais de l'encouragement à la construction de logements. Or ces mesures n'atteignent qu'imparfaitement leur objectif parce qu'elles reposent sur l'initiative privée, tout en imposant un contrôle strict des loyers pour les logements subventionnés. En 1984, le professeur Bassand et ses collaborateurs avaient constaté, pour la période 1965-1976, l'absence de lien, temporel ou géographique, entre la tension sur le marché du logement et le recours à l'aide fédérale ([1], pp. 106ss). En effet, c'est précisément quand les promoteurs sont le plus intéressés par le « deal » fédéral que les autorités ne mettent plus d'argent à disposition, et inversement[4]. Quand le marché du logement est tendu, les promoteurs préfèrent renoncer à l'aide fédérale avec son corollaire, le contrôle des loyers, car ils sont sûrs de trouver preneurs, alors que les autorités, sous la pression des locataires et de leurs représen-

[3] La construction est exprimée en déviation par rapport à la tendance, c'est-à-dire en pour-cents d'écart entre les dépenses effectives et les dépenses qui auraient résulté d'une croissance uniforme entre 1965 et 1995.

[4] A l'époque, il fallait encore que le canton contribue pour le même montant que la Confédération.

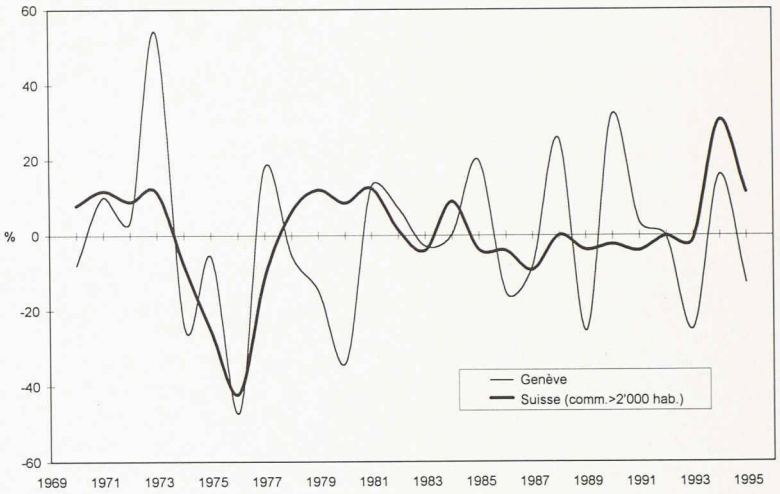

Fig. 4.- Construction de logements à Genève et en Suisse (taux de variation du nombre d'unités)

tants, accepteraient d'avancer des fonds. Quand le marché est détendu, le « deal » fédéral devient intéressant pour les promoteurs, car ils apprécient alors le rendement assuré et la quasi certitude de trouver des locataires avec les loyers abaissés. Cette fois, ce sont les autorités qui rechignent à avancer des fonds, particulièrement si elles affrontent leurs propres problèmes budgétaires.

Il faudrait vérifier si l'aide fédérale nouvelle formule (depuis 1975) souffre encore de ces défauts alors que le cofinancement cantonal a été abandonné. Si oui, elle aurait au moins une vertu de stabilisation conjoncturelle : les promoteurs se passent d'aide publique quand les perspectives de commercialisation sont bonnes, donc quand la construction est déjà assez dynamique ; ils la sollicitent quand la rentabilité privée est insuffisante ou trop incertaine, donc quand la construction a besoin d'un coup de pouce. La foison actuelle de nouvelles coopératives prétendument d'utilité publique témoigne d'ailleurs du réalisme de cette hypothèse. La stabilisation (involontaire) fonctionne à condition que les parlements et les autorités mettent les fonds à disposition, les yeux rivés sur les demandes des promoteurs et non sur leurs comptes. Les statistiques sur l'aide publique au logement sont trop lacunaires pour départager ces deux modèles de comportement. Le débat actuel autour de la LCAP et les votations de juin 1996 à Zurich montrent bien que les crédits évoluent en relation inverse avec le taux de logements vacants, sans grands égards pour le secteur de la construction.

