

22 novembre 2021

## Étude de la SSE sur les besoins des contremaîtres

**La Société Suisse des Entrepreneurs a mené une enquête auprès des contremaîtres, afin de mieux comprendre leurs besoins et de remédier à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. L'évaluation conclut que les contremaîtres se montrent critiques vis-à-vis de la qualité insuffisante du travail des planificateurs, des délais trop courts pour les marchés publics et du manque de professionnalisme de la part des maîtres d'ouvrage. La grande majorité d'entre eux considère que le salaire est adéquat. En revanche, ils apprécieraient plus de flexibilité dans l'organisation de leur travail au quotidien. Les employeurs qui leur offrent une plus grande marge de manœuvre pour organiser leur journée de travail disposent d'un atout important pour recruter et conserver ces travailleurs qualifiés. Un horaire de travail annualisé pourrait constituer une approche adaptée.**

L'économie suisse est confrontée en permanence à une pénurie de main-d'œuvre. De nombreuses branches se plaignent de ne pas trouver suffisamment de main d'œuvre qualifiée et de cadres et donc que des postes restent vacants. Le secteur principal de la construction est également touché, notamment par un manque de contremaîtres.

Ces derniers gèrent le chantier sur place et représentent l'entreprise de construction. Ils sont donc en contact permanent avec la partie maîtrise d'ouvrage et les ouvriers. La Suisse compte environ 7500 contremaîtres. Pour mieux comprendre leurs besoins, la SSE les a contactés dans le cadre d'une enquête. 563 contremaîtres ont participé, ce qui correspond à un taux de réponse satisfaisant de 7,5%. L'étude peut donc être considérée comme étant représentative. Ses résultats sont présentés ci-dessous.

### Besoins des contremaîtres

À la question de savoir ce qu'ils apprécient le plus dans leur travail, les contremaîtres ont formulé librement leur réponse dans un champ de texte. En voici un condensé. Il en ressort une image positive de la profession:

- Être responsable de grands projets de construction
- Échanger avec les architectes et les maîtres d'ouvrage
- Diriger et coordonner les équipes sur le chantier de construction
- Gérer spontanément des difficultés imprévues
- Observer chaque jour le fruit de ses propres réalisations
- Remettre le projet de construction terminé au propriétaire

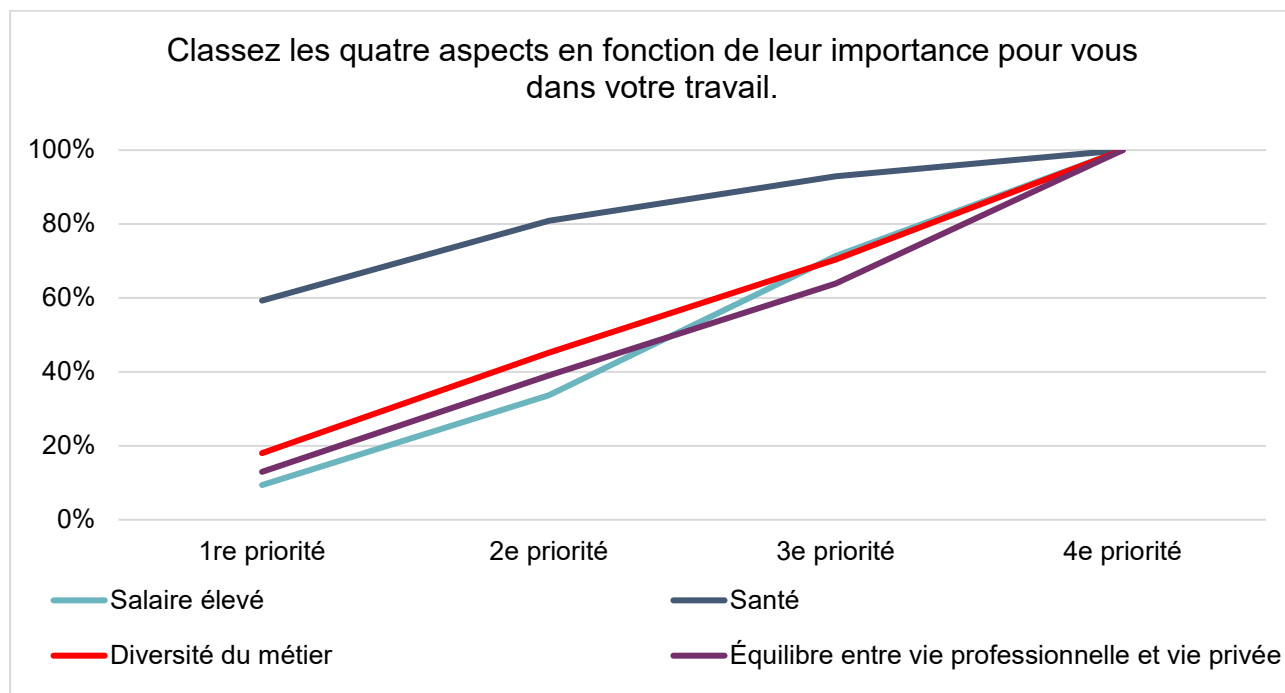
### Priorité à la santé, au salaire, à la diversité des tâches et à l'équilibre travail-vie privée

Ensuite, les contremaîtres ont été invités à classer les aspects suivants par ordre d'importance: santé, salaire élevé, diversité des tâches et équilibre travail-vie privée.

Près de 60% ont placé la santé en premier, ce qui en fait l'aspect le plus important pour eux. Environ 20% des répondants l'ont classée comme priorité n° 2. Étonnamment, la santé est la priorité première pour les

contremaîtres dans toutes les classes d'âge. On pourrait supposer que d'autres aspects seraient plus importants, en particulier chez les jeunes travailleurs. Chez les ouvriers de la construction, le souci de protéger sa propre santé est probablement plus marqué que dans la plupart des autres professions.

Figure 1: Proportion cumulée des réponses, fréquence à laquelle un rang précis a été attribué à un aspect



45% des participants à l'étude ont placé la diversité des tâches en 1<sup>ère</sup> ou 2<sup>e</sup> position, ce qui signifie que ce critère peut être considéré comme le deuxième plus important. Ce résultat est cohérent avec les réponses des contremaîtres à la question de savoir ce qui leur procure le plus de plaisir dans leur travail, ainsi qu'avec un autre point de l'enquête. Ainsi, 94% des sondés confirment que leur profession s'est diversifiée. Dans le même temps, un pourcentage presque égal révèle que les exigences de la profession sont plus fortes.

Enfin, un salaire élevé et l'équilibre travail-vie privée sont évalués de manière presque équivalente. Bien que ces deux aspects soient fréquemment abordés dans les médias et dans le débat public, leur importance est bien moindre que celle de la santé et de la diversité des tâches.

Comme mentionné précédemment, pour les moins de 30 ans, la santé est l'aspect le plus essentiel, suivie de l'équilibre travail-vie privée et de la diversité des tâches. Le salaire n'arrive qu'en quatrième position.

Avec l'âge, aussi bien pour les 30-50 ans que pour les plus de 50 ans, la diversité des tâches et le salaire gagnent en importance au détriment de l'équilibre travail-vie privée. Subvenir aux besoins de sa famille, financer un logement et s'occuper de la prévoyance vieillesse prennent de plus en plus d'ampleur, tout comme le contenu du travail.

Sur ce point, on peut noter que 89% des contremaîtres déclarent s'être sentis ou se sentir en sécurité dans leur entreprise même pendant la pandémie de coronavirus, du fait des nombreuses mesures de protection appliquées.

## Évaluation du salaire

68% des participants estiment que leur salaire est équitable, voire très équitable par rapport au travail qu'ils fournissent, tandis que 32% le considèrent comme étant plutôt inéquitable. L'insatisfaction est notable lorsque le salaire annuel est inférieur à 90 000 francs. Au-dessus de ce montant, il est jugé équitable.

Pour remettre dans le contexte: selon l'enquête annuelle sur les salaires de la SSE, 14% de l'ensemble de contremaîtres gagnent moins de 90 000 francs par an dans le secteur principal de la construction, et 21% perçoivent plus de 110 000 francs. L'âge ou l'expérience professionnelle et le lieu de résidence influencent également la répartition des salaires. La rémunération est par conséquent plus basse chez les contremaîtres de moins de 30 ans que chez leurs collègues plus âgés. Bien qu'ils soient plutôt insatisfaits d'un salaire inférieur à 90 000 francs, il convient également de noter que l'aspect salarial est le critère le moins important pour cette classe d'âge.

Constat frappant: la satisfaction par rapport au salaire est en partie liée à l'appartenance à un syndicat. Les contremaîtres non syndiqués ainsi que les membres des Cadres de la Construction Suisse et de Syna sont satisfaits de leur salaire dans la même mesure. En revanche, les membres de l'Unia le sont nettement moins, et ce quel que soit le niveau de salaire.

