



## À propos de Christoph Schaer

Christoph Schaer dirige l'Association suisse et liechtensteinoise de la technique du bâtiment suissetec depuis 2019. Auparavant, il a été chef du département de la technologie et de la gestion d'entreprise et directeur adjoint de suissetec pendant dix ans. Christoph Schaer a suivi un apprentissage d'électricien, a travaillé dans cette profession pendant de nombreuses années et a ensuite suivi une formation complémentaire d'ingénieur en informatique et en économie. Cet homme de 51 ans s'engage avec passion dans les questions énergétiques, par exemple en tant que coprésident du comité de «l'économie pour la stratégie énergétique de 2050».

*Interview avec Christoph Schaer, Directeur  
de l'Association suisse et liechtensteinoise de la  
technique du bâtiment suissetec*

# « Les techniciens du bâtiment sont par nature des battants »

*En période de difficultés économiques, les associations proposent à leurs membres de nombreuses mesures de soutien. C'est également le cas de suissetec qui compte 3500 membres.*

*Christoph Schaer en assure la direction depuis un an. Dans cet entretien, il évoque comment il a vécu cette période et quels sont les domaines de son activité sur lesquels il met l'accent.*

**Interview : Monika Schläppi, Photos : Nicolas Zonvi**

## **Quelles sont actuellement les difficultés économiques les plus importantes ?**

Comparé à d'autres branches, le secteur de la technique des bâtiments s'en est encore relativement bien sorti. Nous étions en contact avec des entreprises qui ont connu des baisses de 40% et plus dans leurs activités de service. Ou encore dans certaines régions telles que le Tessin ou la Suisse romande, les chantiers ont été totalement fermés. D'autres sociétés se sont trouvées soumises à une forte pression, car le maître d'ouvrage ne voulait pas dépasser les délais et tenait à leur respect. Or il était souvent impossible d'honorer les mandats tout en respectant la distanciation.

## **Vous attendez-vous à des faillites dans le secteur ?**

Il est tout à fait possible qu'il y ait des cas isolés, mais je ne m'attends pas à ce que cela se produise à

grande échelle. Cependant dans notre secteur d'activité aussi, certaines entreprises vont devoir se battre, mais les techniciens du bâtiment sont par nature des battants.

## **N'est-il pas vrai que les calculs sont de plus en plus pointus, les marges toujours plus réduites, la pression sur les prix plus grande et donc que l'assise financière est de moins en moins confortable ?**

Il est effectivement vrai que la marge de manœuvre financière se réduit. Mais c'est ce qui caractérise un entrepreneur : il essaie de se constituer une assise financière dans les périodes favorables afin de pouvoir y puiser dans les périodes plus difficiles. Si toutefois une entreprise ne tenait déjà plus qu'à un fil, alors il est clair que l'oxygène vient à manquer. Mais dans d'autres secteurs, comme par exemple dans le tourisme, la situation est bien plus grave. Je pense que nous avons

eu la chance, à cet égard, que la plupart aient pu continuer à travailler dans notre branche, mis à part dans le Tessin et en Suisse romande.

Mais il ne fait aucun doute que la situation est un grand défi et un combat pour notre branche.

## **Qu'en est-il de la formation et de la formation continue ? Peut-elle avoir lieu ou misera-t-on dans les prochains temps plutôt sur l'apprentissage en ligne ?**

Nous y avons aussi travaillé jour et nuit. Nous en avons conclu que la formation de base doit être prioritaire par rapport à la formation continue. En premier lieu, nous avons tout mis en œuvre pour que les procédures de qualification puissent avoir lieu. Nous avons réussi à le faire, car la plupart des examens sont maintenus. Nous avons bien sûr dû fermer le centre de formation à Lostorf. Il n'a été ouvert que pour les examens ou —//

pour des cours à effectif réduit, pour lesquels il a été possible de respecter la distanciation.

Pour la formation continue, c'est un peu plus difficile. Les cours ont été reportés à une date ultérieure, aussi tôt que possible. Le problème chez nous, c'est que nous proposons des formations continues ou des cours de maîtrise sur trois ou quatre années. Il s'agit d'une question à long terme et nous ne pouvons pas simplement reporter le déroulement, sinon la structure globale ne sera plus adéquate.

**Vous êtes maintenant en fonction depuis un an en tant que directeur de suissetec - que s'est-il passé durant ce temps ?**

Beaucoup de choses se sont passées. Je dois dire à ce propos, que cet environnement ne m'était pas inconnu, car j'ai fait partie de l'équipe de direction de suissetec pendant de nombreuses années.