5. Les acteurs de la construction peuvent se ménager des amortisseurs

Les entreprises et bureaux subissent directement les variations cycliques de la construction : la demande en prestations est très volatile, les recettes fluctuent considérablement, ce qui menace la trésorerie et la rentabilité. Comment y faire face ?

5.1 Diversifier

La section 2 a montré que la construction de logements est extrêmement volatile. Les entreprises et bureaux pourraient chercher à stabiliser leurs carnets de commandes en participant à d'autres types de constructions. Malheureusement, les différents types de construction évoluent assez exactement en phase, y compris le génie civil, comme le montre le graphique de la construction à Genève (fig. 3).

Les acteurs de la construction peuvent encore chercher une diversification géographique. Cette stratégie est beaucoup plus prometteuse, comme il ressort du graphique de la figure 4 : la construction de logements en Suisse est bien plus stable qu'à Genève seulement.

L'extension des activités à toute la Suisse ne permet cependant pas d'échapper à des effets de palier tels que l'effondrement de 1974-75 ; il faudrait, pour cela, se tourner vers les marchés internationaux. L'ouverture des marchés publics facilitera la diversification géographique.

La diversification est toutefois freinée par la difficulté d'exceller dans divers domaines, de mettre en place les réseaux de clientèle, et de surveiller des activités dispersées. On a bien vu dans le secteur industriel que le « big is beautiful » a

La diversification des producteurs de biens intermédiaires

Les fournisseurs sont également exposés à la volatilité du volume de construction. En examinant les principales entreprises suisses, on découvre deux stratégies de diversification (Analyse financière UBS, 1996). Certaines entreprises opèrent dans le monde entier, mais se concentrent sur un type de produit (par exemple les ascenseurs Hilti ou la cimenterie Holderbank). D'autres limitent leurs activités à l'Europe occidentale, mais offrent toute une gamme de produits, même hors du domaine de la construction.

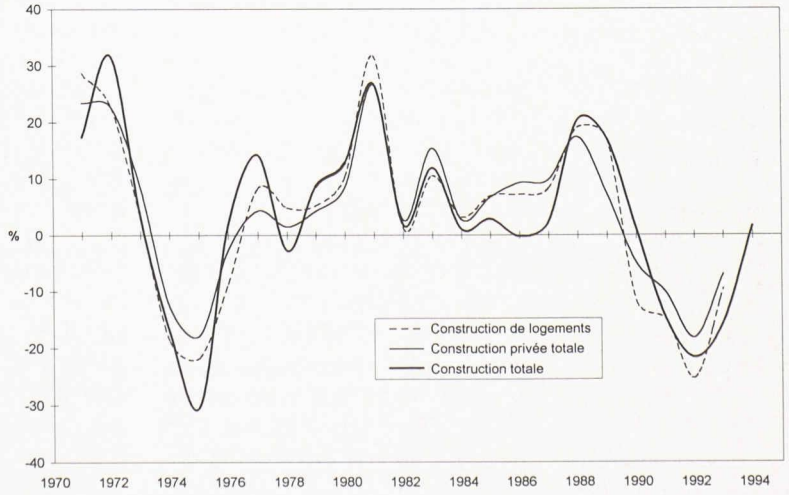

Fig. 3.- Dépenses de construction à Genève, 1970-1993 (prix courants, % de variation)

laissé la place au « small is beautiful ». Les « raiders » ont racheté des conglomérats et ont gagné de l'argent en revendant séparément les morceaux («spin-offs »). Ils ont montré ainsi que la somme des valeurs des parties séparées était plus grande que la valeur de l'ensemble.

Une certaine spécialisation est donc nécessaire, surtout pour une petite entreprise. On constate que les entreprises se spécialisent dans un type d'activité (gros œuvre, maçonnerie, façades, etc.) plutôt que dans un type d'ouvrage [2]. En effet, la demande pour des immeubles résidentiels ou des entrepôts, par exemple, est beaucoup plus volatile que celle qui porte sur les différents types de travaux communs à tous les chantiers. A son tour, la spécialisation par tâche influence l'organisation des travaux, puisqu'on devra faire appel à un nombre relativement élevé d'entreprises.

