



Bulletin

N° 62
07/23

Investissements
de la Confédération

Pénurie de
main-d'oeuvre
qualifiée

Succession
d'entreprise

Sommaire



Le président et conseiller national Christian Wasserfallen commente les projets d'investissement de la Confédération.



La planification de la succession concerne tout particulièrement la construction d'infrastructures, régie par des entreprises familiales.

- 03** Editorial

- 04** Politique

- 08** Droit des marchés publics

- 12** Pénurie de main-d'oeuvre qualifiée

- 15** Succession d'entreprise

- 18** Interview avec Jacqueline Inderbitzin

- 22** Formation et formation continue

- 26** Actualités

- 27** Evénements

Page de couverture: Les embouteillages sur l'axe nord-sud vont traditionnellement de pair avec la période des vacances. La mobilité des personnes et des des marchandises reste l'un des plus grands besoins de la société suisse. Infra Suisse s'engage pour cela à tous les niveaux.

Reconnaître la valeur

Les voilà enfin, nos vacances d'été bien méritées! Peut-être seront-elles déjà derrière vous lorsque vous aurez entre vos mains la dernière édition du Bulletin d'Infra Suisse.

Mais une chose est sûre: où que vous soyez allés en vacances, vous avez très probablement emprunté des voies de communication réalisées par les constructeurs suisses d'infrastructures. Que ce soit à vélo, en trottinette électrique, en train, en voiture ou en avion, je suis presque sûr que le chemin qui y mène – ne serait-ce que jusqu'au lac le plus proche ou à la boucherie pour les grillades – a été réalisé par au moins l'une de nos entreprises membres.

Avec le début des vacances d'été nous revient aussi, comme chaque année, le débat sur les embouteillages, les chantiers et la capacité de nos voies de communication. Peut-être que le train pour l'aéroport avait-il du retard ou que vous avez pris dans un embouteillage sur l'axe nord-sud. Mais saviez-vous que seules 5,5% des heures d'embouteillage sur le réseau routier suisse sont causées par des chantiers? Selon les chiffres régulièrement actualisés de l'OFROU (Trafic et disponibilité des routes nationales – rapport annuel 2022), 85,1% des heures de bouchon sont dues à des surcharges de trafic. Il est donc grand temps de reconnaître la valeur de voies de communication performantes et fonctionnelles. Le soutien politique est perceptible, mais peut s'avérer trompeur: dans le cadre de la session d'été 2023, le Conseil national a approuvé l'aménagement des routes nationales. Peu de temps après, la Confédération a mis en consultation le plafond de dépenses 2025-2028 pour l'infrastructure ferroviaire. Le Conseil fédéral prévoit un cadre financier de 15,1 milliards de francs pour l'exploitation, l'entretien et la modernisation de l'infrastructure ferroviaire. Cela représente un engagement clair en faveur d'une infrastructure de transport de qualité dans notre pays. Malgré cela, certains s'efforcent régulièrement d'opposer la route et le rail, autrement dit le trafic individuel motorisé et les transports publics. Chez Infra Suisse, nous sommes convaincus que nous avons besoin des deux. La multimodalité est un facteur de succès autant que les débats sur le potentiel d'utilisation du sous-sol. Car il ne fait aucun doute: la mobilité est



«Les constructeurs d'infrastructures fournissent un travail essentiel.»

essentielle pour la société et l'économie suisses. Il est donc grand temps de reconnaître la valeur de cet engagement politique.

Mais revenons aux vacances: chaque jour, les constructeurs d'infrastructures fournissent un travail essentiel. Le plus souvent en cours d'exploitation et avec un calendrier serré. Le trafic de vacances ainsi que le trafic régional, mais aussi les déplacements professionnels et les transports de marchandises dépendent de cet engagement. Il est donc grand temps de nous accorder ainsi qu'à nos collaborateurs.trices ces vacances méritées. Des emplois attractifs et sûrs, des modèles de temps de travail flexibles et la compatibilité entre travail et vie privée sont également des thèmes importants chez Infra Suisse. Nous remercions par conséquent toutes celles et ceux qui permettent ces flux de personnes et de marchandises grâce à leur engagement, à leurs décisions et à leur collaboration au sein de la chaîne de création de valeur ajoutée.

Je vous souhaite un été reposant. Et posez-vous la question, lorsque vous empruntez les voies de communication du pays: qui les a réalisées?

Adrian Dinkelmann
Directeur d'Infra Suisse

Engagement en faveur d'un aménagement des voies de communication répondant aux besoins

Dans le cadre d'un long débat émotionnel, le Conseil national s'est penché, lors de sa session d'été, sur les crédits de plusieurs milliards pour les routes nationales suisses. Peu après, le Conseil fédéral a publié la consultation relative au plafond de dépenses 2025-2028 pour l'infrastructure ferroviaire. Le président d'Infra Suisse et conseiller national Christian Wasserfallen détaille ce que cette affaire implique pour les constructeurs suisses d'infrastructures.

Un aménagement routier fonctionnel répond aux besoins de l'économie et de la société

«**Qui sème la route récolte le trafic**» avait estimé Daniel Goeudevert, un aphorisme régulièrement repris par la Gauche et les Verts, lorsqu'il est question d'aménagement du réseau routier. Un principe également évoqué dans le cadre du débat sur le plafond de dépenses pour la maintenance, l'exploitation et l'adaptation des routes nationales. Or, je le précise d'emblée: c'est tout simplement faux. Si l'on observe attentivement les chiffres publiés par l'Office fédéral des routes (OFROU), on constate que, par exemple sur l'axe du tunnel du Baregg, le trafic a augmenté principalement avant l'ouverture de celui-ci. Il en

va de même pour l'élargissement à six voies du tronçon Härkingen – Gunzgen – Wiggertal: dans ce cas, on observe que le trafic reste constant depuis 2015. En outre, le trafic aux points névralgiques a moins augmenté que la population. En d'autres termes, les pics de trafic peuvent effectivement être absorbés par une infrastructure répondant aux besoins. L'adage est par conséquent: «**Qui construit des routes adaptées perd moins de temps dans les embouteillages**».

Contenu de l'affaire

Le Conseil national a approuvé 8,8 milliards de francs pour la maintenance, l'exploitation et l'adaptation des routes nationales ainsi que 5,265 milliards de francs pour des projets d'aménagement ponctuels. Dans ce cadre, il est important de souligner que l'infrastructure routière, notamment les routes nationales, requiert des améliorations permanentes. A défaut, nous risquons des conditions de circulation que l'on trouve dans d'autres pays. Dans le domaine des nouveaux projets, la Commission des transports et des télécommunications du Conseil national (CTT-N), dont je fais partie, a approuvé le projet «Le Vengeron – Coppet – Nyon». Les autres projets se trouvent dans les cantons de Berne (tronçons Wankdorf – Schönbühl et Schönbühl – Kirchberg), St-Gall (troisième tube du tunnel du Rosenberg), Bâle-Ville et Bâle-Campagne (tunnel sous le Rhin) et Schaffhouse (deuxième tube du tunnel de Fäsenstaub). Tous ces projets doivent bien entendu, d'une part, répondre à des critères d'efficacité et de fonctionnalité. D'autre part, ces projets ne seront réalisés que lorsqu'ils seront mûrs pour leur mise en œuvre. Chaque projet doit présenter cette maturité pour finalement faire l'objet d'un appel d'offres de la part de l'OFROU et pouvoir être concrétisé par nos entreprises membres. Dans son message, le Conseil fédéral fixe un rapport coûts/avantages de 2,24, ce qui signifie que chaque franc investi génère un avantage économique de 2,24 francs.