Deux phases se sont succédées pour ma prise de fonction. Vous savez comment cela se passe, quand un collègue devient soudainement

le patron. Il faut d'abord se réorganiser, mais cela a été fait très vite et cela s'est bien passé. Notre équipe de direction est actuellement très bien composée. De manière générale, nous formons un excellent groupe, ce dont je suis très heureux. On ne peut pas rêver mieux.

Ensuite a suivi la phase de définition des points importants et des objectifs, en collaboration avec le conseil d'administration central. Et désormais, il n'y a plus aucun signe de phase de rodage. C'est bien sûr un avantage de très bien connaître l'association, c'est pourquoi la phase de mise en route a été très courte.

**On connaît à la fois les procédures et les collaborateurs.**

Oui, et l'orientation est claire elle aussi. Quand on connaît la stratégie, on peut fixer les priorités en conséquence. Après tout, il ne s'agissait pas de tout bouleverser, mais plutôt d'apporter sa touche personnelle.

**Quelle est votre touche personnelle ?**

Je viens du monde de l'économie. C'est la raison pour laquelle il était clair dans mon esprit depuis le début, que nous voulons offrir des prestations de premier plan. Je ne nous perçois pas comme une association, mais comme un prestataire face aux membres de l'association. Plutôt comme une entreprise de services. C'est à cela que nous travaillons, et nous y réussissons parfois bien, parfois moins bien. Ce que je voudrais mentionner, c'est que nous ne sommes financés qu'à hauteur d'un tiers par les cotisations des membres. Environ deux tiers de nos recettes proviennent de nos propres activités - ce qui montre bien comment nous fonctionnons. Nous voulons maintenir cette orientation, voire la renforcer. La tâche d'autofinancement requiert également une certaine créativité d'un point de vue économique.

Cela commence par l'écoute de nos membres. Il nous faut savoir ce que fait l'industrie et identifier les tendances. C'est une façon de savoir où et quels services et aides sont demandés. Ce qui distingue suissetec et la rend unique, est le fait que nous couvrons toute la chaîne de valorisation, du fabricant, fournisseur, planificateur jusqu'à l'installateur. C'est précisément à l'interface de cette chaîne de valorisation que nous

voyons sans cesse le potentiel d'élargir notre gamme de produits et de services. Mon crédo est le suivant : nous voulons être au-dessus de la moyenne et toujours susciter l'enthousiasme par nos nouveautés.

**De ce fait le rythme est élevé au bureau ?**

En fait je prends mes décisions rapidement. Parfois cela pourrait aller encore plus vite - si cela ne tenait qu'à moi. Mais une association a, à juste titre, des instances de décision qui doivent être impliquées.

L'ensemble du monde économique est devenu plus réactif. Et si nous ne suivons pas ce développement avec habilité, alors les décisions qui durent trop longtemps, sont peut-être déjà dépassées ou fausses. Il est parfois nécessaire, de se lancer rapidement sur le marché avec une solution, même si elle n'est peut-être pas encore aboutie à 100%. L'important est d'être présent, il est ensuite toujours encore possible de continuer le développement du produit ou service.

**L'énergie est-elle une thématique forte chez suissetec ?**

Dans mon précédent poste de responsable de la technologie et de la gestion d'entreprise, je m'occupais déjà intensivement des questions énergétiques. Et je crois que cela a aussi porté ses fruits. En 2008, nous avons mis en place le «taux de CO<sub>2</sub>», ce qui n'a malheureusement intéressé personne à cette époque. Nous l'avons tout simplement mis en place trop tôt. Mais entretemps, tout le monde a réalisé que les bâtiments sont au centre du système énergétique futur et que les énergies renouvelables en sont indissociables.

Mais il faut aussi être ouvert et cohérent dans sa position. suissetec a par exemple pris clairement position lors de la votation qui concernait la stratégie énergétique. Un bon nombre d'autres acteurs se sont effacés lorsque cela devenait concret. Nous sommes restés cohérents et nous avons dit : «oui, nous voyons les opportunités pour la branche de la technique du bâtiment». Si l'ensemble du parc immobilier doit être rénové, nous en sommes responsables, nous pouvons le faire et nous nous en tenons aux objectifs de l'ES 2050. Entre-temps, nous sommes bien implantés et nous disposons d'un



« Je pense qu'adopter une position claire est la seule façon de progresser. »

bon réseau avec les offices fédéraux concernés, tels que l'OFEN ou le DETEC.