5.2 Créer sa propre demande

On a vu des architectes et des entreprises de construction s'engager dans la construction de bâtiments à leur propre compte – la *construction spéculative* – lorsque leur carnet de commandes ne suffisait pas à occuper leurs capacités[5]. C'est une solution logique à la contradiction qui existe entre la rigidité des capacités de production et la volatilité de la demande dans ce secteur. Or s'il est courant que les entreprises industrielles produisent pour leurs propres stocks, la même opération appliquée à la construction est considérablement plus risquée. En effet, il faudra trouver un acheteur dans un délai raisonnable, alors que les investisseurs aiment bien influencer la conception du bâtiment. La construction spéculative n'est donc possible que pour des bâtiments résidentiels et commerciaux standards.

Il est particulièrement risqué de se lancer dans la construction spéculative quand la demande est basse. En effet, le cycle de l'immobilier est parallèle à celui de la construction. Le marché sera donc peu disposé à accueillir ces nouvelles surfaces. Les surfaces construites par les bureaux et entreprises qui se créent du travail vont donc simplement s'ajouter à la superficie vacante et retarder ainsi l'assainissement du marché.

Changer de domaine d'activité

Göhner Merkur, *filiale d'*Elektrowatt, *a répondu à la crise de 1975 en se détournant de ses activités d'entreprise générale pour développer la gestion d'immeubles, qui est devenue sa principale source de revenus. En règle générale, il convient d'offrir des prestations liées au stock de constructions existantes, beaucoup plus stable que la variation du stock (= construction). Cela est également possible en se spécialisant dans la rénovation.*

5.3 Maintenir des coûts flexibles

Les bureaux et entreprises devraient pouvoir diminuer leurs coûts quand les commandes et les recettes baissent. Cela est plus facile à réaliser pour les entreprises, car elles achètent de toute façon moins de matières et de produits intermédiaires, réduisent leurs stocks et, parfois, fabriquent leurs propres fournitures. Elles doivent également agir sur leurs coûts fixes en réduisant leur capacité de production, sinon les coûts unitaires augmentent quand l'activité baisse ! Elles vont ainsi retarder le renouvellement de leur parc de machines. Par conséquent, la volatilité des commandes est encore plus forte pour le commerce de machines de construction (fig. 5). Il est plus difficile, en revanche, de vendre des équipements devenus superflus, puisque la demande pour ces équipements spécialisés est particulièrement faible dans le creux du cycle.

Pour abaisser les charges salariales, les entreprises profitent de la souplesse de la main-d'œuvre peu qualifiée : horaires flexibles, chômage partiel, licenciement et engagement rapides. Il subsiste cependant toujours un noyau fixe que l'entreprise ne peut pas congédier sans perdre sa substance : il s'agit du personnel le plus qualifié. Le licenciement d'un tel personnel, le plus coûteux, représente la perte d'un investissement en formation (capital humain). Les entreprises sont malgré tout obligées de réduire l'activité de leurs collaborateurs, ce qui empêche la rentabilisation des investissements consentis. On comprend donc pourquoi les collaborateurs de la construction sont relativement peu formés, par rapport à d'autres branches plus stables.

Comme on l'a vu plus haut, les entreprises ne peuvent guère réduire leurs charges financières en vendant des équipements. La rémunération des fonds propres peut, en revanche, être comprimée. Plus la part des fonds propres au bilan est élevée et plus il sera facile pour le bureau ou l'entreprise d'absorber des baisses d'activité. En principe, il faut financer un projet risqué par des fonds propres : comme ils ne doivent pas absolument être rémunérés, on évite la faillite lorsque les recettes baissent.

Une entreprise de production ordinaire doit payer de sa « poche » tous les facteurs de production et les matériaux. Elle n'est remboursée par le client qu'au moment où il achète le produit. Dans la construction, le maître d'ouvrage assure le financement des travaux, généralement en ayant recours à un crédit de construction, si bien que les entreprises de la branche n'ont pas besoin d'apporter beaucoup de fonds propres et n'assument pas un grand risque finan-

[5] Distinguons entre la construction sur mandat d'un utilisateur final, la promotion spéculative et la construction spéculative. Pour la première, le débouché est assuré, mais le constructeur doit attendre d'être mandaté ou de gagner un concours. La promotion spéculative est celle du promoteur qui fait construire un bâtiment en vue de le vendre ou de le louer. A lui de trouver preneur, donc d'assumer le risque. La construction spéculative, enfin, est une forme de promotion conduite par les bureaux et entreprises de la construction eux-mêmes.