«Les infrastructures doivent être aménagées là où cela est nécessaire, dans une vision à long terme et dans le cadre d'un débat factuel.»

Christian Wasserfallen

Conseiller National
Président d'Infra Suisse





Vélos cargo comme alternative?

Une minorité constante du Conseil national voulait fondamentalement renoncer à un développement des capacités et ainsi empêcher les projets de nouvelles constructions dans le réseau des routes nationales. Cela irait totalement à l'encontre des considérations d'efficacité évoquées ci-dessus. L'argument selon lequel on pourrait par exemple compenser les capacités avec des vélos cargo était particulièrement absurde. Pour ce qui est des routes nationales, il manquerait clairement des alternatives: le réseau des routes nationales concerne un niveau supérieur. Les vélos cargo ne permettent pas de vitesses élevées, de longues distances ni de charges élevées.

Pas d'opposition entre la route et le rail

Au Parlement, je m'engage par conséquent pour un thème qui nous tient à cœur en tant qu'association: la route et le rail – concrètement, les transports individuels et les transports publics – ne doivent pas être opposés! Dans le sens de la multimodalité, les deux sont nécessaires. Seule cette approche est durable, si l'on considère les trois dimensions économie, société et environnement. Admettons-le: il y aura une certaine consommation de sol. J'ai toutefois demandé au Conseil national de ne pas

appliquer cet «argument légal». Car si on voulait l'appliquer de manière cohérente, il faudrait aussi le faire pour le rail. Relevons, à ce propos, l'aménagement urgent de la ligne Fribourg – Lausanne, l'achèvement des étapes d'aménagement pour le contournement d'Olten ou l'aménagement de la ligne Zurich – Winterthur – St-Gall. Ces extensions ne pourront pas non plus éviter une certaine consommation de sol. Rail 2000 a toutefois montré qu'un projet mené avec soin, comme la ligne à grande vitesse entre Härkingen et Rothrist, pouvait parfaitement être réalisé. Grâce à des compromis et à des discussions avec les propriétaires fonciers. Et grâce à une analyse détaillée du rapport coûts/avantages. En tenant compte, justement, des trois dimensions.

Le réseau ferroviaire a besoin d'investissements pour son entretien

Infra Suisse va par conséquent continuer à s'engager en faveur de solutions fonctionnelles, répondant aux besoins et équitables pour la maintenance, l'exploitation et l'aménagement des voies de communication. Nous saluons les intentions du Conseil fédéral présentées avec le message concernant le plafond des dépenses pour le rail sur la période 2025-2028. Ce plafond permet d'assurer la



maintenance de l'excellent réseau ferroviaire suisse et de rénover les gares, les voies, les tunnels, les ponts et les installations de sécurité.

«La route et le rail, ou plus concrètement les transports individuels et les transports publics, ne doivent pas être mis en opposition.»

Nous analyserons de manière détaillée et commenterons le message dans le cadre de sa mise en consultation. Les dépenses doivent être intégralement financées par le fonds d'infrastructure ferroviaire de la Confédération. Ce sont là les moyens adéquats pour ces investissements. Nous serons toutefois très attentifs si, comme le précise le Conseil fédéral, **«toutes les mesures qui ne sont pas urgentes pour l'exploitation et la maintenance sont provisoirement reportées»**.

Ce classement doit impérativement être réalisé sur un plan factuel. Les entreprises ne doivent pas souffrir du renchérissement.

D'une manière générale, celui qui en tire profit doit participer au financement

Ce crédo, Infra Suisse l'applique à une autre affaire, actuellement débattue: avec d'autres partenaires de la SSE et de routesuisse, Infra Suisse s'engage pour la suppression de l'exonération fiscale accordée aux voitures électriques. Nous sommes en faveur d'une politique de mobilité neutre concernant les moyens de transport et les propulsions. A notre sens, les voitures électriques doivent être traitées, lors de l'importation, de la même manière que tous les autres véhicules – y compris hybrides, à hydrogène, etc. Nous sommes toutefois clairement opposés à ce que cet impôt soit utilisé non pas seulement pour le financement du fonds pour les routes nationales et le trafic d'agglomération (FORTA), mais aussi pour le budget général de la Confédération. Réduire d'env. 10% les apports au FORTA provenant de l'impôt sur les huiles minérales afin de décharger le budget général de la Confédération est incohérent et erroné. Cela priverait le FORTA principalement des moyens issus de la réintroduction de cet impôt à l'importation.

Le changement de paradigme ne doit pas relâcher son élan

En collaboration avec Constructionsuisse et d'autres associations membres, Infra Suisse a lancé, en 2022, un suivi des adjudications pour l'analyse des appels d'offres dans le secteur suisse de la construction. Ce nouveau rapport trimestriel a fait l'objet de quelques modifications, afin d'assurer une meilleure comparabilité et fiabilité méthodologique des résultats. L'exemple des critères de durabilité montre que le changement de paradigme entamé avec le nouveau droit des marchés publics a perdu de son élan.

Dans cette deuxième édition du printemps 2023, nous avons analysé les données de la plate-forme d'appels d'offres publics simap.ch entre début 2018 et fin mars 2023. Le modèle a été développé et tient également compte, pour la première fois, en plus de la Confédération, des cantons qui ont mis en vigueur la révision de la loi jusqu'en octobre 2022 et qui ont publié les données sur simap.ch. En termes d'évolution, on constate une brusque augmentation des critères de durabilité dans les appels d'offres de la Confédération, depuis l'entrée en vigueur de la loi (LMP), en janvier 2021. Parallèlement, on observe toutefois que cette tendance positive s'affaiblit. Depuis fin 2022, les critères de durabilité ont continué de perdre de leur élan.



Adrian Dinkelmann
Directeur d'Infra Suisse

«Ce suivi montre des tendances réjouissantes et d'autres moins réjouissantes. On remarque que le changement de paradigme est certes ancré dans la loi, mais pas encore mis en œuvre dans la pratique.

Nous allons nous engager en faveur des intérêts de nos membres pour des critères clairs, des approches pragmatiques et l'implication précoce dans le cadre de partenariats modèles».



Les principaux enseignements de cette deuxième édition:

► Critères d'adjudication qualitatifs

Les critères d'adjudication qualitatifs continuent de jouer un rôle important pour les appels d'offres de projets de construction: avec une part de 47,3% des mandats de la Confédération et de 41,6% des mandats de la Confédération et des cantons, l'application de ces critères d'adjudication a progressé de, respectivement, +17,6 points et +7,8 points. Au niveau des mandats de la Confédération, on observe une légère tendance au recul, depuis le 1er trimestre 2022.