Figure 2: Réponses à l'affirmation: «Je trouve mon salaire équitable par rapport au travail que je fournis.» Valeurs moyennes sur une échelle de 1 = «Pas du tout d'accord» à 5 = «Tout à fait d'accord».

Syndicat	Salaire annuel				Total
	moins de 90 000 francs	de 90 000 à 100 000 francs	de 100 000 à 110 000 francs	plus de 110 000 francs	
Je ne suis pas syndiqué.	2,81	3,03	3,27	3,74	3,06
Cadres de la Construction Suisse	2,95	3,05	3,22	3,60	3,07
Syna	2,63	3,43	3,25	-	3,00
Unia	2,59	2,50	2,81	3,33	2,65
Total	2,80	2,99	3,13	3,58	2,99

## Flexibilité temporelle

De nombreux projets de construction sont traditionnellement planifiés sur la base d'équivalents temps plein et d'heures de présence définies. Aujourd'hui, cela ne répond que partiellement aux besoins des travailleurs. Ces dernières années, le souhait de travailler à temps partiel et de bénéficier d'une flexibilité temporelle sur le lieu de travail a augmenté.

La quasi-totalité des contremaîtres travaillent aujourd'hui à temps plein, avec un taux d'occupation de 90% ou 100%. Les trois quarts d'entre eux ne souhaitent pas voir cette situation changer. Un quart des participants à l'enquête souhaiterait en revanche travailler à 80%. Cependant, presque aucun ne souhaite avoir un taux d'occupation inférieur à 80%.

Trois contremaîtres sur cinq déplorent la difficulté d'organiser le temps de travail de manière flexible dans leur entreprise. Pourtant, ils sont quatre sur cinq à vouloir travailler de manière plus flexible. Si les

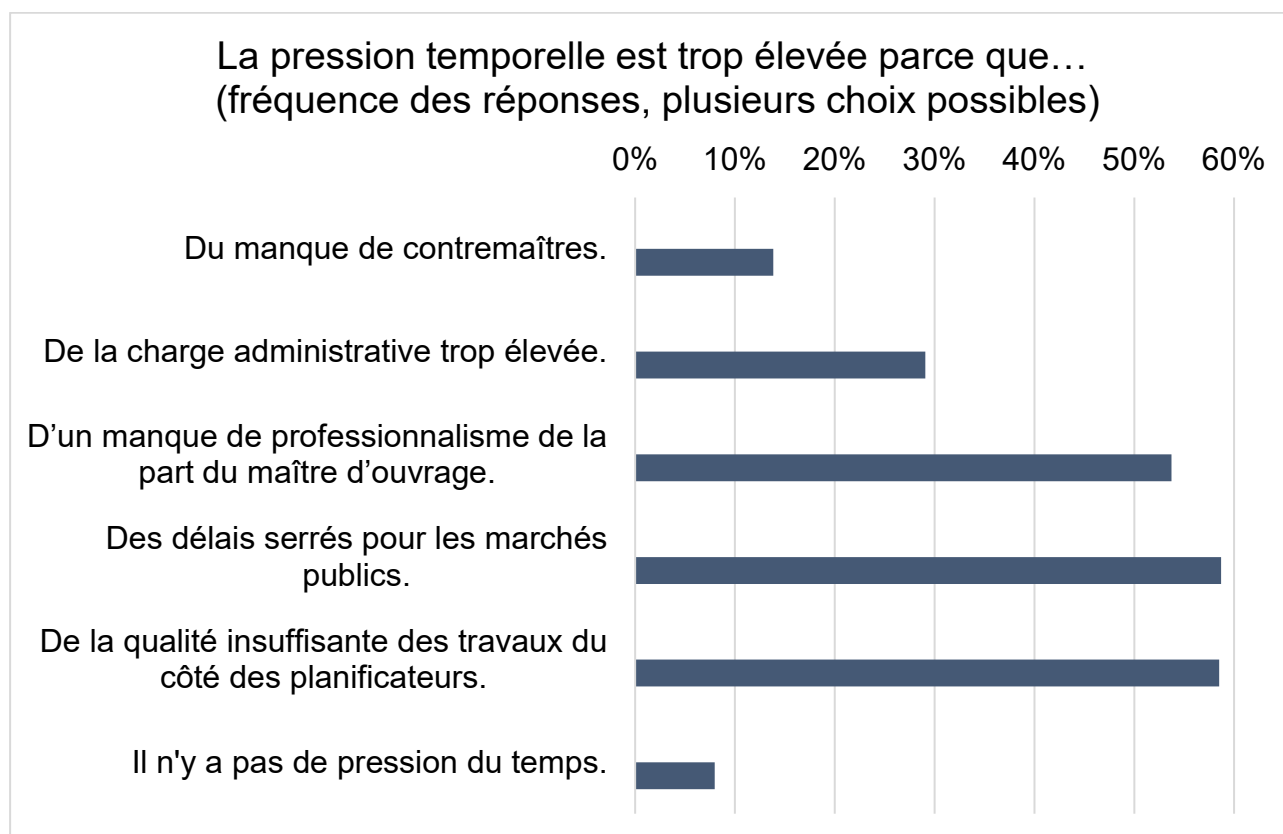
employeurs et maîtres d'ouvrage parvenaient à satisfaire davantage cette demande de flexibilité des travailleurs, cela augmenterait assurément leur motivation.

Un contremaître sur cinq aimerait commencer sa journée de travail à 6h00, alors que 64% des sondés préféreraient la débiter à 7h00. Seul un sur dix opte pour 8h00. À l'échelle régionale, la majorité des personnes interrogées en Suisse romande penchent pour 8h00, alors qu'en Suisse centrale et orientale, la journée devrait plutôt débiter entre 6h30 et 7h00.

### Les défis du travail au quotidien

92% des contremaîtres évoquent une pression temporelle élevée dans les projets de construction.

Figure 3: Raisons évoquées par les contremaîtres pour expliquer la pression temporelle élevée dans leur profession



Interrogés sur les raisons (plusieurs choix possibles), près de 60% des contremaîtres se plaignent de délais très serrés, parfois irréalistes, dans le cas des adjudications publiques. De même, près de 60% des participants se plaignent de la qualité des travaux des planificateurs, par exemple des architectes, des directeurs de travaux ou des concepteurs. Les plans de construction sont incomplets ou la qualité est insuffisante. 54% des contremaîtres constatent également un manque de professionnalisme de la part de la maîtrise d'ouvrage.

Les échanges entre les planificateurs et les exécutants sont toujours trop peu nombreux. Au lieu de planifier conjointement l'ensemble du projet dès le départ, on planifie au fur et à mesure. Les plans lacunaires doivent être compensés spontanément sur place par le contremaître et le personnel du chantier.

Un tiers des contremaîtres consacre trop de temps et d'énergie aux contraintes administratives. Seule une faible proportion d'entre eux (14%) fait valoir un manque d'effectifs à leur niveau.

Les raisons évoquées jusqu'ici pour expliquer la trop forte pression temporelle étaient des affirmations prédéfinies. C'est pourquoi, les participants avaient la possibilité de commenter dans un champ de texte les réponses qu'ils avaient choisies ou de donner d'autres explications. Les propositions ont ainsi été confirmées et complétées par deux autres raisons.

D'une part, les contremaîtres ont souvent critiqué la concurrence tarifaire intense. Selon eux, les tarifs bas des entrepreneurs impliquent que de grands projets de construction doivent être réalisés en peu de temps et avec peu de main-d'œuvre, afin de respecter les budgets et les délais. Dans ces conditions, conserver un niveau de qualité élevé est un défi très exigeant.

Disposer d'un personnel en nombre suffisant et doté des compétences adéquates est donc d'autant plus crucial. Les contremaîtres ne constatent pas tant une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans leur métier que dans les postes en amont et en aval: des conducteurs de travaux, chefs d'équipe, maçons, constructeurs de routes et autres ouvriers de la construction qualifiés et autonomes, tous titulaires d'un CFC ou d'un diplôme supérieur, seraient souhaitables. Le manque de personnel qualifié ne se manifeste donc pas seulement chez les contremaîtres, mais déjà dans les professions avec un diplôme professionnel inférieur, et donc aussi dans les postes de cadres au-dessus.