La flexibilité de l'emploi

L'emploi dans le secteur principal de la construction a augmenté de 8% en 1980 par rapport à l'année précédente et de 6% en 1987 [8]. Il a baissé de 26% en 1975 et encore de 7% en 1976, et de 9% en 1992. Depuis le sommet de 1988 jusqu'à 1994, l'emploi a reculé de 24%. A lui seul, le groupe Losinger *a réduit de moitié le nombre de ses collaborateurs en cinq ans (de 2800 à 1400).*

Mais pour que ces chiffres reflètent vraiment de la flexibilité de l'emploi en entreprise, il faudrait pouvoir les corriger par la variation du nombre d'entreprises. En effet, l'emploi varie également lorsque des entreprises sont créées ou ferment leurs portes. Le nombre d'entreprises dans le secteur principal de la construction a augmenté de 1,6% en 1980 alors qu'il a légèrement baissé en 1987 [8]. Sur la période 1988-1994, le nombre d'entreprises a augmenté de 4% ! Cela suggère que ce sont bien toutes les entreprises qui adaptent le nombre de leurs collaborateurs.

Entre 1992 et 1994, l'emploi a baissé de 7,2% dans le secteur principal de la construction. Pour l'ensemble du personnel technique et commercial, des contremaîtres et chefs d'atelier, des chefs d'équipe et des ouvriers qualifiés, la baisse a été de 3,7%. En comparaison, 12,0% des ouvriers de la construction et des débutants ont perdu leur emploi [8].

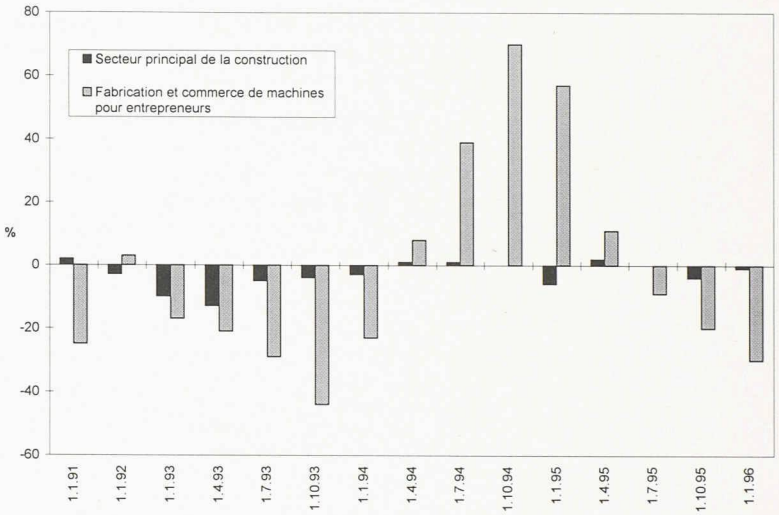

Fig. 5.- Etat des commandes: modification en % par rapport à l'état de l'année précédente

cier. Travaillant avec un tout petit fonds de roulement, il suffit qu'un client ne paie pas à temps pour qu'elles soient en rupture de trésorerie.

A chaque entreprise donc de s'assurer que sa part de fonds propres lui permette d'absorber des baisses de recettes. Comment ? En général, le problème ne se pose pas pour les toutes nouvelles entreprises. Les créanciers sont assez prudents pour exiger une part de fonds propres importante dans une entreprise qui n'a pas encore trouvé son marché, ni fait ses preuves. Les périls apparaissent plutôt au moment où l'entreprise augmente ses activités: la demande est forte, les commandes pleuvent et il faut engager rapidement de nouveaux ouvriers et les équiper. On montre son carnet de commande largement rempli au banquier et celui-ci accorde des crédits généreux. Cette croissance rapide est généralement financée presque exclusivement par des fonds empruntés. La part des fonds propres se dégrade rapidement et devient insuffisante pour absorber le ralentissement qui se pointe à l'horizon. C'est dans cette phase euphorique que l'entreprise qui veut survivre à terme devrait renoncer à se développer au-delà de ses capacités de financement propres. Si elle opte pour une expansion rapide, à elle de se débrouiller pour trouver des fonds propres, en renonçant à distribuer les bénéfices, en faisant appel à de nouveaux partenaires, en émettant éventuellement des actions.