Les critères d'adjudication qualitatifs représentent un aspect central du changement de paradigme. Infra Suisse continuera par conséquent d'observer attentivement l'évolution de ceux-ci, dans le cadre de ce suivi.

► Critères de durabilité

Avec une part de 10,7% pour les mandats de la Confédération et de 4,3% en moyenne pour l'ensemble des mandats de construction, la durabilité est davantage prise en compte dans l'évaluation des offres qu'avant l'introduction de la LMP. On observe toutefois une nette régression au niveau des mandats de la Confédération, par rapport au 1er trimestre 2022. Au niveau des cantons, certains affichent une augmentation marquée, tandis que d'autres présentent un net recul.

Les fluctuations de ce paramètre d'appréciation et une éventuelle insécurité dans la désignation de la durabilité requièrent un soutien des associations du secteur principal de la construction. Dans ce cadre, l'attitude des entreprises est également déterminante: leur comportement en matière d'oppositions contre des adjudications renforce cette insécurité.

► Innovation

Le critère de l'innovation n'est que faiblement pondéré dans les appels d'offres pour des mandats de construction. Dans les mandats de construction de la Confédération, on observe un recul considérable, par rapport au 1^{er} trimestre 2022.

L'innovation en tant qu'élément d'une offre d'entreprise ne peut être évaluée que dans le cadre de l'étude de variantes. Pour cela, des variantes doivent également être admises. La mise en œuvre d'offres pour des prestations d'études et de réalisation jouerait un rôle important dans ce domaine.

► Plausibilité de l'offre

La plausibilité de l'offre est devenue un élément important d'une évaluation qualitative des offres, depuis l'introduction de la LMP. On observe toutefois, au niveau des mandats de construction de la Confédération, une régression marquée de ce paramètre d'appréciation depuis le 1er trimestre 2022. Sur l'ensemble des pouvoirs adjudicateurs, on observe également un recul.

Les associations doivent reprendre cette thématique de manière approfondie, dans le cadre d'échanges avec les pouvoirs adjudicateurs de la Confédération. La plausibilité de l'offre et du prix doit être mise en œuvre dans le cadre de la lutte contre la sous-enchère.

➤ **Fiabilité du prix**

Concernant l'introduction du critère de la fiabilité du prix, on observe un très fort recul, par rapport à sa pondération initialement élevée, au cours du 1er trimestre 2022. Cet important recul montre la nécessité de poursuivre les discussions avec les pouvoirs adjudicateurs au niveau des cantons et de la Confédération.

Les entreprises de construction souhaitent des conditions de concurrence équitables. Une analyse critique du prix des offres en fait partie.

➤ **Procédure d'adjudication avec dialogue**

La procédure d'adjudication avec dialogue est appliquée dans 9% des appels d'offres de la Confédération pour des travaux de construction. Sur l'ensemble des pouvoirs adjudicateurs, on constate une très faible application de tout juste 1,9%. Cela suggère une très faible mise en œuvre de ce critère d'adjudication par les cantons.

La procédure d'adjudication avec dialogue – notamment en combinaison avec la méthode «des deux enveloppes» – doit être davantage prise en compte comme critère d'adjudication. Infra Suisse est convaincue que cela permet de prendre en compte très tôt le savoir-faire des entreprises dans le processus de conception. Une telle démarche est favorable au projet et permet une réalisation plus efficace.

➤ **Variantes**

La gestion des variantes dans les soumissions ressort clairement dans ce suivi. Depuis l'introduction de la LMP, ce critère d'adjudication a reculé de 18,6 points dans les appels d'offres de la Confédération et de 11,2 points sur l'ensemble des pouvoirs adjudicateurs.

La possibilité de trouver une solution optimale pour un projet au moyen de variantes doit être davantage mise en œuvre à travers des appels d'offres fonctionnels, en combinaison avec une offre de prestation globale.

➤ **Concours portant sur les études et la réalisation**

Les appels d'offres sous forme de concours portant sur les études et la réalisation montrent une tendance réjouissante, notamment au niveau de la Confédération. Avec 0,5% des appels d'offres de la Confédération, le taux de mise en œuvre de ce critère est encore faible, mais prometteur.

Cette tendance doit être relevée et favorisée dans le cadre des discussions avec les pouvoirs adjudicateurs publics. Dans le cadre des discussions avec les membres, cela doit aussi être présenté comme une possibilité efficace de ne pas évaluer les offres uniquement sur la base du prix.

«Autant les progressions observées à grande échelle après la révision au plan fédéral sont réjouissantes, autant les tendances au recul doivent être observées avec inquiétude»

Cristina Schaffner, directrice de Constructionsuisse





Adjudications
du secteur de
la construction





Pénurie de main-d'oeuvre qualifiée

La demande croissante fait face à une offre en baisse

Retraite ordinaire et retraite anticipée, reconversions, fidélité au secteur et promotion des apprentis: la situation actuelle offre non seulement des défis, mais aussi des opportunités. Dans l'édition 6/23 du «Journal suisse des entrepreneurs», notre collègue Luiza Maria Maniera, de la Société Suisse des Entrepreneurs (SSE), présente ce qui attend le secteur de la construction.



Luiza Maria Maniera
Politique & communication
Société Suisse des Entrepreneurs

Pour la plupart des segments du secteur principal de la construction, la croissance de la population est le principal moteur du chiffre d'affaires. Ces dix dernières années, la population a augmenté de 1% par an. Selon les prévisions de l'Office fédéral de la statistique, la Suisse devrait avoir dépassé son pic de croissance. D'ici à 2040, la croissance devrait baisser à 0,8% par an (selon le scénario haut) ou 0,4% (selon le scénario moyen de référence). Dans le scénario le plus improbable, la croissance de la population tomberait à zéro, d'ici à 2040. Au-delà, la population pourrait même diminuer.

Cela entraînera un ralentissement du principal moteur de croissance pour le secteur de la construction en Suisse. Si l'activité de construction a augmenté de 2% par année en termes réels, durant ces deux dernières décennies, il faut s'attendre, selon l'étude de la main-d'œuvre du centre de compétence Demografik et de la SSE, à une croissance de 0,4% à 0,6% par an pour les deux prochaines décennies. Le chiffre d'affaires annuel devrait continuer à croître, mais plus lentement. Cela signifie aussi que le besoin de main-d'œuvre augmentera à l'avenir. Il faudra plus de maçons, de contremaîtres, etc.