**N'est-il pas délicat pour une association de faire des recommandations de votation politique ?**

Avec 3500 membres, il est impossible que tous partagent la même opinion. Il est néanmoins important de prendre position. Nous avons décidé de nous prononcer sur les sujets qui concernent la technique du bâtiment. Dans la plupart des cas, il y a également une consultation avant une votation, que nous classons suivant le cas comme pertinente et que nous remettons à nos comités pour évaluation. Déjà à ce stade, on peut ressentir l'orientation dans laquelle l'opinion se forgera.

Oui bien sûr, quand on s'expose on est toujours sous les feux de la rampe. En dehors de la formation, l'une des tâches majeures d'une association est d'influencer les conditions-cadres politiques de manière à ce qu'elles soient avantageuses pour notre branche. En ce moment, nous traitons de thématiques telles que les entreprises d'État ou la valeur locative imputée, la déduction des frais d'entretien étant la question principale.

Nous nous battons pour cela sur la scène nationale depuis trois ans, ce avec quoi nous ne nous faisons pas seulement des amis.

Je pense qu'adopter une position claire est la seule façon de progresser. Nous avons des raisons

à cela, et nous sommes en mesure de les expliquer.

**En février, une étude préliminaire sur « La qualité dans la technique du bâtiment » a été publiée en collaboration avec la Haute Ecole Spécialisée de Lucerne.**

**Quels en sont les résultats ?**

L'étude était consacrée à l'écart de performance (performance gap) entre la planification et l'exploitation. L'objectif était d'identifier des points faibles à traiter en priorité pour progresser dans toutes les disciplines. Les résultats sont maintenant intégrés dans nos cours.

**L'étude a également montré qu'en raison de la pression exercée sur les coûts et les délais, la qualité est souvent sacrifiée.**

Avec la pression exercée sur les délais et les coûts, tout peut être excusé. Nous devrions être conscients du fait que nous sommes responsables des éléments prioritaires que sont l'air et l'eau. Si nous voulons les traiter de manière appropriée, une norme de qualité est nécessaire. Et la qualité a toujours un coût. Chez le médecin, il n'y a pas de remise non plus. Nos entreprises sont tout aussi importantes que les compagnies d'assurance maladie et les hôpitaux. Pour quelle raison ? Nous prenons des mesures préventives pour nous assurer que les gens restent en bonne santé et nous ne sommes pas seulement là pour eux lorsqu'ils sont déjà malades.

Il faut que nous utilisions nos valeurs comme argument de vente. Nous devons faire comprendre aux gens, pourquoi ils ont besoin de nous, pourquoi cela coûte autant que ça coûte et la valeur de ce prix.

Je ne comprends pas pourquoi il est question de rabais dans notre branche. Et de s'y lancer de manière à devoir fournir une qualité inférieure en raison de la pression sur les prix. Mon approche serait d'appliquer un système où, par exemple, une baignoire a le même prix net partout. S'y rajoutent alors les prestations telles que le coût du transport, le démontage et le traitement de l'ancienne baignoire et le remplacement de la tuyauterie etc. Si le client demande alors si cela pourrait être un peu moins cher, je lui dirai bien sûr: de quoi voudriez-vous vous passer ? Souhaitez-vous réceptionner la baignoire vous-mêmes et la transporter jusqu'à votre logement ? Dans une telle configuration, on parle de services et non de remises.

Nous souhaitons une qualité élevée dans la technique du bâtiment et nous en sommes à négocier constamment le prix au lieu des services et de leur qualité. On ne peut presser le citron que tant qu'il a du jus. Après c'est fini. Mais ce qui m'intéresse davantage, c'est de savoir si je dépense de l'argent pour un citron biologique ou pour un citron bon marché à croissance rapide. Les chasseurs de bonnes affaires doivent en fait prévoir une réserve d'argent en raison du risque —//

qu'ils prennent en matière de qualité. S'ils procèdent de la sorte, autant qu'ils optent tout de suite pour le produit de meilleure qualité.

**Dans le cadre des formations, faudrait-il attacher plus d'importance à réfléchir en termes de gestion d'entreprise ?**

Oui, nous avons aussi réalisé cela. La calculation est un élément important de la formation des maîtres artisans. suissetec compte également de nombreuses petites entreprises parmi ses membres. Les propriétaires ont une formation d'artisans et travaillent 10 heures par jour sur le chantier. Il ne reste alors plus beaucoup de temps pour la comptabilité.

En Suisse, avec la rénovation du parc immobilier existant nous disposons de la meilleure réserve de travail de tous les temps. Mais nous devons également nous efforcer de sensibiliser les gens à la valeur de la technique du bâtiment et à la vendre à un prix adéquat.