Les entreprises rechignent à accumuler des fonds propres. Il y a d'abord l'effet de levier: le même bénéfice représente un rendement d'autant plus élevé sur les fonds propres que leur part au financement est faible. A cela s'ajoute l'avantage d'une moindre exposition au risque des propriétaires, qui peuvent mieux diversifier leurs portefeuilles.

Exemple chiffré

Une entreprise possède des actifs valant 10 millions de francs. Supposons que ceux-ci soient entièrement financés par des emprunts portant 10% d'intérêt, soit 1 million par an. L'entreprise emploie encore de la main-d'œuvre qui lui coûte 1 million, d'où des coûts totaux de 2 millions de francs. Faisons abstraction des fournitures, matières et autres biens intermédiaires. L'entreprise doit donc engranger des recettes à hauteur de 2 millions pour couvrir ses coûts. Si les recettes baissent de 50%, l'emploi peut au mieux être réduit de 50%, à 0,5 million, tandis que le coût des fonds empruntés demeure inchangé. Les coûts totaux se montent alors à 1,5 million, avec un déficit de 0,5 million de francs. Si l'entreprise possédait 50% de fonds propres, le coût des fonds étrangers ne se monterait qu'à un demi million. Quand les recettes sont bonnes (= 2 mio.), les fonds propres sont rémunérés à 10%. Quand les recettes tombent à 1 million, les fonds propres ne sont plus rémunérés mais l'entreprise ne subit aucune perte. Pour éviter les pertes, il faudrait que la part des fonds propres soit égale à la plus grande baisse prévisible de la demande que l'on entend absorber sans cesser l'activité. Certes, du point de vue économique, l'entreprise produit à perte si elle ne peut pas rémunérer convenablement ses fonds propres, mais ce n'est pas une raison pour abandonner, dans un environnement de marché volatile. En effet, les gains extraordinaires d'une année peuvent compenser les pertes d'une autre.

5.4 Sous-traiter

Il existe encore une autre façon d'obtenir des coûts flexibles: en sous-traitant. Face à une augmentation de son carnet de commandes qui lui paraît transitoire, un bureau ou une entreprise peut choisir de donner le travail à un autre plutôt que d'augmenter ses capacités. Lorsque la demande baissera à nouveau, il reprendra le travail à son compte sans devoir entamer ses propres ressources. Les sous-traitants servent « d'amortisseurs » en subissant une amplification des fluctuations de la demande.

5.5 Constituer des réserves

Un bureau ou une entreprise peut éponger les pertes des mauvaises années s'il s'est constitué des réserves pendant les bonnes. Pour ce faire, il faut bien choisir les actifs qui serviront de réserve tout au long du cycle des commandes, en respectant deux principes. Il doit s'agir d'actifs dont la valeur évolue en sens inverse du cycle de la construction. Il faut ensuite qu'ils soient rapidement réalisables, quand le bureau ou l'entreprise a besoin de liquidités. En effet, un recul de l'activité menace d'abord la liquidité avant de mettre en cause la rentabilité.

Les terrains et les machines sont des formes de placement « natu-

Les petites entreprises comme amortisseurs conjoncturels

Les experts de la Deutsche Bundesbank viennent d'examiner à la loupe les deux dernières récessions en Allemagne, durant les années 1980-1982 et 1991-1993. Ils ont constaté que les petites entreprises (chiffre d'affaires < 5 mio. DM) en ont plus souffert que les entreprises moyennes et grandes. Cela provient en grande partie du fait que ces petites entreprises servent de fournisseurs, sous-traitants ou «outsourcing» en période d'abondance de travail. Lorsque les affaires reculent, les grands ne leur donnent plus de travail. (L'étude porte sur toutes les entreprises et non seulement celles de la construction.)

