

Modèle d'alliance dans l'intérêt de l'économie circulaire ? - Oui.

Modèle d'alliance dans l'intérêt des maîtres d'ouvrage ? - Non.

La société et l'environnement demandent à l'industrie de la construction et de l'immobilier de s'engager sur la voie du zéro net et de l'établissement d'une économie circulaire (fixer des objectifs, les rendre mesurables et les exiger). La construction doit aujourd'hui être appréhendée comme un processus circulaire et pensée en termes de cycles. Cela nécessite impérativement la mise en place d'une gestion de l'information continue tout au long du cycle de vie de l'immeuble, qui permette de définir des indicateurs clés de performance (objectifs de référence et garantie de la mesurabilité) et de mettre en place un contrôle approprié de la réalisation des objectifs.

Lors de la planification et de l'exécution de projets de construction et de rénovation, il est impératif d'associer contractuellement (« intégrer ») dès le début les fabricants de systèmes et de produits et les entrepreneurs chargés de l'exécution, car eux seuls peuvent apporter des données réelles concernant les matériaux de construction, les processus de fabrication, de construction et de logistique - sans quoi le zéro net 2050 restera de la théorie grise.

Dans le cadre du modèle de prestations SIA, ancré en Suisse, l'entrée des entrepreneurs n'est prévue qu'au moment de l'exécution. Comme l'appel d'offres des entrepreneurs est neutre en termes de produits, la décision concernant les systèmes et les produits à utiliser n'est prise qu'à ce moment-là. C'est pourquoi ce modèle ne peut pas être utilisé en circuit fermé. En revanche, dans les modèles de gestion intégrée, les planificateurs et les exécutants entrent ensemble dans le projet et travaillent ensemble et de manière intégrée plutôt que de manière linéaire.

La mise en place de modèles de gestion intégrée pour tous les projets dans le secteur de la construction est donc aussi centrale qu'impérative. Il en résultera des innovations et des effets d'échelle considérables en matière d'efficacité des ressources : les habitudes et les pratiques traditionnelles pourront être remises en question - et la créativité et les nouvelles solutions seront encouragées et sollicitées.

Fiche technique « Planen und Bauen in Projektallianzen » : une occasion manquée pour une économie de la construction circulaire

Les auteurs de l'aide-mémoire « Planen und Bauen in Projektallianzen » de la SIA (« Allianzmodell ») envoient un document très complet en consultation, souhaitant explicitement une prise de position limitée à certains articles. Dans l'intérêt des maîtres d'ouvrage, de la société et de l'environnement, Halter SA travaille depuis 2015 à l'introduction de modèles de traitement intégrés et souhaite, avec cette prise de position, contribuer à un débat de fond qui aurait dû avoir lieu depuis longtemps.

L'orientation générale de la fiche SIA, qui doit être l'initiateur d'un modèle intégré universel, va dans la bonne direction. Il expose les avantages des modèles intégrés et souhaite mettre à profit les connaissances, les compétences et les données sur les produits et les processus des entrepreneurs, fournisseurs et fabricants impliqués à un stade précoce.

Malheureusement, d'une part, on met du vieux vin dans une nouvelle bouteille et, d'autre part, le modèle d'alliance va clairement à l'encontre des intérêts des maîtres d'ouvrage dans des domaines très importants. La première raison pourrait être la tentative de continuer à utiliser le modèle de phases existant et les normes qui le sous-tendent. La deuxième raison pourrait être que l'esprit du modèle d'alliance est orienté vers des grands projets d'infrastructure très exigeants avec des structures de risque imprévisibles au début du projet. Pour la grande majorité des projets « normaux », cela signifie que les nouveaux modèles de gestion intégrée ne seront pas diffusés et acceptés, ou seulement avec un retard considérable.

Critique

Le modèle d'alliance est basé sur les phases linéaires du modèle de performance SIA

La structure culturelle ne peut pas être imposée par contrat, pas plus que le comportement partenarial. Une culture de partenariat doit être vécue sur la base de partenariats sans conflits d'objectifs.

Le modèle de règlement linéaire selon SIA comporte toutefois un grand nombre de conflits d'intérêts qui peuvent être à l'origine de litiges. Le modèle d'alliance est toujours basé sur le modèle de phases SIA et repose donc sur l'idée dépassée de la planification et de la réalisation linéaires. Il ne suffit pas de déclarer dans le contrat l'intention que toutes les parties agissent toujours dans le sens du 'best for the project', mais d'éviter systématiquement les conflits d'objectifs.

Pas de concurrence sur les objectifs de CO2 et de coûts

Ce modèle d'alliance part du principe qu'il ne sera pas possible à l'avenir de définir des objectifs contraignants en matière de coûts et de CO2 dans les premières phases d'un projet ou stipule explicitement que cela n'est pas souhaitable. Cela empêche la concurrence en matière d'innovation et de coûts.