La vague de départs à la retraite ne s'atténuera qu'après 2029

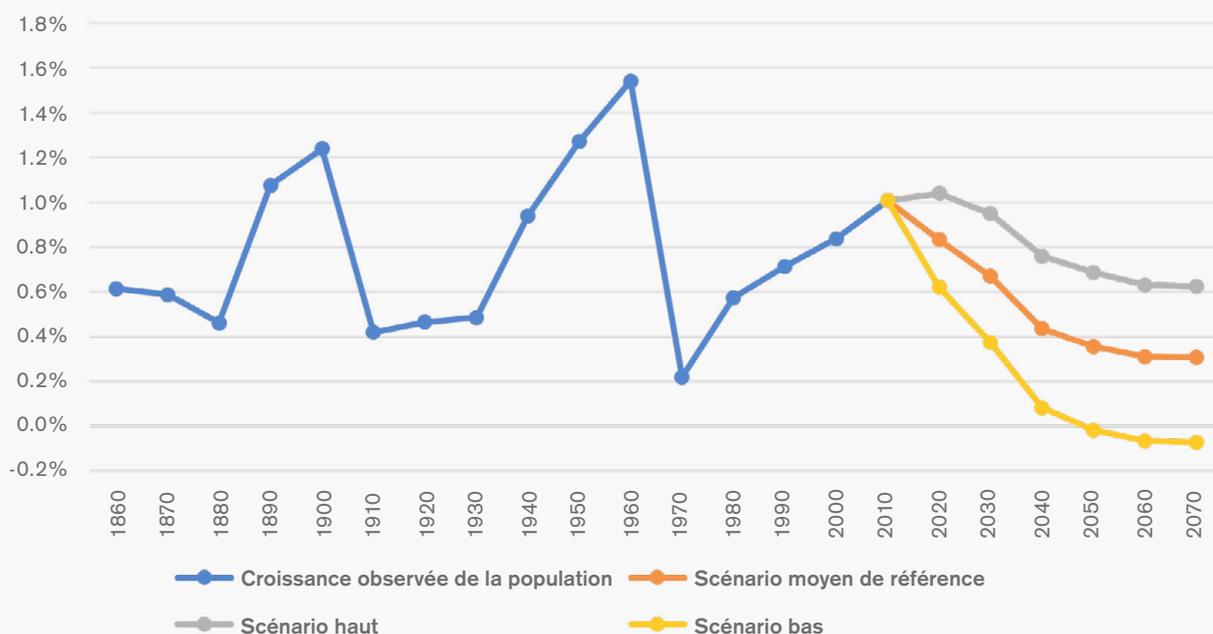
Mais le secteur principal de la construction subit déjà la vague des départs à la retraite et la génération des baby-boomer quitte le marché du travail. Les départs à la retraite sont la plus importante cause de perte de main-d'œuvre du secteur, avant la reconversion vers d'autres secteurs, l'émigration, etc. (cf. graphique 2). D'ici à 2029, il faut encore s'attendre à 800 départs à la retraite, avant d'observer une atténuation de cette vague.

Certains argumenteront que la flexibilisation de la retraite a dopé les départs anticipés à la retraite, du fait que les travailleurs dans la construction peuvent déjà prendre leur retraite à 60 ans. De nombreux départs anticipés à la retraite, depuis l'âge de 50 ans environ, étaient toutefois déjà observés avant la flexibilisation de la retraite, il y a 20 ans. Cette flexibilisation tend par conséquent à maintenir la main-d'œuvre plus longtemps dans le secteur. De plus, elle contribue à préserver sa santé. Malgré cela, l'offre dans la plupart des métiers se développera dans la «mauvaise» direction: à l'avenir, il faudra compter avec une diminution et non une augmentation de la main-d'œuvre. La conjonction d'une demande croissante et d'une offre en baisse entraîne une lacune. Pour les entreprises de construction, cela offre toutefois aussi une opportunité: elles peuvent être plus sélectives dans le choix des mandats et se concentrer sur ceux qui leur offrent les meilleures marges.

Les reconversions professionnelles: une mesure importante contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée

La pénurie de main-d'œuvre devrait augmenter jusqu'en 2040 – en premier lieu chez les chefs d'équipe avec 32%, suivis par les maçons avec 31%. Les entrepreneurs devraient notamment observer une forte augmentation de la lacune après 2030, qui passera de 8% en 2030 à 29% en 2040. Chez les maçons et les chefs d'équipe, nous constatons en revanche des départs plus nombreux dans la première décennie qu'entre 2030 et 2040.

Le système de carrière dans le secteur principal de la construction vise à former le plus possible d'apprentis maçons, qui se perfectionneront ensuite comme chefs



Graphique 1 Population résidente permanente en Suisse: croissance annuelle moyenne par décennie. Prévisions à partir de 2020. Source: OFS, SSE.

d'équipe, contremaîtres, etc. Ce système montre toutefois ses limites lorsque le nombre d'apprentis diminue. Il est urgent d'ouvrir le secteur; les entreprises de construction doivent non seulement accepter les personnes venant d'autres secteurs, mais aussi les recruter activement. Si l'on est aujourd'hui mieux loti qu'il y a quelques années en ce qui concerne l'offre de conducteurs de travaux, c'est aussi parce que les entreprises ont accepté davantage de personnes venant d'autres secteurs d'activité. Les dessinateurs en bâtiment représenteraient un bon objectif pour des mesures de recrutement. En cas de succès, cela permettrait de gagner quelque 850 contremaîtres supplémentaires d'ici à 2040, ce qui comblerait un tiers environ de la lacune dans ce métier.

Une meilleure fidélité au secteur offre des effets durables

Les constructeurs de routes restent très fidèles à leur métier. En revanche, de nombreux maçons quittent le secteur pendant leur apprentissage ou dans les premières années après la fin de leur apprentissage. En devenant plus attractifs et en tenant davantage compte des besoins de leurs employés, les employeurs peuvent réduire les départs du secteur. Dans ce cadre, il serait important d'identifier les besoins des employés à travers des discussions, afin d'harmoniser leurs attentes avec celles de l'entreprise.

En l'espace de quelques années, la lacune de main-d'œuvre diminuerait ainsi de 6% chez les maçons. Une partie de ces personnes ne chercheraient plus à faire carrière hors du secteur, mais se perfectionneraient au contraire comme chef d'équipe, contremaître ou conducteur de travaux. A travers ces possibilités de développement, la fidélité au secteur, tout particulièrement des maçons, est très précieuse.

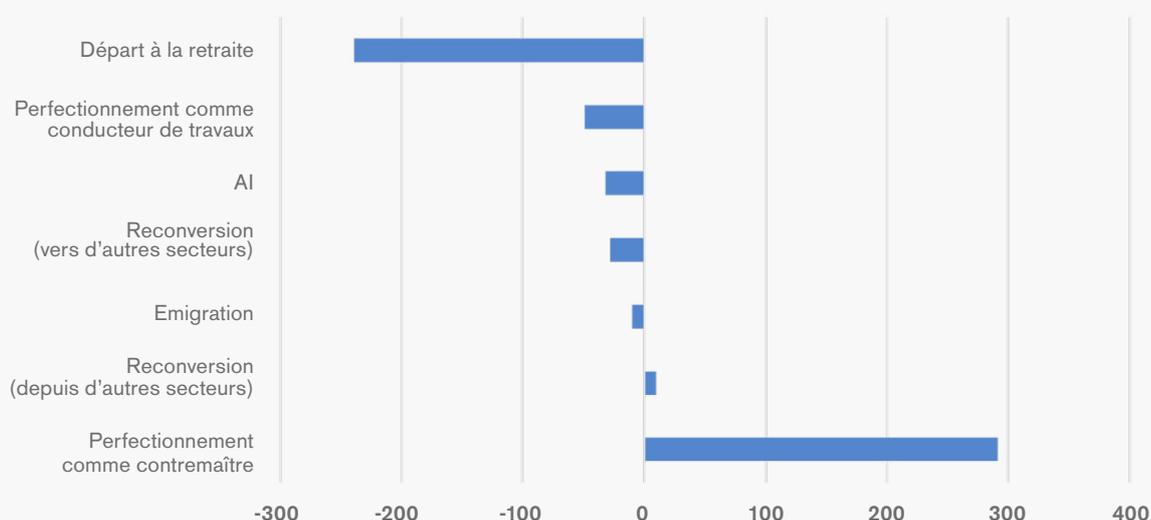
Davantage d'apprentis n'ont qu'un impact limité

Il va de soi que les acteurs de la formation doivent poursuivre leurs efforts pour attirer les apprentis. Pour les entreprises, il vaut la peine de former des apprentis, car la plupart d'entre eux deviennent économiquement rentables dès la troisième année et ils peuvent, à terme, accéder à des postes de cadre.