## Solutions

Pour relever les défis décrits, les contremaîtres pouvaient formuler librement dans des zones de texte les mesures qui les aideraient. Les réponses peuvent être résumées comme suit:

- Amélioration de la qualité des documents de planification d'un projet de construction
- Échanges plus intenses et en temps utile entre les planificateurs et les exécutants
- Planification plus réaliste des délais
- Des concepteurs et directeurs de travaux plus compétents
- Des cours de gestion des conflits pour faire face aux difficultés liées à la qualité, aux coûts ou aux délais
- Formation et recrutement de plus de personnel qualifié
- Formation du personnel de chantier en-dessous du niveau contremaître pour lui permettre d'acquérir une plus grande autonomie
- Abandon progressif de la concurrence tarifaire au profit de la concurrence axée sur la qualité
- Des règles plus claires pour l'indemnité en cas d'intempéries
- Possibilité de constituer soi-même sa propre équipe pour créer un vivier de base
- Plus d'estime, par exemple de la part des maîtres d'ouvrage
- Plus de flexibilité temporelle dans le travail

## Bilan

Les aspects les plus appréciés du métier de contremaître sont la grande diversité des activités, la responsabilité dans les relations avec les maîtres d'ouvrage et la gestion du personnel de chantier, ainsi que le fait de pouvoir observer chaque jour une progression concrète de son propre travail, malgré les éventuelles contrariétés.

La santé occupe une place centrale dans les exigences professionnelles des contremaîtres. Par conséquent, ils ont dû apprécier les mesures sanitaires prises pendant la pandémie de coronavirus ou les formations en matière de sécurité.

La plupart des contremaîtres sont satisfaits de leur salaire. Une augmentation générale des salaires ne correspond pas à leurs attentes, même si elle est revendiquée par certains syndicats. La profession estime que le salaire annuel devrait être au moins de 90 000 francs, en tenant compte de l'âge et du coût de la vie local. Le salaire devrait en outre augmenter en fonction des performances, de l'expérience et du niveau d'exigence, afin de maintenir la motivation des travailleurs.

Les employeurs qui leur offrent une plus grande flexibilité pour organiser leur journée de travail disposent d'un atout important pour recruter et conserver ces travailleurs qualifiés. Un horaire de travail annualisé pourrait constituer une approche adaptée.

La crainte de certains employeurs, selon laquelle le besoin accru d'un meilleur équilibre travail-vie privée serait synonyme d'une charge de travail nettement inférieure, peut être réfutée. La majorité des contremaîtres souhaitent continuer à travailler à temps plein et même la jeune génération ne veut pas d'un taux d'occupation inférieur à 80%.

La profession séduit par la diversité de ses activités. Cette diversité est certes attrayante, mais elle représente aussi un défi. Afin de trouver des solutions satisfaisantes pour apaiser les tensions entre l'entreprise de construction, le maître d'ouvrage et les ouvriers, la SSE a obtenu que les compétences sociales soient davantage travaillées au cours de la formation de contremaître, par exemple en accordant une plus grande importance à la gestion des conflits et aux techniques de communication. Le manque de personnel qualifié se fait sentir quantitativement non seulement chez les contremaîtres, mais aussi dans les professions en amont et en aval. Dans le cadre du Masterplan SSE Formation professionnelle 2030, les bases des cours et de l'examen des contremaîtres de chantier sont modernisées et adaptées aux exigences actuelles de la réalité des chantiers, notamment pour recruter davantage de main-d'œuvre qualifiée.

En 2020, le Parlement a décidé de modifier le droit des marchés publics en faveur d'une concurrence basée sur la qualité plutôt que sur les prix. Ce changement de paradigme correspond à une demande importante, qui a également été formulée par les cadres de la construction et le personnel de chantier. Les maîtres d'ouvrage publics portent une grande responsabilité et doivent jouer un rôle d'exemple pour que les soumissions soient mises au concours conformément au nouveau droit des marchés publics. Actuellement, la SSE suit l'application de ce principe au niveau cantonal. On s'attaque ainsi à un facteur de stress important pour les contremaîtres.

De plus, ils déplorent la qualité insuffisante de la planification de la part des maîtres d'ouvrage, planificateurs et directeurs de chantier. Aujourd'hui encore, les planificateurs et les exécutants n'étudient pas assez les plans de construction avant le début des travaux. Le Building Information Modelling (BIM) est l'une des options envisagées pour assurer une meilleure collaboration interprofessionnelle dans le cadre d'un projet de construction, mais la SSE continuera de s'investir pour trouver d'autres solutions.

## Données techniques de l'étude

L'enquête est soumise sous la forme d'un questionnaire en ligne.

Comme la SSE ne dispose pas des données personnelles des contremaîtres, elle a demandé par e-mail à ses entreprises membres de fournir à ces derniers le lien vers le questionnaire.

L'enquête a été réalisée entre le 17 septembre 2021 et le 7 novembre 2021.

563 contremaîtres ont participé à cette étude, ce qui correspond à 7,5% de l'ensemble des 7500 contremaîtres du secteur principal de la construction. Cela représente une bonne valeur pour une

enquête en ligne qui n'était pas ouverte à tous, mais qui a pu être fortement axée sur le groupe cible effectif. C'est un avantage qualitatif, notamment par rapport aux enquêtes avec des liens largement diffusés, comme c'est souvent le cas du côté des syndicats, auxquelles pratiquement tout le monde peut participer.

Toutes les réponses de l'étude ont la même pondération, et les témoignages sont fiables.

Les jeunes (<30 ans) et les personnes d'âge moyen (30 à 50 ans) sont légèrement surreprésentés. Les plus âgés (> 50 ans) ont moins participé, ce qui est probablement dû au format de l'enquête en ligne.

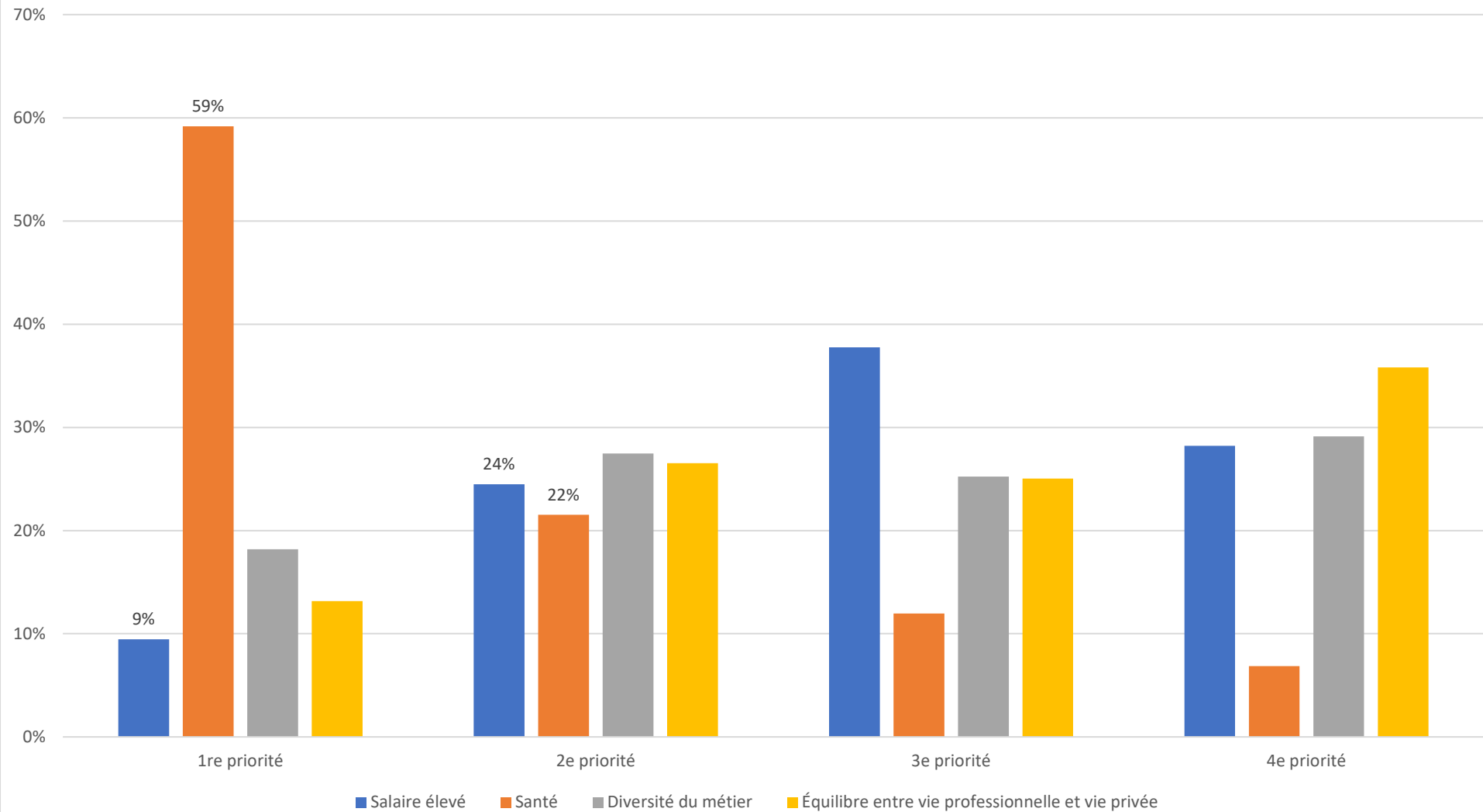
La répartition par nationalité est très représentative et des réponses ont été reçues de la part de la quasi-totalité des cantons.