relles» pour des bureaux et entreprises de la construction. Ces actifs leur sont familiers et ils pourraient même les mettre en valeur eux-mêmes (§ 5.2). En réalité, ils s'avèrent particulièrement mal appropriés à titre de réserves: en effet, leur prix est élevé dans les bonnes années, quand bureaux et entreprises devraient justement constituer des réserves. Et lorsqu'il faut les vendre, dans les mauvaises années, la demande est anémique et leurs prix tombent. Ce type d'actifs ne sauraient donc faire office de réserve. S'ils peuvent à la rigueur servir d'armes de chantage envers les créanciers, la démarche n'est guère recommandable. En effet, on voit aujourd'hui des banques hésiter à abandonner des entreprises de construction défaillantes parce qu'elles craignent la vente aux enchères de leurs réserves de terrains.

Les actifs financiers sont les formes de placement traditionnelles dans d'autres secteurs. Il devrait s'agir de titres dont la valeur fluctue à l'inverse du cycle de la construction. On voit, par exemple, que les actions se portent bien pendant la récession, particulièrement celles d'entreprises qui profitent des baisses de prix dans l'immobilier et la construction. Il faudrait donc acquérir des parts dans des sociétés qui peuvent acheter des terrains et construire pendant la récession, mais éviter de s'engager dans les entreprises qui détiennent des crédits immobiliers et des réserves foncières.

Le bureau ou l'entreprise devrait encore utiliser les bénéfices des bonnes années pour réduire son endettement et augmenter ses fonds propres (§ 5.3). Les normes comptables et le droit fiscal suisse sont d'ailleurs très favorables à la constitution de réserves latentes par le biais de l'amortissement accéléré des investissements.

Une police d'assurance constitue également une forme de réserve. L'assuré paie des primes pendant les années sans sinistre en échange d'un dédommagement dans la mauvaise année. La compagnie d'assurance prend en charge des risques individuels en les partageant entre tous les assurés. Or les bureaux et entreprises de la construction ne sont pas assurés contre la baisse des commandes. Ils ont en effet une trop grande influence sur le volume de leurs commandes, par la prospection et la qualité de leurs prestations, si bien que l'assurance ne ferait que dédommager les incompétents que le marché élimine. Ensuite, les commandes des différents bureaux et entreprises varient ensemble, avec le cycle de la construction. La compagnie d'assurance ne peut donc pas répartir les risques[6].

6. Les acteurs de la construction doivent-ils vraiment se ménager des amortisseurs?

La création et la disparition de bureaux et d'entreprises, l'engagement et le licenciement de personnel sont des réponses naturelles à la volatilité considérable des commandes dans la construction. Une capacité de production constante ne serait jamais appropriée: insuffisante quand la demande est forte (files d'attente et usure accélérée des ressources), elle devient surdimensionnée lorsque la demande faiblit. La création et la disparition de bureaux et d'entreprises sont donc les mécanismes utilisés par la branche de la construction pour ajuster sa capacité de production aux fluctuations de la demande. Ces ajustements sont décentralisés, comme si une main invisible en décidait. La règle aveugle du marché a pour avantage, en principe, d'éliminer les moins performants en premier et de laisser croître les plus habiles. L'alternative à l'ajustement de la capacité globale par la variation du nombre des acteurs est l'ajustement des capacités de chacun. Du point de vue de l'efficacité productive, il est préférable de fermer les bureaux et les entreprises les moins performants, même si l'équité exigerait plutôt une distribution des sacrifices.

Il existe une seconde raison de ne pas chercher à tout prix à éviter les pertes et faillites. En principe, les propriétaires (actionnaires) des bureaux et entreprises peuvent se protéger en diversifiant leurs portefeuilles. Ainsi, il n'est pas nécessaire que chaque entreprise diversifie ses activités, puisque les propriétaires peuvent diversifier leurs portefeuilles en investissant dans des branches et actifs très divers. Même les créanciers diversifient leurs engagements.

Comment expliquer alors les efforts que les entreprises font pour survivre? L'explication est à chercher auprès des personnes qui ne peuvent pas diversifier leur portefeuille: les propriétaires des petites entreprises, qui ont engagé tous leurs fonds, la direction et les collaborateurs, qui engagent tout leur travail.