Mais le recrutement d'apprentis n'est ni la seule mesure, ni la mesure la plus efficace contre la pénurie de main-d'œuvre. Si, chaque année à partir de maintenant, 10% de jeunes de plus qu'aujourd'hui commençaient un apprentissage de maçon, la pénurie de main-d'œuvre ne diminuerait que de 30,6% à 27,8%, soit d'à peine 3 points, à l'horizon 2040. Il en irait de même pour les postes de cadre. Car de nombreux apprentis abandonnent leur apprentissage de maçon ou ne passent pas leurs examens de CFC, et seuls les trois quarts d'entre eux terminent leur apprentissage avec succès. Et un grand nombre de maçons qualifiés quittent le secteur quelques années seulement après leur CFC. Il est par conséquent extrêmement important de soutenir et de motiver les apprentis durant leur formation, puis les jeunes professionnels durant les premières années après celle-ci, de leur confier des tâches et des projets passionnants et de mieux prendre en compte leurs besoins. Ce n'est que dans ces conditions que le recrutement d'un plus grand nombre d'apprentis deviendra une mesure efficace contre la pénurie de main-d'œuvre.



Pour en savoir plus



Graphique 2 Actions possibles contre la pénurie de main-d'œuvre: exemple contremaître dans la construction, reconversions vers et depuis d'autres secteurs en 2020 (nombre de personnes)



Succession d'entreprise

Lorsque des décisions stratégiques sont influencées par des facteurs émotionnels

La planification de la succession représente une tâche stratégique importante, mais aussi très émotionnelle au sein d'une entreprise. Le secteur de la construction compte notamment un grand nombre d'entreprises familiales. Dans cette tribune, Marcus Wittner se penche sur les facteurs de succès d'une succession d'entreprise.

La succession d'entreprise peut s'avérer une affaire complexe, qui requiert une planification et une préparation minutieuses. De cette manière, on s'assure que l'entreprise sera bien dirigée à l'avenir et que les intérêts de toutes les parties prenantes, y compris les propriétaires, les

collaborateurs et les clients, seront pris en compte. Une succession réussie peut contribuer à assurer la continuité de l'entreprise, à maintenir des emplois et à assurer le succès de l'entreprise à long terme.

Définition

La succession d'entreprise concerne la transmission des droits de propriété et de direction d'une entreprise d'une personne ou d'un groupe de personnes à une autre personne ou groupe de personnes. Cela peut se faire au moyen de différents types de transactions, par exemple la vente de l'entreprise, le transfert de la propriété par une donation ou un héritage, ou le transfert de la direction par la nomination d'un nouveau directeur.

Avantages

Afin d'assurer le succès d'une succession d'entreprise, il est important de définir une stratégie et une planification claires, qui tiennent compte des besoins et des objectifs de toutes les parties prenantes. Cela peut exiger l'intervention de spécialistes tels que des avocats, des conseillers fiscaux et des conseillers d'entreprise, afin d'assurer une planification et une mise en œuvre minutieuse de tous les aspects de la succession.

Critères de succès

Les critères de succès d'une succession d'entreprise dépendent de différents facteurs. Il y a toutefois quelques critères de succès qui s'appliquent à presque toutes les successions d'entreprise. En voici quelques exemples:

1. Une planification minutieuse

Une succession d'entreprise réussie requiert une planification et une préparation globales. Cela comprend également une analyse détaillée des forces et des faiblesses, des opportunités et des risques de l'entreprise, ainsi qu'une évaluation de la situation financière.

2. Une communication claire

Une succession d'entreprise réussie requiert une communication claire et transparente entre toutes les parties prenantes. Il est important de tenir compte de toutes les questions et réserves des collaborateurs·trices, des clients et des fournisseurs, et de les tenir au courant des développements et des plans pour la succession.

3. Continuité

Une succession d'entreprise réussie doit chercher à assurer la continuité de l'entreprise. Cela comprend aussi le maintien de la culture d'entreprise et des valeurs de l'entreprise, ainsi que la poursuite des stratégies commerciales performantes.

4. Un successeur approprié

Une succession d'entreprise réussie implique l'identification et la sélection d'un successeur approprié. Celui-ci devrait disposer des compétences, de l'expérience et des ressources nécessaires pour diriger l'entreprise avec succès.

5. Une transmission sans heurts

Une succession d'entreprise réussie requiert une transmission sans heurts de la direction et de la propriété. Il est important de s'assurer que tous les aspects juridiques et financiers soient correctement réglés et que la transmission se fasse sans interruption ni perturbation.



Variantes

Il existe différentes formes de successions d'entreprise, qui peuvent être prises en compte pour la recherche d'une solution adéquate:

1. Succession au sein de la famille

Une possibilité consiste à transmettre l'entreprise au sein de la famille. Dans ce cas, le propriétaire peut transmettre l'entreprise à ses descendants.

2. Succession hors de la famille

Une autre possibilité consiste à rechercher une succession hors de la famille, par exemple à travers une annonce ou une agence de recrutement. Cette option peut s'avérer particulièrement judicieuse lorsqu'il n'y a pas de successeur adéquat dans la famille ou que l'entreprise exige des connaissances et des compétences spécialisées.

3. Management buy-out

Une autre possibilité, dans le cadre de laquelle la direction de l'entreprise rachète celle-ci à son propriétaire actuel. Cela peut représenter une option si la direction a déjà de l'expérience dans l'entreprise et connaît bien les processus commerciaux de celle-ci.

4. Vente à un investisseur

Cette option peut notamment s'avérer judicieuse si l'entreprise présente un important potentiel de croissance et a besoin d'une injection de liquidités.

5. Coopération avec d'autres entreprises

Dans ce cas, il peut s'agir d'une fusion, d'un rachat ou d'un partenariat stratégique.

La solution optimale dépend de plusieurs facteurs, par exemple du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise, de sa situation financière et des préférences personnelles du propriétaire.