La moitié des répondants ne sont pas affiliés à un syndicat. 16% se présentent comme membres d'Unia, 27% des Cadres de la Construction Suisse et 7% de Syna. La faible proportion restante appartient à un autre syndicat ou n'a pas souhaité donner d'indication à ce sujet. Cet échantillon devrait correspondre à peu près à la répartition au sein de l'ensemble des contremaîtres, bien que les membres d'Unia et de Syna soient un peu surreprésentés et que ceux des Cadres de la Construction Suisse et les contremaîtres non syndiqués soient légèrement sous-représentés.

Vous trouverez ci-dessous d'autres graphiques présentant les résultats de l'étude.

## Ce qui est important pour moi (classer par ordre de priorité)...

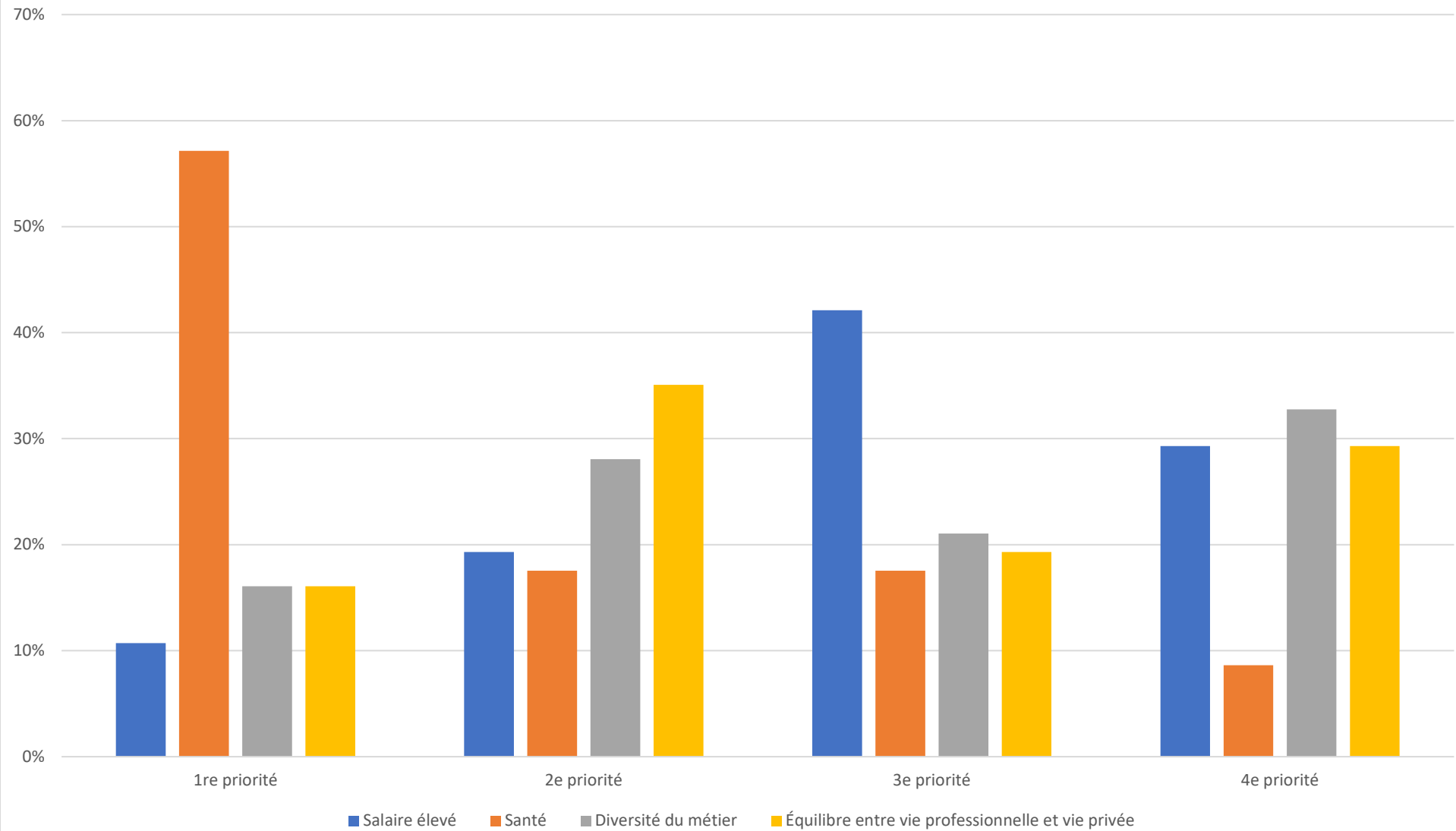
Toutes les catégories d'âge Les contremaîtres doivent classer par ordre de priorité les éléments suivants: salaire élevé, santé, variété dans le travail et équilibre entre vie professionnelle





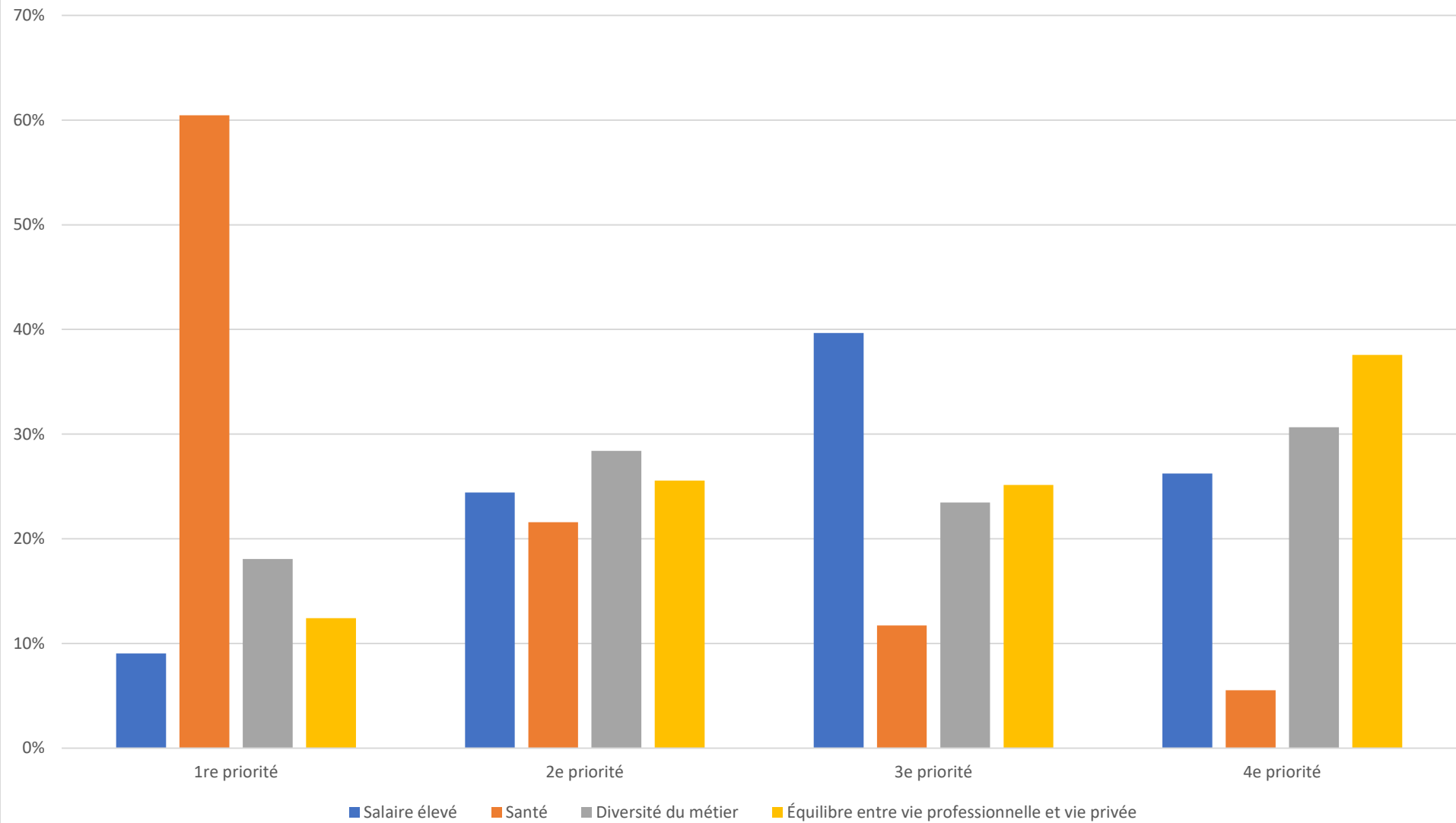
## Ce qui est important pour moi (classer par ordre de priorité)...