**L'image joue-t-elle aussi un rôle important ?**

Il y a de cela huit ans environ, nous avons réalisé un sondage auprès d'une vaste population. La quintessence de l'étude a été de montrer que dans grand public, il y a confusion entre l'installateur sanitaire et le professionnel paramédical. Et quand le robinet goutte, le plombier

est censé venir... Avec ce résultat, toutes les sonnettes d'alarme ont retenti au sein de notre association.

Nous avons ensuite lancé la campagne publicitaire « Nous, techniciens du bâtiment », dans laquelle nous avons beaucoup investi – que ce soit de la passion mais aussi de l'argent. Dans l'intervalle, je peux certainement affirmer que la perception s'est beaucoup améliorée. Mais nous n'avons bien sûr pas encore atteint notre objectif.

**Quelles sont les futures priorités chez suissetec ?**

Ce que nous, en tant qu'association, souhaitons certainement renforcer encore davantage, c'est notre influence politique.

Dans le domaine de la formation, nous aimerions accorder plus d'importance à la formation non formelle et élargir l'éventail des cours proposés dans ce domaine. Des cours et des séminaires actuels, à court terme sur des thématiques au top de l'actualité. Nous envisageons également une extension de notre centre de formation de Lostorf, ce qui montre clairement l'importance de la formation. Nous continuons également à développer nos offres numériques, les applis web. Les contenus peuvent aussi être utilisés avec différents systèmes d'exploitation. Une plateforme d'applis web interdisciplinaire est en cours de

construction et son achèvement est prévu pour cet été. Cela permet à nos membres d'accéder plus facilement aux informations nécessaires. Quand je planifie un objet, je peux réaliser une calculation complète en tenant compte de tous les domaines partiels.

**Cette plateforme est-elle indépendante de tout produit ou travaillez-vous en collaboration avec un fabricant ?**

Mis à part pour l'aide à la calculation, toutes nos applications sont indépendantes de tout produit. Pour la calculation, nous collectons tous les éléments de coûts sur une base neutre. Ensuite, il est possible de choisir avec quel produit on souhaite exécuter la prestation.

Toutes nos offres portent en fait sur l'avenir numérique. Fondamentalement, il s'agit d'une simplification de la coopération, comme c'est également le cas de notre solution de collaboration. Cette solution dispose par exemple d'un espace virtuel pour les réunions des Commissions auxquelles peuvent participer non seulement des membres de la direction mais aussi toutes les autres personnes qui travaillent dans le système de milice. Le principe en est : plus d'ouverture. Afin que chacun voit ce à quoi l'autre travaille. Je pense également que cela permettra de créer davantage de synergies.

« Nous  
souhaitons  
renforcer  
notre influence  
politique. »



**On pourrait assimiler cela  
à de la transparence.**

Oui, c'est cela. Le principe que j'applique pour la direction est : chacun à son propre poste devrait être en mesure de prendre les décisions concernant son travail. Afin de pouvoir prendre des décisions, il faut disposer des informations nécessaires. C'est la raison pour laquelle le système est ouvert, le collaborateur peut accéder à toutes les informations possibles. Nous voulons ainsi encourager nos collaborateurs à être indépendants et à vouloir prendre des décisions. C'est motivant, j'en suis persuadé.

**Il est étonnant de voir comment  
les méthodes de gestion  
modernes s'appliquent dans  
une association.**

Je me suis toujours battu contre l'idée d'être perçu comme une association sclérosée. Ces dix dernières années, nous avons vraiment réussi à faire de grandes avancées pour devenir une entreprise moderne.

Cependant, nous devons continuer à travailler en ce sens, afin que l'association ne soit plus perçue comme sclérosée. Mais plutôt comme un prestataire et non pas comme une boutique de gestion.

Bien sûr, certaines craintes sont également apparues lors de l'introduction de notre logiciel de collaboration. Si quelqu'un est du type « gardien de secret », alors un tel changement lui fera sûrement plus peur. Nous avons introduit le logiciel avec une équipe et l'avons mis en service trois semaines avant le confinement dû à la COVID-19. Et cela a simplement fonctionné.

**Une nouvelle philosophie de travail  
a-t-elle vu le jour ?**

Je crois que les collaborateurs doivent savoir qu'il est souhaitable de travailler de manière indépendante et de prendre des décisions. Et que des erreurs peuvent se produire et que ce n'est pas un problème, tant qu'elles ne sont pas répétées x fois. Les erreurs sont fondamentalement un investissement dans la formation continue des employés.

**Cela exige une tolérance aux erreurs.**

Et de la confiance. Je le dis toujours, ma méfiance doit d'abord être méritée. *(rires)* —□