

**Resumé en français**

## La température conflictuelle dans le domaine de la construction en Suisse

**Pas de construction sans conflit – c'est du moins l'impression que l'on a. En effet, lorsque de nombreux intervenants aux intérêts différents interagissent pour mener à bien un projet soumis à des contraintes de temps et de budget, une exécution réussie et sans accrocs semble être l'exception. Un simple facteur extérieur, p.ex. un retard dans la livraison ou un travail non exécuté correctement, peut générer des coûts supplémentaires – qu'il s'agit alors de couvrir. Personne ne s'en acquitte de bon coeur, car les marges sont étroites et les offres calculées au plus juste, dans la concurrence pour obtenir le marché. Pour se protéger, il est rapidement fait appel à des avocats et des assurances. Cette manière de faire n'encourage pas une culture de confiance. Les intervenants du secteur de la construction en sont conscients. Construire de manière coopérative comporte toutefois des embûches, surtout pour les grands projets. Cet article donne un aperçu des points névralgiques de la construction en Suisse.**

Mesurons d'abord la température conflictuelle dans la branche de la construction en Suisse. Une chose est sûre: «Le secteur de la construction vaut mieux que sa réputation. Des problèmes existent, mais pas partout.» C'est ce qu'affirme avec conviction Heinz Ehrbar. En tant qu'ingénieur et ancien professeur à l'École polytechnique fédérale de Zurich (ETH), M. Ehrbar a plus de 30 ans d'expérience dans le domaine de la construction d'infrastructures et de projets importants. Il constate: «Lorsque le mandataire, l'entrepreneur et le maître de l'ouvrage travaillent localement et à petite échelle, cela fonctionne mieux, car on peut plus facilement choisir avec qui on veut travailler.» Et en Suisse, pays de maisons individuelles, les petits chantiers représentent un volume important.

Les conflits sont avant tout présents lors de projets complexes, de moyenne ou grosse envergure, par

exemple dans le domaine des infrastructures. La Suisse se caractérise en outre par une multiplicité d'intervenants. En comparaison par exemple avec la France, il est rare en Suisse que l'on fasse appel à une entreprise totale (ET) où tous les métiers sont réunis sous la même enseigne. «Cela rend la coordination d'un chantier plus difficile» affirme Mario Marti, secrétaire général de suisse.ing, l'Union suisse des sociétés d'ingénieurs-conseils.

### **Problème 1: manque de communication**

Le fait que, dans le domaine de la construction, ce sont d'abord les planificateurs qui sont mandatés, puis les entreprises qui viennent exécuter les travaux constitue un véritable problème, selon Urs Waser, CEO de l'entreprise de génie civil Büwe AG: «Il y a un manque de communication dès le début. Souvent, en consultant les plans, nous constatons déjà au premier regard qu'il y a eu des oublis.» Mario Marti connaît ce type de reproche, qui peut être justifié à certains égards, mais il réplique en évoquant la pression sur les prix et le temps: «Si le mandataire a déjà des honoraires trop bas, il va devoir aménager ses ressources. Une étude préliminaire est réalisée de manière à ce qu'elle soit techniquement suffisante, mais pas non plus détaillée.» Pour Urs Waser, il en découle que les conflits sont quotidiens et il mentionne moult réunions et discussions consacrées à la recherche d'une entente. Des médiateurs n'ont jamais été impliqués. Mais on est ouvert.

### **Problème 2: absence d'analyse des coûts d'un conflit**

Les méthodes alternatives de résolution de conflits ne sont pas méconnues des spécialistes de la construction. La Fédération Suisse des Associations de Médiation FSM a un groupe spécialisé consacré à la médiation dans la construction. Et pourtant, dans la branche, on préfère négocier soi-même ou faire

appel aux juristes internes, si on en a. Le recours aux tribunaux est coûteux, c'est tout ce que l'on sait. «Personne ne calcule le coût global induit par les conflits», affirme M. Waser, chef de l'entreprise Bûwe. Un constat confirmé par German Grüniger, General Counsel d'«Implen SA», principal groupe de construction suisse: «Il n'est pas aisé d'établir le montant total.

» Si l'on prend uniquement les coûts externes des avocats, des procédures et des expertises, cela peut rapidement atteindre des millions.