Particularités dans la construction d'infrastructures

Dans la construction d'infrastructures, la succession d'entreprise peut représenter un défi particulier en raison de la complexité et de l'envergure des projets, des exigences spécifiques du secteur et de la pénurie de main-d'œuvre. Voici quelques aspects à prendre en compte dans le cas d'une succession d'entreprise dans la construction d'infrastructures:

1. Planifier assez tôt

C'est un facteur déterminant pour assurer une succession sans heurts. Il est important d'identifier assez tôt les solutions adéquates et d'élaborer un concept de transmission.

2. Savoir-faire et expérience

La construction d'infrastructures requiert un savoir-faire très développé et de l'expérience dans plusieurs domaines (ingénierie, gestion de projets, cadre juridique, finances et comptabilité, etc.). La successeuse ou le successeur doit disposer des compétences et de l'expérience nécessaires pour réaliser avec succès des projets complexes.

3. Fidélisation des clients et des collaborateurs·trices

La fidélisation des clients et des collaborateurs·trices est particulièrement importante dans la construction d'infrastructures. Il est par conséquent important de maintenir les relations avec les clients et la fidélité des collaborateurs·trices, et d'assurer une succession sans heurts, afin d'éviter des perturbations ou des pertes.

4. Gestion des risques

La construction d'infrastructures comporte, entre autres, des risques juridiques et financiers, des risques dans l'exécution des travaux et des risques dans la gestion de projet. Il est important de développer et de mettre en œuvre des stratégies adéquates de gestion des risques, afin d'assurer la continuité de l'entreprise.

5. Innovation

La construction d'infrastructures est un secteur qui évolue rapidement et qui intègre en permanence de nouvelles technologies et méthodes. La successeuse ou le successeur doit être en mesure de développer de nouvelles idées et de mettre en œuvre de nouvelles technologies, afin de rester compétitif.



Dr. Marcus Wittner

Gassocié-gérant
groupe contagi

contagi est une entreprise de conseil dirigée par son propriétaire, avec des sites en Suisse, en Allemagne et en Chine. Le réseau contagi est un interlocuteur pour un développement organique et une croissance qualitative. Il s'est spécialisé dans les entreprises dirigées par leurs fondateurs ainsi que dans les décideurs à l'esprit entrepreneurial des grandes entreprises.

«La promotion des femmes dans le secteur de la construction me tient particulièrement à coeur.»

Le renforcement de la présence de l'association en Romandie et l'importance stratégique des thèmes de la formation pour la construction d'infrastructures furent les deux raisons principales qui motivèrent la réorientation de l'association. Jacqueline Inderbitzin complète l'équipe du secrétariat depuis le 1er juin 2023. Dans cette interview, elle se présente et explique ce qui l'intéresse particulièrement dans ce défi.

Jacqueline, tu as pris tes fonctions de responsable du marché Suisse romande et de la formation le 1^{er} juin 2023. Comment s'est passée ton intégration au sein de notre association?

Plusieurs facteurs m'ont facilité la prise de connaissance des dossiers chez Infra Suisse: tout d'abord l'accueil chaleureux de mes collègues de travail chez Infra Suisse au siège de Zurich ainsi que le programme d'introduction détaillé conçu par Adrian. Ensuite, les premières rencontres très intéressantes avec divers représentants de centres de formation, d'entreprises membres et personnalités du comité Infra Suisse. Puis les excellentes relations de travail avec les collègues du Siège Romand Lausanne de la Société Suisse des Entrepreneurs (SSE) qui me mettent à disposition un poste de travail ainsi que leur infrastructure lorsque je suis en Suisse romande deux jours par semaine.

Tu étais auparavant responsable de la formation continue et du secrétariat des examens chez nos collègues de la Société Suisse des Entrepreneurs (SSE) ainsi que du bureau de l'association des conducteurs de grues et de machines de chantier (K-BMF). Peux-tu profiter maintenant de ton expérience précédente et de ton réseau dans tes nouvelles fonctions?

Oui, tout à fait. Je vois actuellement bon nombre de synergies principalement dans le domaine de la formation, puisque beaucoup de partenaires sont les mêmes et les sujets de discussion semblables. Dans mon ancienne fonction de responsable du bureau K-BMF, j'étais principalement en contact avec les centres de formation et le comité, moins avec les entreprises dont les employés suivent les cours. En tant que responsable du marché de la Suisse romande, je souhaite me rapprocher des entreprises membres afin de mieux connaître leurs besoins ainsi que leurs attentes en matière de formation et de façon générale envers l'association.

La présence d'Infra Suisse en Suisse romande était depuis un certain déjà une préoccupation du comité Infra Suisse et de son directeur. Comment perçois-tu la situation?

La multiplicité des parties prenantes est l'un des grands défis des projets de construction. La réussite de ces derniers dépend en grande partie des relations existantes et de la communication entre les partenaires et entreprises impliquées. Déjà dans mes fonctions auprès de la SSE, j'ai pu constater que le réseautage en Suisse romande fonctionne très bien et que les entreprises du secteur de la construction romande se trouvent dans un dialogue perpétuel. Les entreprises membres de notre association



Jacqueline Inderbitzin

n'ont donc pas attendu que le poste de responsable du marché Suisse romande soit occupé pour parfaire leur collaboration. Toutefois, je perçois mon rôle comme celui d'une «Brückenbauerin» entre nos divers partenaires: les entreprises membres en Suisse, les maîtres d'ouvrage publics, les associations nationales, la SSE et les centres de formation.

La collaboration par-delà les frontières linguistiques est parfois un défi. Est-ce aussi le cas chez Infra Suisse? Comment gères-tu cette situation?

C'est justement ce défi qui me plaît: rapprocher des partenaires qui se différencient par leurs origines culturelles, linguistiques et les intérêts qu'ils poursuivent afin de pouvoir les accompagner, les encadrer et promouvoir les intérêts de notre secteur d'activité. Le fait d'avoir vécu et travaillé aussi bien en Suisse romande qu'alémanique

«En Suisse romande, le fédéralisme se fait davantage ressentir dans le domaine de la formation professionnelle initiale et continue.»

et de parler les deux langues m'a permis d'acquérir une sensibilité pour les préoccupations de mon environnement professionnel et d'entrer rapidement en contact avec de nouveaux interlocuteurs professionnels. Et enfin, Infra Suisse est une association nationale – c'est donc mon objectif, au sein de notre association, de rapprocher un peu plus la Suisse romande et la Suisse alémanique.

En plus de tes responsabilités en Suisse romande, tu es responsable du développement de la branche en matière de formation et de formation continue. Où vois-tu le plus grand besoin d'action?

De nombreuses entreprises sont conscientes de l'importance de la main-d'œuvre qualifiée pour l'avenir de notre secteur. Elles sont donc tenues de former et de perfectionner leurs collaborateurs de manière ciblée. Beaucoup d'entrepreneurs savent qu'il s'agit d'un processus continu qui nécessite un investissement en temps et en ressources. Notre association doit sensibiliser ceux qui ne le font pas encore suffisamment. En outre, nous devons veiller à ce que tous les groupes cibles de notre secteur bénéficient de modules de formation adaptés.