Personnes de moins de 30 ans

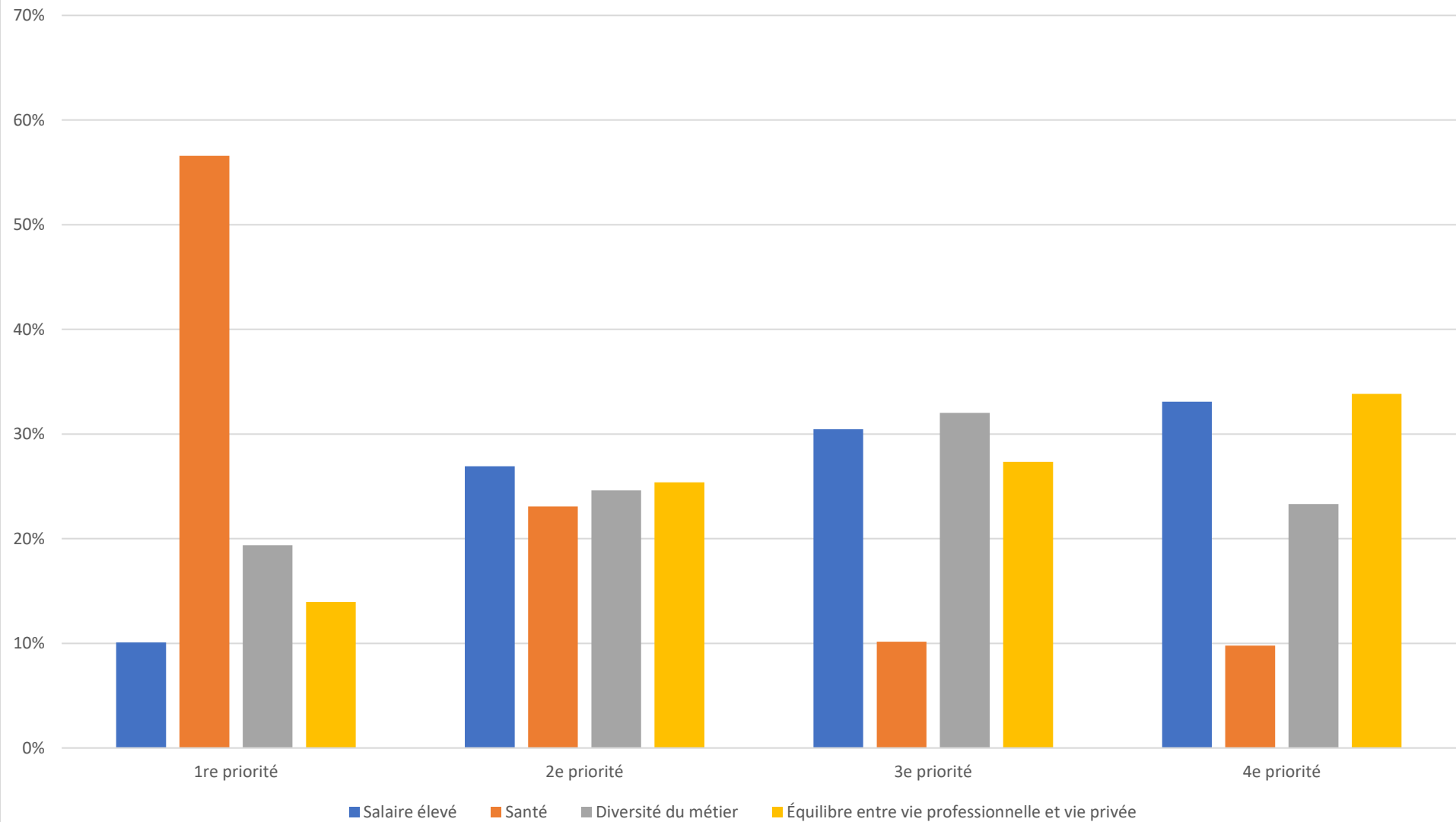


## Ce qui est important pour moi (classer par ordre de priorité)...

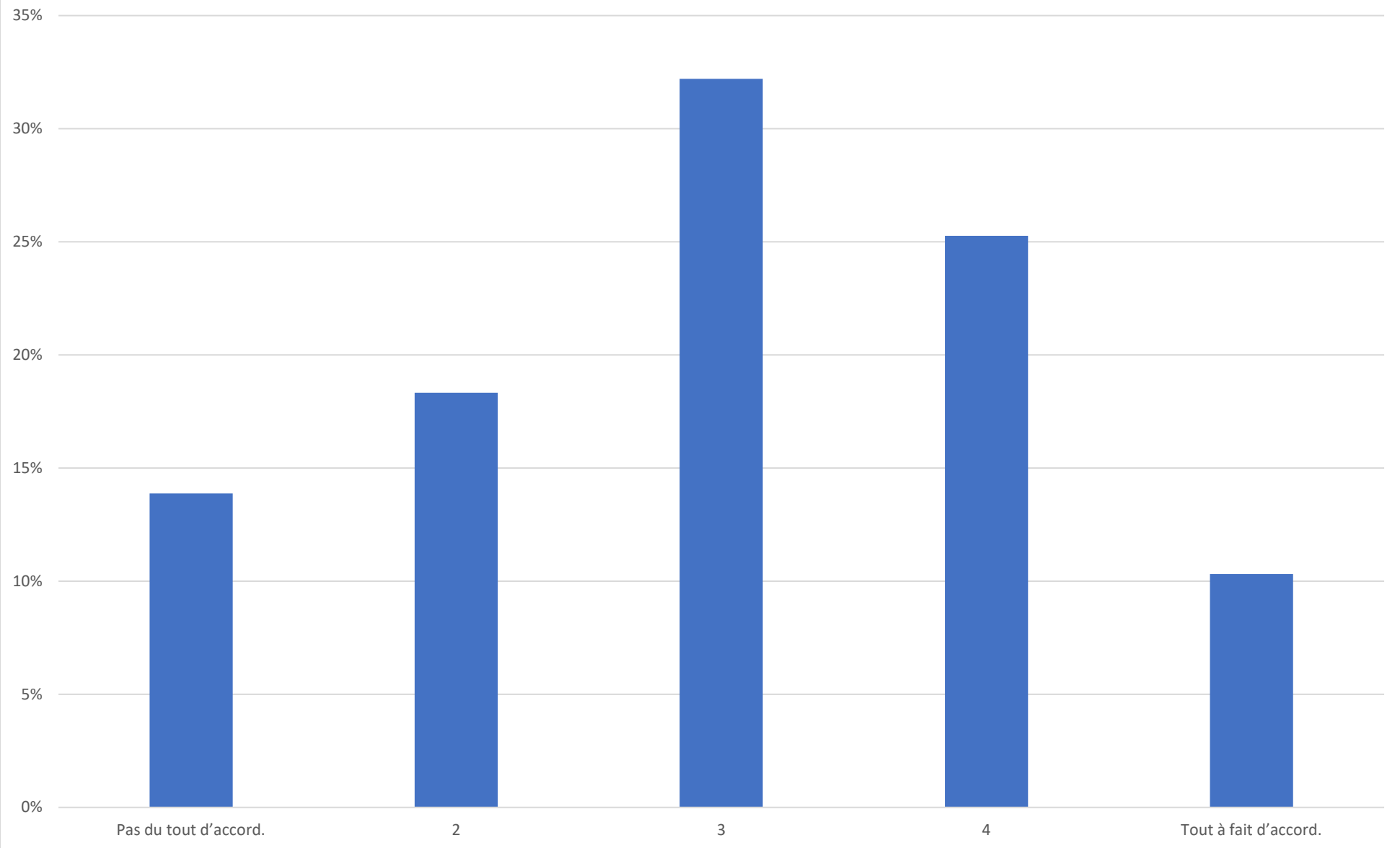
### Personnes d'entre 30 et 50 ans



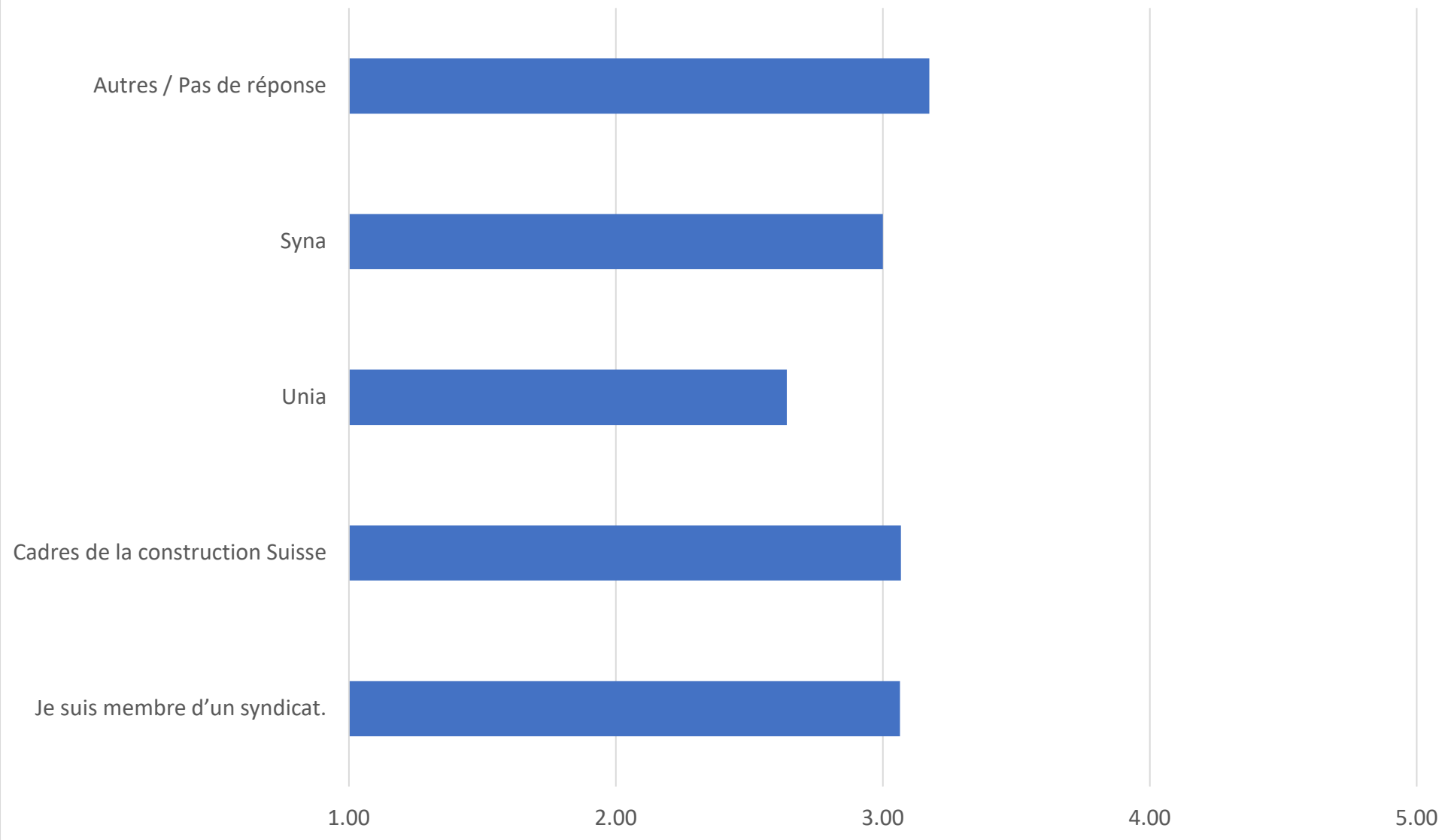
## Ce qui est important pour moi (classer par ordre de priorité)... Personnes de