Il m'est plus difficile d'évaluer les coûts à l'interne. Je pars du principe que ces dépenses sont tout aussi élevées. Et nous n'incluons pas encore les coûts engendrés par le fait que l'entreprise de construction économise sous la pression des prix, de sorte que la qualité en pâtit et qu'il en résulte des défauts à corriger.»

### Problème 3: la culture contractuelle

Le système contractuel appliqué en Suisse serait à l'origine du mal, c'est du moins la conviction de l'ingénieur Heinz Ehrbar. «Ce que nous avons aujourd'hui, ce sont des contrats d'échange de prestations. Le maître de l'ouvrage dit ce qu'il veut, l'entrepreneur doit livrer dans les délais et aux coûts convenus. «Lors de projets d'envergure complexes, si un imprévu arrive, c'est souvent l'entreprise de construction qui en fait les frais. «Dans leurs contrats-types pré-formulés, les maîtres de l'ouvrage professionnels nous transfèrent tous les risques» affirme German Grüniger, chef du service juridique au sein de l'entreprise Implen SA. Il ajoute: «Je dois malheureusement constater que le cadre contractuel mis sur pied dans l'industrie de la construction, surtout pour les grands projets de construction de bâtiments et d'infrastructures, est absurde à tous points de vue!»

### Problème 4: les temps ont changé

Aux dires de certains, la situation se serait durcie au cours des 20 dernières années. La pression de la concurrence se serait accrue. Tout le monde aurait le regard rivé sur les chiffres et, en cas de coup dur, chacun penserait d'abord à soi. La situation

de concurrence serait exploitée. Les entreprises se verraient imposer des clauses injustes et les entrepreneurs généraux les répercuteraient sur les sous-traitants lorsque cela est possible. On parle même de contrats léonins. Et pourquoi ne s'oppose-t-on pas? La pléthore de concurrents est évoquée. Alors que de grosses entreprises pourraient se permettre de dire non, la situation pour une petite entreprise est différente, comme l'admet Urs Waser, directeur de Bûwe: «Tu as le choix. Soit tu acceptes le contrat, soit tu licencies ton personnel.»

Il est en outre devenu plus difficile de s'asseoir autour d'une table et de négocier en cas de conflit, selon M. Grüniger. Lors de projets complexes qui, sur la durée, impliquent presque toujours des modifications, il n'est pas rare que des conflits éclatent au sujet des coûts supplémentaires.

» Si l'on s'adresse au tribunal, les entrepreneurs sont souvent perdants.

M. Grüniger qualifie de 'caractéristique suisse' la tendance des tribunaux à s'en tenir littéralement au texte du contrat. Il l'illustre par son expérience de la construction d'un stade de sport: «Lorsque les nombreuses modifications sur lesquelles on s'était mis d'accord sur le chantier pendant la construction ont finalement abouti à une facture de plus de 25 millions de francs suisses, le maître de l'ouvrage a invoqué après coup une formalité et a refusé de payer les surcoûts comptabilisés. Notre entreprise a perdu la cause au motif que les autorisations écrites du maître d'ouvrage prescrites dans le contrat faisaient défaut, alors que tout avait été consigné régulièrement dans des procès-verbaux communs tout au long de la construction.»

### Les médias sociaux y contribuent...

En Suisse, il s'avère particulièrement difficile de construire avec les grands maîtres de l'ouvrage publics – les villes, les cantons ou les offices fédéraux. «Lorsque les coûts de construction sont plus chers que prévu, une administration doit en répondre. Si l'on peut s'appuyer sur une décision de justice, il est plus facile de déléguer la responsabilité, donc en cas de doute, on va au tribunal», affirme M. Grüniger. «On est davantage dans la ligne de mire des man-

dants politiques. Il est exigé que l'on utilise le franc d'impôt avec parcimonie», déclare l'un des plus importants maîtres de l'ouvrage en Suisse, l'office fédéral des routes OFROU par la voix de son directeur, Jürg Röhliberger. Mais on est aussi devenu plus professionnel. «La gestion des contrats est prise plus au sérieux qu'il y a quelques années.» Le fait que l'on se méfie d'une trop grande nonchalance et des affaires faciles est sans doute aussi l'expression de l'époque actuelle. La transparence s'est accrue. Les informations explosives parviennent aujourd'hui plus aisément au public, ne serait-ce que par le biais des médias sociaux.