La détermination commune des coûts cibles décrite dans le modèle d'alliance conduit à un conflit d'intérêts massif et révèle un conflit d'objectifs dramatique : dans l'ignorance des coûts, des délais et des objectifs de CO2 effectifs, les coûts cibles tels que le temps nécessaire mais aussi les objectifs de CO2 ont tendance à être fixés à un niveau trop élevé, ce qui fait que les économies réalisées par rapport à ces valeurs cibles ne prouvent pas encore une valeur ajoutée réelle pour le maître d'ouvrage¹. Au contraire, cela va à l'encontre de la possibilité d'optimiser les coûts financiers et permet une participation injustifiée aux bénéfices si le projet peut être mené à bien à moindre coût.

Ces deux éléments vont à l'encontre de l'objectif exprimé du modèle d'alliance et surtout des intérêts du maître d'ouvrage, qui ne peut guère réagir. Cela a notamment conduit par le passé à une modification de la pratique contractuelle australienne en la matière².

En revanche, la gestion de projet intégrée doit permettre de définir de manière contraignante les objectifs en matière de produits, de qualité, de CO2 et de coûts sur la base d'une description fonctionnelle dès le début du projet. Cela permet une étude précoce des variantes avec un concours de coûts et d'innovation et, en aval, dans le processus d'ingénierie, des optimisations en termes de CO2, de finances et de temps par l'équipe gagnante du concours intégré - sur la base de caractéristiques concrètes de matériaux et d'exécution. Une description fonctionnelle des prestations réduit en outre le nombre d'avenants (qui, avec les documents d'appel d'offres détaillés, constituent malheureusement un élément central du modèle de prestations existant en raison des conflits d'objectifs) et est donc clairement dans l'intérêt du maître d'ouvrage.

Un processus de mise en concurrence transparent, dans le cadre duquel les objectifs en matière de coûts et de CO2 sont déterminés, permet à toutes les parties prenantes de bénéficier d'un alignement d'intérêts (alignment of interests). Il garantit que toutes les parties prenantes développent et partagent des solutions de manière ciblée et coordonnée dès le début du projet et réduit le risque, décrit dans la théorie économique du principal-agent, que les différents intérêts des parties prenantes ne coïncident pas et que chacun ne maximise donc que son propre avantage.

¹ Voir aussi Ziffer 62 in *Schurtenberger, P. (2021). Der Allianzvertrag. Schulthess Juristische Medien.*

² Ibidem.

Un modèle « du beau temps » qui laisse le maître d'ouvrage dans une situation délicate

Selon le contrat d'alliance, des objectifs fonctionnels, de coûts, de délais et de durabilité sont certes formulés au début du projet, mais ils ne sont en fait pas contraignants, car il est fixé contractuellement que les risques et les opportunités sont supportés conjointement par tous les participants (y compris le maître d'ouvrage) et que le maître d'ouvrage a en fait l'obligation d'indemniser malgré tous les coûts directs. S'il apparaît peu avant le début de l'exécution que les objectifs ne pourront pas être respectés, les entrepreneurs sont en théorie tenus d'exécuter sur la base des coûts directs sans majoration de bénéfice. Dans la pratique, ils n'en subissent cependant guère les conséquences, car le maître d'ouvrage, confronté à des exigences supplémentaires, n'a pas d'autre choix que de céder, l'abandon ou le redémarrage coûteux du projet n'étant guère envisageable comme alternative. Dans la pratique, le maître d'ouvrage devra toujours revoir les objectifs de coûts ou de CO2 à la hausse dans un tel cas.

Le modèle d'alliance ne convient qu'aux projets dont le risque est incalculable

L'utilisation du modèle d'alliance devrait être limitée à des projets d'infrastructure et de grande envergure très complexes, tels que les tunnels ferroviaires et routiers, le fret sous terre, les centrales hydroélectriques, les installations solaires ou éoliennes en montagne, les grands hôpitaux et bâtiments éducatifs, etc. De tels projets se caractérisent par leur caractère à très long terme et par de nombreuses incertitudes techniques et politiques, par une forte probabilité que la commande et les exigences puissent encore être modifiées de manière significative au cours du projet et par une structure de risque de facto incalculable. Dans ce cas, il peut être judicieux pour le donneur d'ordre - souvent le secteur public - d'appliquer le modèle d'alliance, car sinon le projet ne peut pas être mené de manière intégrée et circulaire.

Conclusion

En principe, chaque maître d'ouvrage souhaite éviter les structures de processus et de risque décrites dans le modèle d'alliance, ainsi que les partenariats qui conduisent à des conflits d'intérêts : Le modèle d'alliance ne représente donc en aucun cas les intérêts du maître d'ouvrage.

Les erreurs de système dans le cahier « Planen und Bauen in Projektallianzen » de la SIA conduisent de manière prévisible à ce que les maîtres d'ouvrage de projets 'normaux' n'envisagent qu'avec beaucoup d'hésitation les nouveaux modèles intégrés nécessaires au changement et y renoncent complètement après les premiers résultats décevants.

Comme la transformation de l'industrie de la construction vers un bilan net nul et une économie circulaire dépend dans une large mesure de la manière dont les maîtres d'ouvrage passent leurs commandes, le risque est grand que l'industrie de la construction bloque la réorientation nécessaire et urgente avec une telle approche.