plus de 50 ans



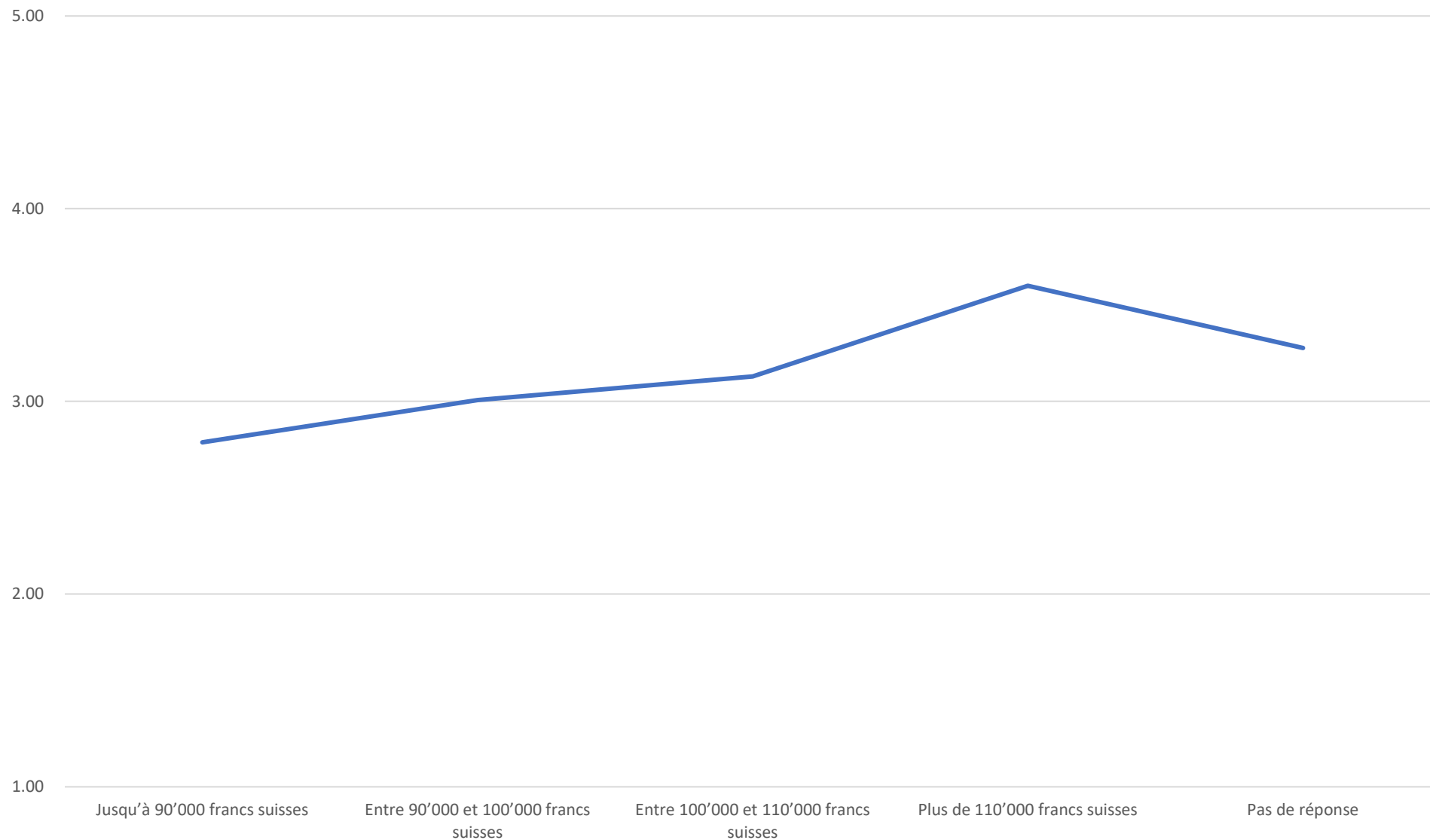
### Je trouve que mon salaire est juste par rapport à mes prestations. (Nombre de réponses)



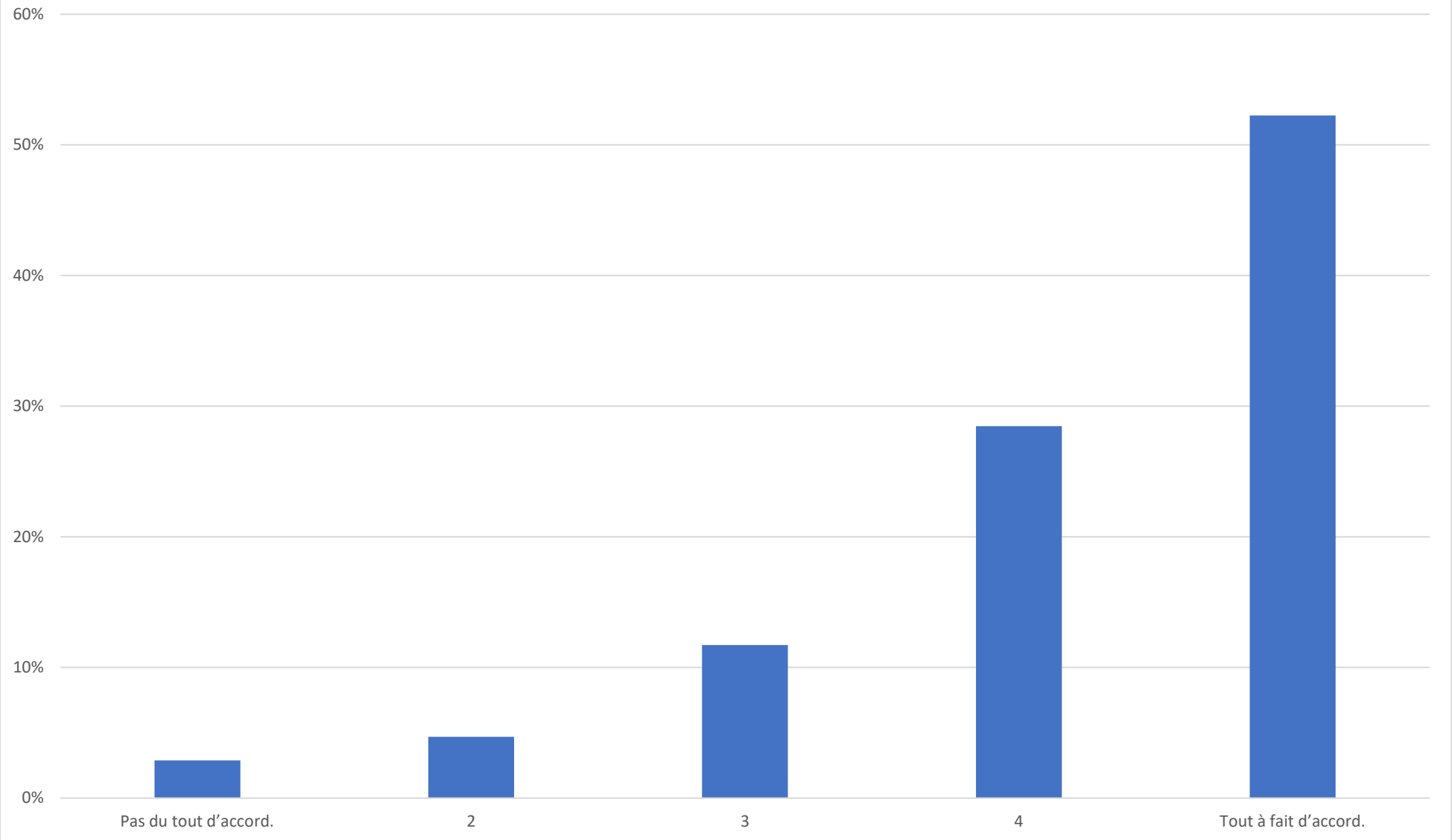
Je trouve que mon salaire est juste par rapport à mes prestations.  
(Valeurs moyennes du barème de «pas du tout d'accord» à «tout à fait d'accord»)