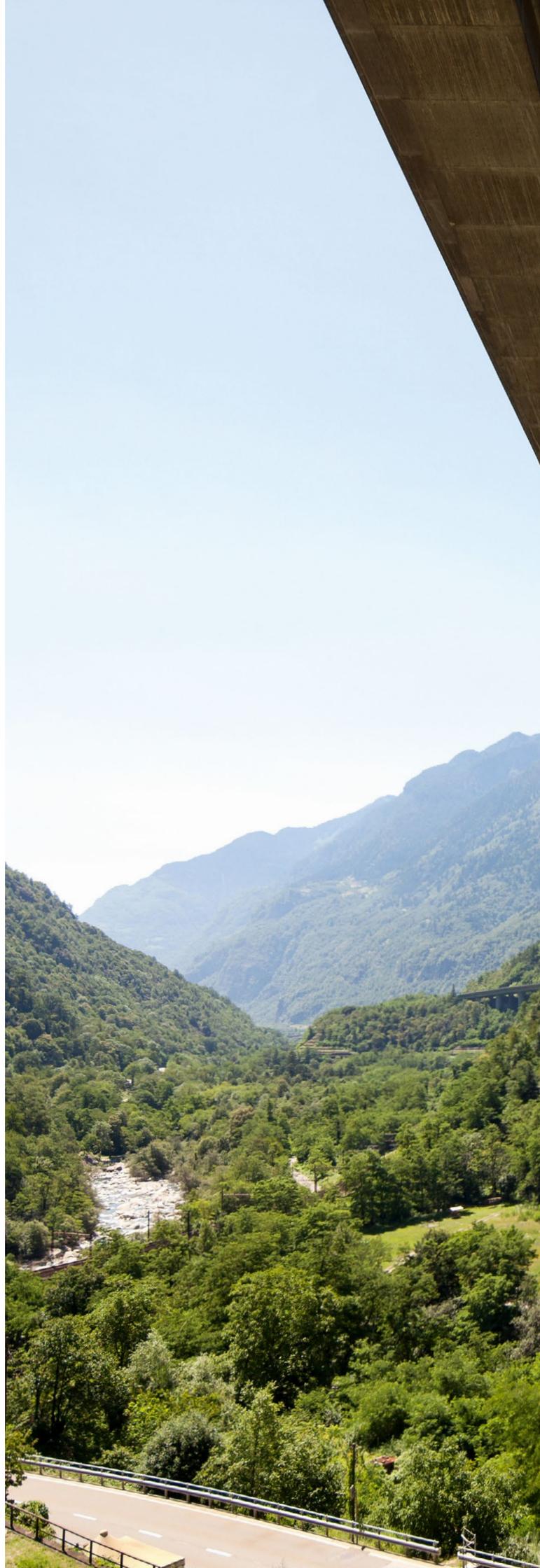
En tant que responsable de l'école professionnelle de construction de voies de communication à Sursee, Infra Suisse s'engage de façon intensive pour assurer une relève bien formée à notre branche. Comment se présente l'avenir? Et quelles sont les différences entre la Suisse romande et la Suisse alémanique?

L'école professionnelle de construction de voies de communication de Sursee est le principal centre de formation en Suisse alémanique. Cette situation particulière lui rend la tâche «facile» lorsqu'il s'agit de prendre des décisions. En Suisse romande, le fédéralisme se fait davantage ressentir dans le domaine de la formation professionnelle initiale et continue, qui est principalement gérée au niveau cantonal. Pour tous les projets d'envergure nationale, comme les révisions des règlements d'examen ou des plans de formation, il faut donc tenir compte des particularités régionales et cantonales. Mais là aussi, Infra Suisse peut servir de relais.

Nous sommes donc impatients d'en savoir plus. Quels sont tes objectifs pour le développement de l'association? Avec quels thèmes souhaites-tu positionner Infra Suisse dans le domaine de la formation et en Suisse romande?

Œuvrer au développement de l'attractivité des métiers de la construction, et plus particulièrement aux professions que nous représentons. Afin de pouvoir remplir cette mission, il est indispensable d'agrandir le cercle des entreprises membres dans toutes les régions de notre pays et ce en offrant des prestations qui correspondent aux besoins de celles-ci.

La proximité du secrétariat avec le président et le comité est une chance énorme pour l'association Infra Suisse: les chemins de décision sont rapides et permettent de rester agiles.





Quels sont les thèmes personnels que tu aimerais développer au sein d'Infra Suisse? Quels sont les thèmes de la «Maison Infra» qui figurent en tête de ta liste de priorités?

La promotion des femmes dans le secteur de la construction est un thème qui me tient à cœur. Je constate que de nombreuses entreprises de construction en Suisse ont reconnu le potentiel que représentent les femmes pour notre branche, mais les efforts mis en œuvre pour leur faire place et assurer des conditions de travail favorables à ces dernières restent encore timides. L'envergure d'action de notre association ainsi que de la SSE est grande: nous pouvons soutenir nos membres en les sensibilisant à la nécessité de faire de la place aux femmes, en les conseillant dans ce domaine et en encourageant toute mesure augmentant l'attractivité de la branche auprès des femmes telles que le travail à temps partiel, la conciliation vie privée et professionnelle pour hommes et femmes. La sécurité sur le lieu de travail est également un sujet important de discussion qui mérite d'être toujours remis à l'ordre du jour.

Thèmes de la «Maison Infra»: Mon cahier de charges en Suisse romande est intéressant puisqu'il touche tous les thèmes qui composent la «Maison Infra». Etant donné que je n'ai pas suivi un parcours professionnel technique dans le secteur de la construction, je transmettrai les requêtes des membres concernant des thématiques techniques aux spécialistes en charge des dossiers.

Pour conclure: Selon toi, où se trouve Infra Suisse dans cinq ans?

Je suis convaincue qu'avec l'équipe engagée du secrétariat et le comité très actif, nous parviendrons à renforcer la position d'Infra Suisse dans la branche et auprès de nos partenaires. Actuellement, nous sommes encore souvent perçus comme la «petite soeur» de la SSE. J'espère que cela va changer. Dans cinq ans, Infra Suisse sera positionnée comme LA fédération des infrastructures. Il va de soi que nous aspirons à collaborer dans les meilleures conditions possibles, mais nous devrions être responsables de nos thèmes.



Jacqueline Inderbitzin

Responsable marché Suisse romande et formation

➤ j.inderbitzin@infra-suisse.ch



L'atelier international sur les transports a été un plein succès, grâce notamment à Infra Suisse

Du 21 au 27 mai 2023, la Haute école spécialisée bernoise (HESB) a mené, au Tessin, l'atelier international sur les transports avec des étudiants dans le domaine des infrastructures de transport. Celui-ci a pu être mené notamment grâce au soutien d'Infra Suisse. Cette rencontre internationale a été organisée en collaboration avec la Bergische Universität Wuppertal (Allemagne) et l'University of Applied Sciences Breda (Pays-Bas). Elle a offert aux étudiants un cadre unique pour étendre et consolider leurs compétences professionnelles, méthodologiques et sociales.