### ... et la presse n'est pas en reste

L'éventualité d'une mauvaise presse est aussi un sujet de préoccupation pour les grands maîtres d'ouvrage privés. Le Credit Suisse (CS) par exemple, est, en tant que maître d'ouvrage et grande banque, l'un des investisseurs institutionnels les plus importants du pays. Martin Munz, responsable auprès du CS de la gestion des actifs pour tous les projets de développement et de construction et de la communication au sein de la communauté d'intérêts des maîtres d'ouvrage privés professionnels confirme: «La question de la réputation est cruciale. Les thèmes relatifs au comportement dans la collaboration avec les clients sont extrêmement importants. En cas de comportement fautif, la réaction ne tarde pas.» En d'autres termes: On veut s'assurer de ne pas faire la une des journaux et on s'efforce de se comporter de manière équitable envers les entrepreneurs. Il y a un mais: les maîtres d'ouvrage institutionnels importants sont particulièrement attentifs à leur argent. «Nous sommes certes plus libres dans notre choix, mais nous devons aussi défendre les intérêts de nos investisseurs. Environ 60% d'entre eux sont des fonds de caisses de pension investis chez nous. Comme nous avons un mandat de prévoyance, nous subissons nous aussi une pression sur les prix. C'est particulièrement le cas à l'heure actuelle, car les prix ont considérablement augmenté en raison de la situation géopolitique. De plus, la Banque nationale a augmenté les taux d'intérêts à deux reprises. Quand les taux d'intérêts augmentent, la valeur immobilière recule. Donc de notre côté non plus, la pression ne diminue pas.»

### Alors, une culture de la méfiance?

Si chacun regarde pour soi et essaie d'optimiser, cela peut à l'extrême conduire à la suspicion, voire à des insinuations de tricherie. Du côté des maîtres d'ouvrage, l'on entend dire que chez certains entrepreneurs, les coûts prennent rapidement l'ascenseur si l'on n'y prête pas attention. Ou alors, il y aurait des sous-traitants qui évitent de travailler avec certains entrepreneurs généraux parce qu'ils savent par expérience qu'avec eux, ils peuvent faire l'impasse sur une partie de leurs honoraires. Une situation absurde intervient lorsque les normes de passation de marchés obligent un maître d'ouvrage public à attribuer le mandat à l'entrepreneur qui a fait l'offre la plus avantageuse, alors qu'en même temps, dans un autre cas, le mandant est en procès avec ce même entrepreneur. Le prix proposé est manifestement correct, mais les futures complications sont prévisibles. Jürg Röhliberger, directeur de l'office fédéral des routes, maître d'ouvrage, résume bien la situation: «C'est le système. Nous sommes en concurrence et ce système est profondément ancré en nous. Il faudrait un changement de culture, mais c'est difficilement faisable.»

### Une période de coopération voit-elle malgré tout le jour ?

L'époque où l'offre la plus avantageuse l'emportait devrait toucher à sa fin. La notion de durabilité prend place également dans le secteur de la construction. Depuis la révision totale de la loi fédérale sur les marchés publics (LMP), entrée en vigueur le 1er janvier 2021, des critères tels que la compétence technique, le service à la clientèle, la créativité ou la durabilité doivent également être pris en considération (<https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2020/126/fr>). «Seules les prestations standardisées peuvent être adjudgées sur la base du seul critère du prix total le plus bas.»

### Nouveaux contrats

Les choses bougent aussi au niveau contractuel. Dans le domaine des futures normes, un document de 70 pages, le cahier technique 2065, est en train d'être élaboré. Heinz Ehrbar est membre du groupe de travail chargé de fixer le cadre contractuel. «En fait, il s'agit de mettre au centre l'aspect partenarial des contrats. Au lieu de contrats d'échange de

prestations, on va vers des contrats d'alliance.» Il est prévu que les planificateurs, les entrepreneurs et les maîtres de l'ouvrage partagent les risques. Un prix total est fixé. Si les coûts s'avèrent moindre, tout le monde en profite, s'ils sont plus élevés, le risque est assumé conjointement. «Cela crée une incitation à générer le moins de dommages possible, de manière à ce qu'il reste au final le plus de bénéfices possible», explique Mario Marti de *suisse.ing*, qui est également membre de ce groupe de travail.