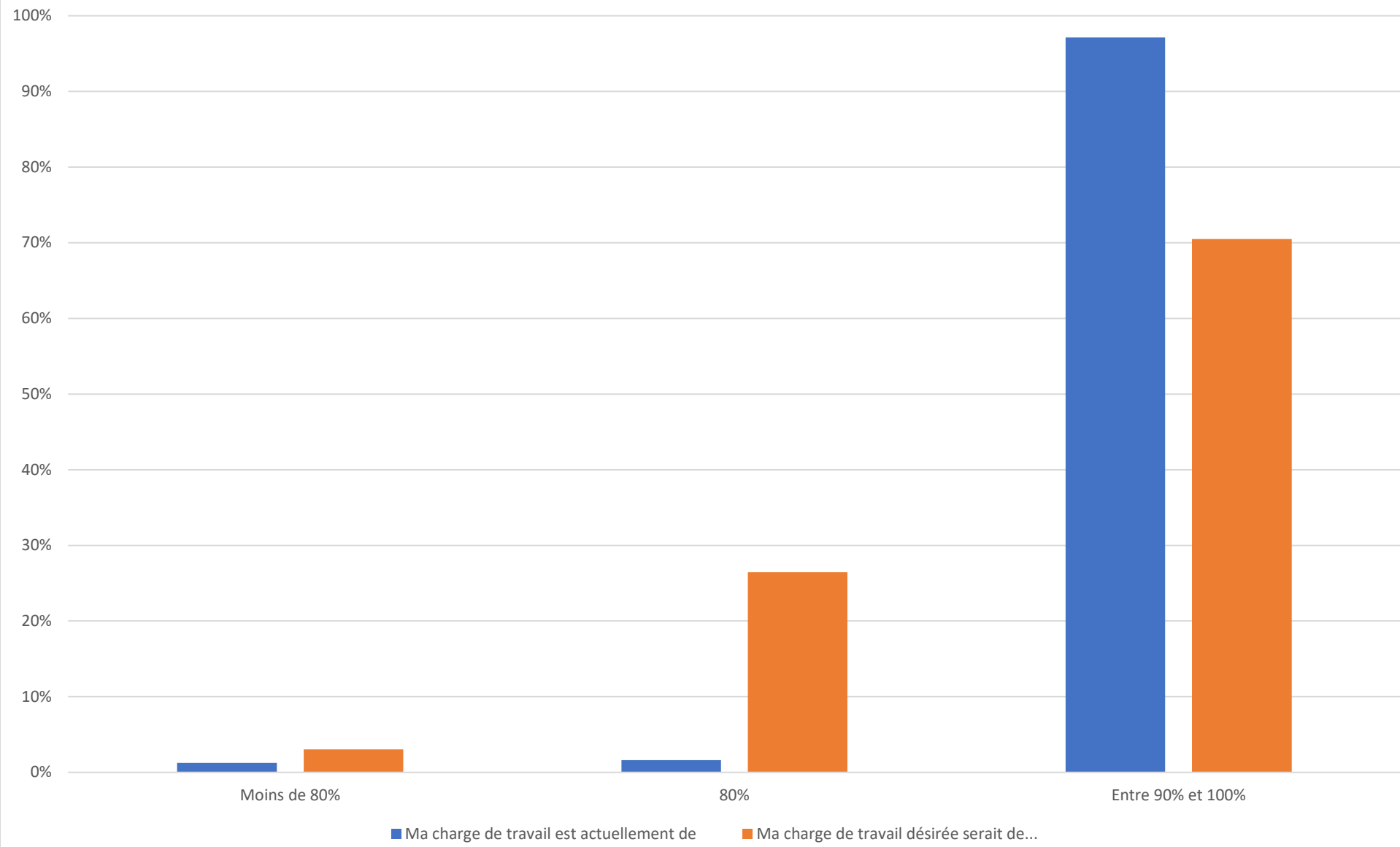
Je trouve que mon salaire est juste par rapport à mes prestations. (Valeurs moyennes du barème de «pas du tout d'accord» à «tout à fait d'accord»)



### Grâce aux mesures de protection contre le coronavirus, j'ai eu un sentiment de sécurité au sein de mon entreprise. (Nombre de réponses)