Cet atelier était consacré à la problématique très concrète du réaménagement d'une route urbaine. Dans le cadre de groupes internationaux et interdisciplinaires, les étudiants se sont penchés sur le réaménagement d'une route communale de Bellinzona/Giubiasco. En raison de la nouvelle jonction à l'autoroute A2, cette route sera moins utilisée à l'avenir. Les étudiants ont développé des visions, élaboré

les premiers détails techniques et discuté des questions relatives à la communication et à la participation. Le travail de groupe leur a permis de mettre en œuvre leurs connaissances techniques et de développer des approches novatrices pour le futur aménagement de cette route.

Aperçu de la pratique

Les étudiants ont eu l'occasion de se familiariser avec la politique suisse des transports et le thème de la durabilité dans le domaine des infrastructures.

Ils ont également pu découvrir des infrastructures de transport remarquables et des ouvrages de génie civil. Les excursions techniques étaient sans aucun doute l'un des points forts de cet atelier. Un moment particulièrement intense a été la visite du second tube du tunnel du Gothard, un chantier hors norme d'importance primordiale. Les étudiants ont eu l'occasion unique d'observer aux premières loges la progression de cet impressionnant projet d'infrastructure. Ils ont pu discuter directement avec les ingénieurs responsables et s'informer des défis techniques. La présentation des processus de construction a offert aux étudiants de précieux enseignements et inspirations pour leur future carrière.

Ils ont également visité le chantier de la nouvelle jonction de Bellinzona-Centre à l'A2 ainsi que la passerelle de Torretta pour vélos et piétons, qui enjambe la rivière Ticino et l'autoroute A2 sur une longueur de 172 m.

Echanges culturels

Durant ces 7 jours, une large place a également été accordée aux échanges culturels. A côté des activités



techniques, les étudiants ont découvert la richesse culturelle du Tessin, dans le cadre des manifestations communes en soirée. Comme le tour à vélo du lac Majeur, lors duquel les étudiants ont pu découvrir non seulement l'impressionnante infrastructure cycliste du Tessin, mais aussi l'environnement charmant et la nature pittoresque de la région. Une autre expérience inoubliable a été la randonnée vers le pont suspendu de Carasc et l'église San Barnard, dans le cadre de laquelle ils ont pu découvrir la nature magnifique du Tessin et la riche histoire et culture de la région. Ces activités culturelles ont contribué à l'enrichissement non seulement technique, mais aussi personnel des étudiants, et leur laisseront à coup sûr de précieux souvenirs de leur séjour tessinois.

Des visages rayonnants

Les retours positifs des étudiants confirment le grand succès de cet atelier. Ces étudiants ont non seulement approfondi leurs connaissances techniques, mais aussi développé leurs compétences interculturelles et lié de nouvelles amitiés. L'étroite collaboration entre les étudiants de plusieurs pays a permis la présentation de différentes perspectives et idées, qui ont donné lieu à des solutions et des approches novatrices, et à une semaine inoubliable.

Cet atelier a été une étape importante dans la formation des étudiants vers de futurs experts et expertes. La combinaison de connaissances théoriques et d'application pratique leur a permis la présentation de différentes perspectives et l'échange d'idées qui ont abouti à des approches novatrices et des solutions créatives, ainsi qu'à une semaine inoubliable.



Prof. Marion Doerfel

Professeure de transport,
Directrice du groupe Ingénierie du trafic
et des infrastructures
Haute école spécialisée bernoise

«Nous remercions
cordialement tous les
intervenants, sans le
soutien desquels cet atelier
n'aurait pas pu avoir lieu
sous cette forme.

Un grand merci,
notamment à Infra Suisse,
pour son généreux
soutien!»

Actualités



Cours en collaboration avec la VSP

L'Association Suisse des Maîtres Paveurs (VSP) propose, en collaboration avec Infra Suisse, des cours de formation continue pour collaborateurs·trices intéressés par le pavage en pierres naturelles. «En tant qu'artisans, nous sommes adroits de nos mains et avons l'œil pour le terrain», soulignent nos collègues. Venez vous en convaincre par vous-mêmes et offrez à vos collaborateurs·trices une occasion d'étendre leurs compétences.



Building-Award 2023

Infra Suisse fait partie de l'organe responsable de la fondation bilding pour la promotion de la relève des ingénieurs de la construction. Dans ce cadre, l'association soutient l'attribution du Building-Award dans la catégorie construction d'infrastructures. Notre directeur et membre du conseil d'administration Adrian Dinkelmann a remis le prix aux responsables de Basler & Hofmann AG, à Zurich, pour le projet «Structure porteuse pour la stabilisation du talus pour le bâtiment GLC de l'EPFZ» dans le cadre de la magnifique fête dans le KKL Lucerne.



Examens de contremaître de construction de routes 2023

Les 25 et 26 septembre 2023, à Sursee, Infra Suisse conduira les examens fédéraux professionnels en allemand des contremaîtres de construction de routes, en tant qu'organisation responsable du monde du travail (OrTra). Nous souhaitons plein succès à tous les 91 candidats inscrits. L'association professionnelle se réjouit d'accueillir des professionnels compétents.



Consultations

Ces derniers temps, Infra Suisse s'est engagé à travers des prises de position étayées en réponse à des consultations sur le financement durable des infrastructures des CFF et sur la suppression de l'exonération fiscale accordée aux voitures électriques. Nous intervenons également dans le cadre d'appels d'offres publics. Que ce soit au niveau fédéral ou cantonal, nous contactons les maîtres d'ouvrage, intervenons dans les processus ou posons des questions. Toujours de manière correcte et constructive, mais aussi déterminée et dans l'intérêt de nos entreprises.

Evénements

Cours Travaux souterrains pour étudiants EPF/HES

Lun 11.09. – jeu 14.09. | Berne, Sursee

Examens professionnels féd. contremaîtres de construction de routes

Lun 25.09. – mar 26.09. | Sursee

Conférence sur les travaux spéciaux du génie civil

Mar 17.10. – mer 18.10. | Horw

Infra-Event sur les travaux souterrains

Jeu 26.10. | Coire

Conférence et «Infra-Event» sur les travaux souterrains

Jeu 26.10. | Coire

Infra-Event construction de routes et génie civil

Jeu 23.11. | Zurich Aéroport

2023

2024

Journée Infra

Mer 20.03. | Lausanne

Assemblée des membres

Mer 24.04. | Lenzbourg

 [infra-suisse.ch](https://www.linkedin.com/company/infra-suisse.ch)

 [infrasuisse](https://www.instagram.com/infrasuisse)

 [InfraSuisse](https://twitter.com/InfraSuisse)

Infra Suisse

Weinbergstrasse 49
8042 Zurich

058 360 77 77
info@infra-suisse.ch
[infra-suisse.ch](https://www.infra-suisse.ch)

Rédaction

Adrian Dinkelmann, Infra Suisse

Concept et design

Nicole Aregger, Reto Gratwohl, filter.ch

Photos

Infra Suisse (Cover, 2, 3, 5, 6 und 7, 8, 9, 11, 12, 15, 16, 18, 20 und 21, 26)
Bauenschweiz (10)
contagi (17)
bildung (26)
contagi (27)
BFH (22, 24, 25)

Imprimerie

Baldegger, Winterthur