#### Groupe de travail «Construction coopérative»

##### » Ceci nous amène à la prévention des litiges et à la recherche d'une méthode accessible de résolution des conflits.

Depuis environ un an, un groupe de travail composé de membres de toutes les parties prenantes (planificateurs, maîtres d'ouvrage, entrepreneurs et médiateurs) réfléchit à cette question. Ce groupe de travail «Construction coopérative» («ARGE kooperatives Bauen») a pour objectif d'être une sorte de plaque tournante entre le monde de la construction et celui de la résolution des conflits. Rolf Meier, retraité depuis peu de la fonction d'ingénieur cantonal dans le canton d'Argovie, avec une expérience en tant que maître de l'ouvrage public, et membre du groupe spécialisé FSM «Médiation dans la construction» en fait partie. C'est lui, en particulier, qui est en ligne si l'on appelle la hotline de l'ARGE. Les raisons d'appeler? «Si vous souhaitez en savoir plus sur la coopération dans la construction et informer, former et sensibiliser votre organisation, nous pouvons vous mettre en contact avec des spécialistes de la prévention, de la résolution et de la gestion des conflits. Vous vous adressez à nous si vous aspirez à une meilleure collaboration lors de l'élaboration d'un projet et si vous envisagez un accompagnement de projet ou s'il y a un litige au sujet d'un projet de construction.» Des contacts sont fournis, ainsi que des premières estimations et recommandations, si vous cherchez comment et où obtenir le soutien adéquat. Le groupe de travail est joignable via la Hotline ou le site internet: [www.kooperativbauen.ch](http://www.kooperativbauen.ch).

#### Davantage de formation souhaitée

Il y a particulièrement à faire dans le domaine de la formation à la résolution des conflits. Toutes les per-

sonnes interrogées sont d'accord sur ce point. «Au sein des hautes écoles spécialisées et des écoles polytechniques fédérales, il n'existe tout simplement rien», résume Heinz Ehrbar, ancien professeur à l'EPF de Zurich. M. Röthlisberger de l'OFROU abonde dans ce sens: «Quand on parle de formation des ingénieurs, je partage cet avis. On n'aborde pas assez ce thème. Ce n'est qu'une fois dans la pratique que cette question est possiblement abordée.» Urs Waser de l'entreprise de génie civil Būwe confirme: «Nous organisons des cours dans notre entreprise, mais ces thèmes sont trop peu abordés au cours de la formation.» M. Waser met là le doigt sur un autre aspect. Les jeunes se voient souvent confier trop tôt des postes à responsabilité. Motif invoqué: le manque de professionnels. «Si les jeunes quittent par la suite la branche parce qu'ils sont épuisés ou frustrés par la culture qui règne sur les chantiers, cela nous porte préjudice», dit Mario Marti. La directrice de constructionsuisse, l'association faitière nationale de la construction, Cristina Schaffner, est du même avis: «Nos membres font des campagnes pour intéresser la main-d'œuvre qualifiée et sont proactifs en matière de formation, mais si notre secteur ne bénéficie pas de conditions d'emploi attrayantes, si nous ne travaillons pas davantage en partenariat et si la méfiance règne, les jeunes ne seront pas plus nombreux à s'engager.» Il faudrait réfléchir à la manière dont on peut motiver ses employés. Il y a encore du pain sur la planche.

#### Nous avons bon espoir

Malgré tous les manques constatés, il n'y a pas de quoi désespérer. À l'association faitière constructionsuisse, on sent le «Wind of Change». Le thème de la coopération est sur toutes les lèvres: «L'exigence de fournir de la qualité et d'être socialement et écologiquement durable est de plus en plus présente», explique Cristina Schaffner. Les maîtres d'ouvrage, en particulier, devraient s'engager plus pro-activement sur la question de la coopération: «Ce sont eux les adjudicateurs, ils ont un rôle important, ils peuvent poser les exigences sur la manière de construire. «Mais finalement, c'est à tout le monde de participer, pour une raison simple: «Si la branche de la construction n'y parvient pas elle-même, des réglementations se mettront tôt ou tard en place, ce qui n'est dans l'intérêt de personne.»

Résumé et Traduction: *Kathrin Jehle* et *Christiane Brem*