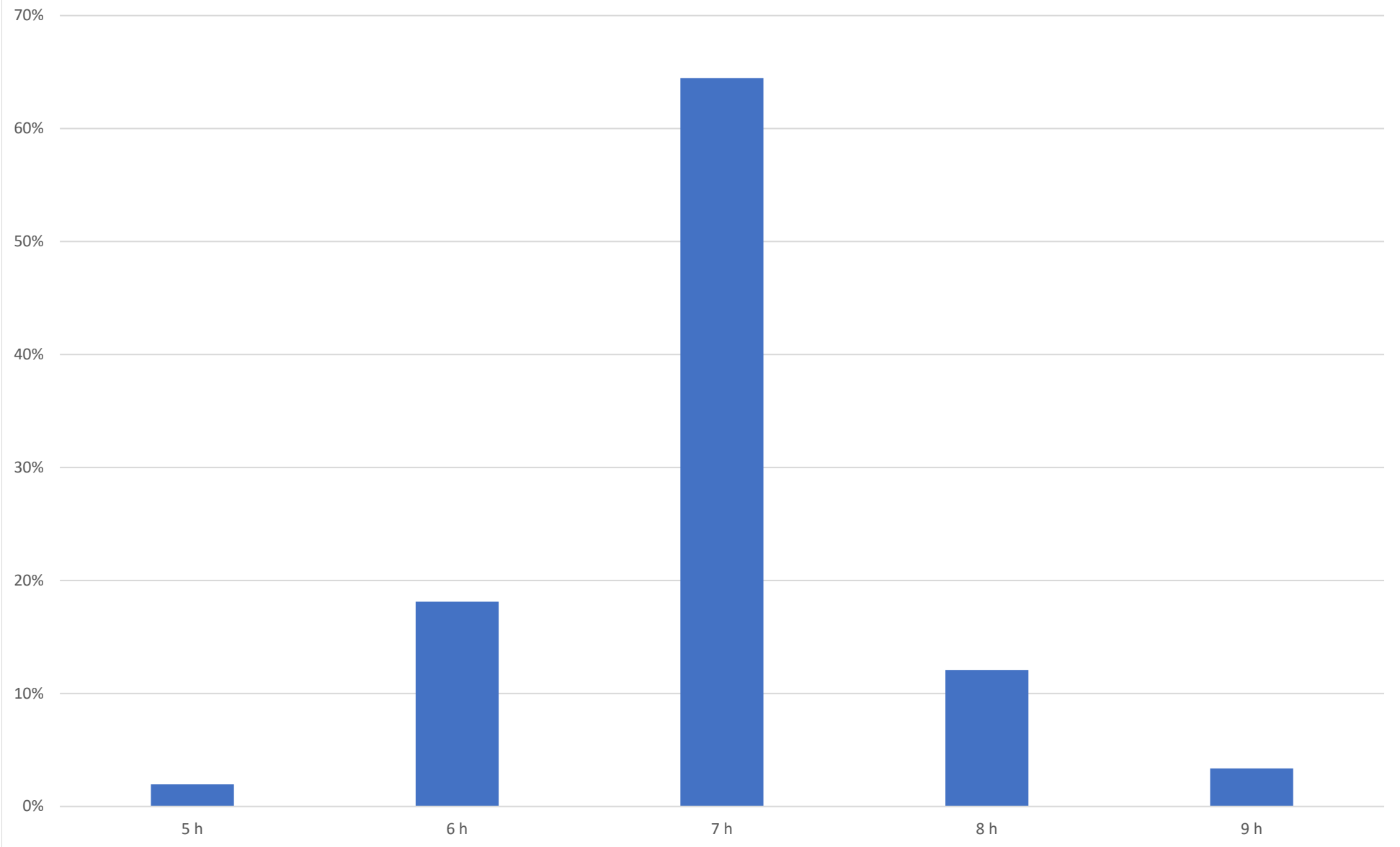


### Charge de travail (part de réponses)

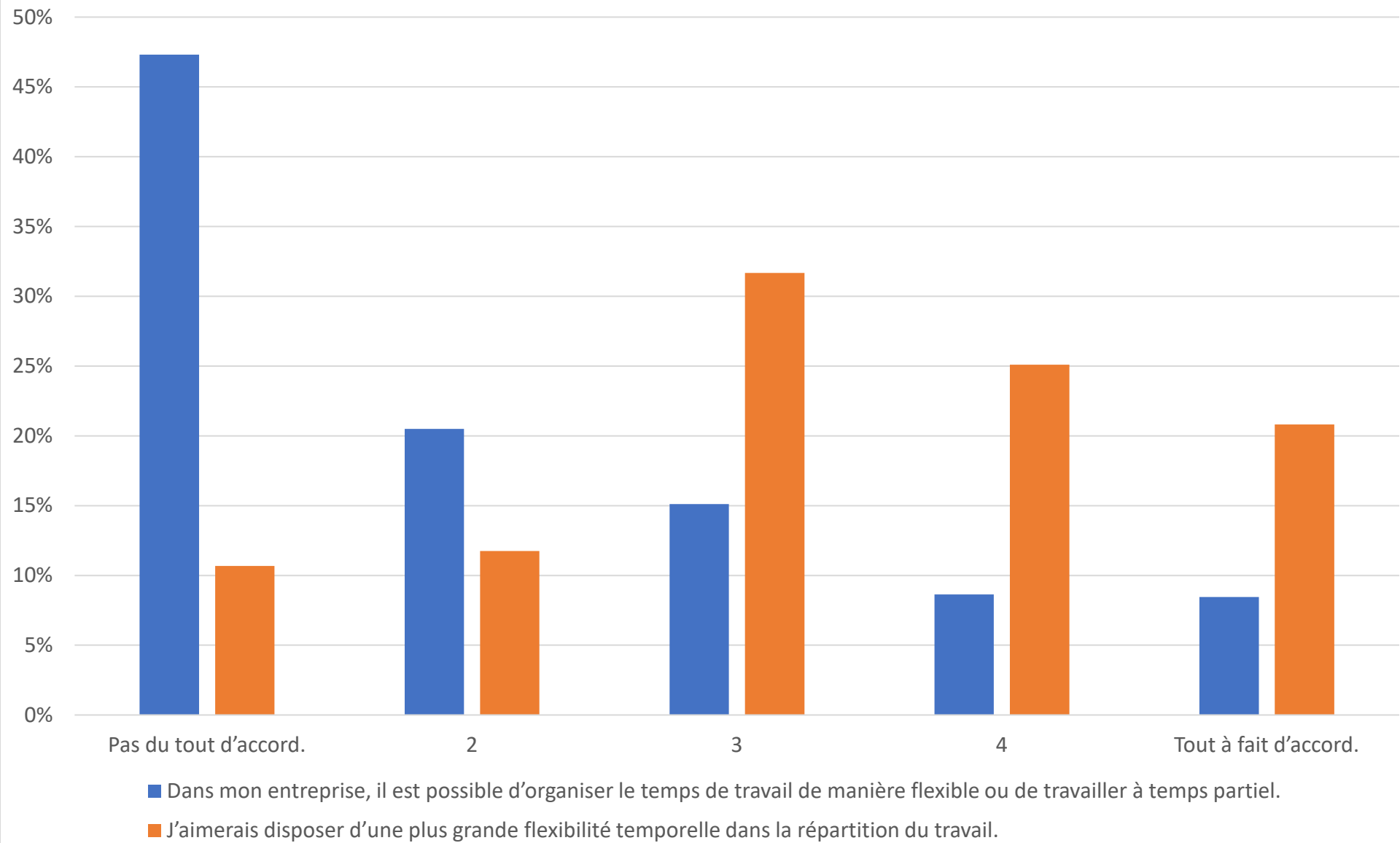




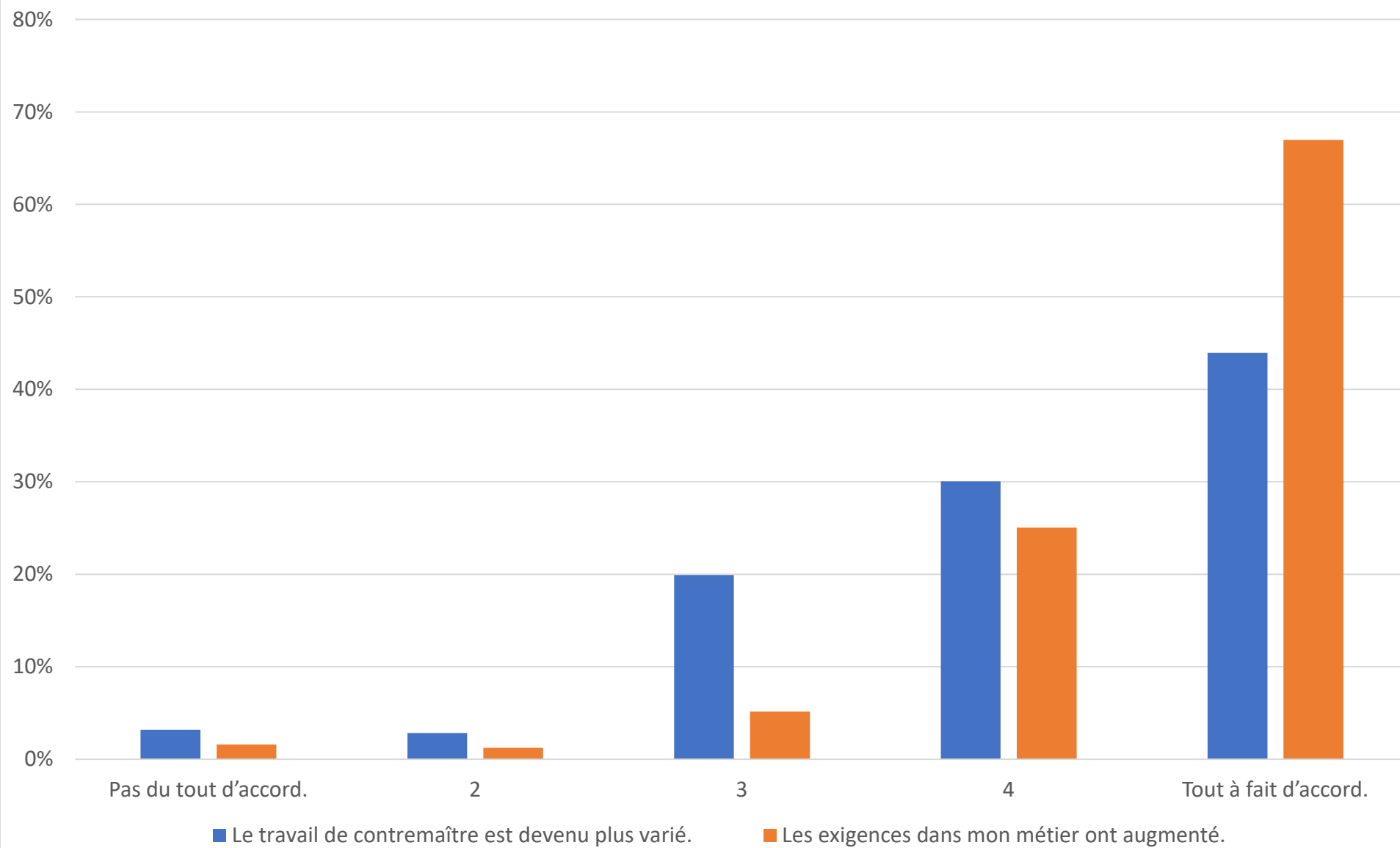
### Début idéal des travaux (part de réponses)



### Flexibilité temporelle (part de réponses)



### Exigences et variété du métier (part de réponses)



### La pression du temps est trop élevée en raison