7. En résumé: deux modèles d'entreprises

De façon un peu caricaturale, on peut distinguer deux catégories d'entreprises de la construction si l'on considère leur stratégie face à la volatilité des commandes: les entreprises primaires et les entreprises secondaires.

[6] L'assurance chômage est en principe soumise aux mêmes difficultés; elle a besoin de la couverture publique des déficits.

La majorité des entreprises de la branche sont de type secondaire. Elles profitent du fait qu'une grande partie des tâches de la construction peuvent être accomplies avec relativement peu d'investissement et de savoir-faire, en utilisant les technologies les plus simples. Elles forment peu leur personnel et acquièrent une capacité de production minimale. C'est parmi ces entreprises que la création et la disparition au gré des cycles du marché sont les plus fréquentes. Elles contribuent ainsi, bien involontairement, à la stabilisation de la capacité totale de la branche. Elles misent sur les profits rapides, qui compensent le risque élevé de faillite.

Les entreprises primaires adoptent une stratégie diamétralement opposée pour répondre aux risques. Elles visent un volume de commandes stable afin de maintenir une capacité de production performante. Elles recrutent leurs clients à l'échelle nationale, voire internationale. Pour leur promotion, elles misent sur la qualité et la sécurité, sur des rapports durables avec leurs clients et leurs banquiers, mais aussi avec leurs employés. Elles investissent dans le progrès technique, la formation de leur personnel, la promotion commerciale et le développement d'un réseau de partenariat et de sous-traitance. Elles sont, d'une certaine façon, les dépositaires du savoir-faire dans la construction.

Les entreprises primaires ne sont pas forcément plus grandes que les entreprises secondaires, car la différence ne se réduit pas à une question de taille: elle relève plutôt d'une attitude. Cela est particulièrement visible en phase de croissance de la demande: les entreprises secondaires profitent de la hausse pour étendre leurs activités dans toutes les directions, augmentent leurs capacités de production à crédit, donnent la primauté au volume en négligeant la qualité, et profitent de la dépendance des clients dans une situation où elles tiennent le couteau par le manche. Les entreprises primaires préfèrent au contraire une croissance plus modérée, quitte à sous-traiter du travail à des entreprises secondaires ou à leur abandonner des commandes. Lorsque le marché se retourne, les premières reprennent les parts de marché des secondes et en accélèrent ainsi la disparition; elles peuvent en outre soutenir une guerre des prix parce qu'elles ont accumulé des réserves pendant les bonnes années.

Par la combinaison d'entreprises primaires et secondaires, la branche de la construction a peut-être trouvé la meilleure réponse à la volatilité des commandes que le reste de l'économie lui adresse.

Bibliographie

[1] Bassand, Michel, Chevalier Gérard et Zimmermann Erwin: «Politique et logement», Presses Polytechniques Romandes, Lausanne, 1984

[2] Bishop, Donald: «Productivity in the construction industry», in: D.A. Turin (ed.), «Aspects of the Economics of Construction», George Godwin, London, 1975, 58-96

[3] Créa, Institut de macro-économie appliquée de l'Université de Lausanne: «Le canton de Vaud est-il en train de perdre sa substance économique?», rapport à l'usage du Département de l'agriculture, de l'industrie et du commerce et de la Banque cantonale vaudoise, Lausanne, juin 1992

[4] Csillaghy, J.: «Les transformations de l'économie du bâtiment», in: M. Bassand et A. Henz (éds), «Habitation Horizon 2000 – Rapport final», Librairie Polytechnique EPFL, Lausanne, 1988, 83-100

[5] Csillaghy, J.,: «L'économique: un défi aux ingénieurs et architectes», in: M. Bassand, B. Galland et D. Joye (éds), «Transformations techniques et sociétés», Ed. Peter Lang, Berne, 1992, 103-123

[6] Gabathuler, Ch., et Hornung D.: «Perspectives régionalisées des besoins de logement d'ici 1995», *Bulletin du logement* 36, Office fédéral du logement, Berne, 1987

[7] Renaud, Bertrand: «Le cycle global de l'immobilier», *Observateur de l'immobilier* 31, mai 1995, 4-18

[8] Société suisse des entrepreneurs (SSE): «La construction suisse en chiffres», Zurich, 1995