

«Ils doivent endosser le rôle de vendeur»

L'évolution de la société pose des défis au secteur du bâtiment: pour attirer des talents et garder leur personnel, les entreprises doivent se positionner comme employeurs attrayants. Comment? Expertes et experts livrent leurs conseils.

Nicolas Gattlen

Nombreux sont les apprentis et les artisans formés qui quittent le secteur du second œuvre pour d'autres branches en espérant y trouver moins de stress et plus de confort. Une situation d'autant plus problématique pour les entreprises qu'il est difficile et coûteux de recruter du personnel qualifié. Comment éviter les départs prématurés? Nico Dudli, propriétaire de l'agence saint-galloise «Heyweb» et expert en marque employeur conseille aux entreprises de prendre au sérieux les changements de société: «Le vent a tourné. Il y a de moins en moins de gens qui veulent travailler dans le bâtiment. La plupart préfèrent un emploi confortable dans un bureau.» Pendant longtemps, les employeurs ont pu se servir presque à leur convenance sur le marché du travail. Aujourd'hui, tout est différent, selon Nico Dudli: «Ils doivent maintenant endosser le rôle de vendeur. C'est comme dans la restauration: quand un client va au restaurant, il s'attend à un service et à un repas de qualité. Si tout se passe bien, il revient. C'est exactement pareil avec les employeurs.»

De la considération – pas seulement à la Saint-Valentin

Par où commencer? «Un besoin important réside dans la considération et la reconnaissance du travail accompli», souligne Nico Dudli. À titre d'illustration, il donne un exemple, tiré du secteur du bâtiment, de la manière dont la considération peut s'exprimer: «Un employeur appelle régulièrement ses collaborateurs au bureau, il leur serre la main, leur offre une bouteille de vin en disant: «Merci beaucoup pour ton engagement la semaine

dernière, c'était super.» La considération fonctionne encore mieux quand elle est inattendue, explique Nico Dudli. C'est comme dans une relation: «Offrir des fleurs à la Saint-Valentin, c'est bien, mais en offrir aussi à d'autres moments a beaucoup plus d'effet. Ça devrait être la même chose dans le cadre professionnel.» Des félicitations et un petit cadeau – qui peut aussi être un après-midi de congé – ne coûtent pas grand-chose, mais les bénéfices sont de taille, selon Nico Dudli: «Les collaborateurs sont plus motivés et plus productifs. Ils en parlent aussi à leurs connaissances, ce qui renforce la marque employeur, bien plus que n'importe quelle campagne publicitaire.»

Montrer les opportunités de carrière

Le guide «Gestion stratégique des ressources humaines» de la Société suisse des entrepreneurs place aussi la considération parmi les facteurs les plus importants. Elle ne se traduit pas seulement par des félicitations, mais par une culture d'entreprise fondée sur la confiance, l'implication des collaborateurs dans les décisions et la prise en compte de leurs demandes légitimes. Par exemple, concernant le plan de carrière: les entreprises qui offrent à leurs collaborateurs et collaboratrices des opportunités claires d'évolution professionnelle et d'avancement n'attirent pas seulement les talents, mais favorisent aussi à long terme la fidélisation et la motivation de leur personnel.

Stefan Egli, propriétaire de l'entreprise Schürch-Egli spécialisée dans les enveloppes de bâtiments, a trouvé un moyen innovant de motiver son personnel et de lui témoigner de la considération: il mise sur une hiérarchie flexible, liée aux projets. «Chez nous, personne n'est promu contremaître», explique-t-il. «Toute personne intéressée, performante et désireuse d'assumer des responsabilités peut assurer cette fonction. Nous avons ainsi différents contremaîtres selon les projets.» Stefan Egli n'a pas à s'inquiéter non plus des départs de collaborateurs après une formation continue puisque tous les postes de direction dans l'entreprise sont déjà occupés. «Les gens ne doivent pas s'ennuyer au travail», insiste-t-il. «C'est pourquoi, chez nous, chacun a la possibilité de continuer à se former – et beaucoup profitent de cette opportunité.» Ce système a fait ses preuves, indique le chef d'entreprise. «L'ancienneté moyenne dans l'entreprise se situe entre 10 et 11 ans.» Il est d'ailleurs étonnant de constater que la majorité des 45 collaborateurs ont effectué leur apprentissage chez Schürch-Egli – ou y sont en cours d'apprentissage (8 personnes).

Une étude menée par la Haute école fédérale en formation professionnelle (HEFP) montre à quel point les perspectives de carrière sont importantes pour les personnes en apprentissage. Elle a analysé comment garder dans la branche les apprentis en installation électrique – actuellement 50 % à peine restent fidèles à ce secteur. Principal constat: la satisfaction liée à la qualité de la formation ne suffit pas. Le fait que le choix professionnel ne soit pas une solution de secours, que les apprentis aient obtenu de bons résultats scolaires et que la charge de travail dans l'entreprise soit raisonnable représente des facteurs décisifs. Les perspectives d'évolution dans la profession favorisent la motivation. Il est donc recommandé aux entreprises de développer des plans de carrière à long terme et d'y intégrer de la formation continue.

Des horaires plus flexibles

Un grand nombre de collaborateurs et collaboratrices souhaitent en outre des horaires plus flexibles. Or ceux-ci ne sont pas simples à appliquer dans le second œuvre. Cependant, des possibilités existent, comme une meilleure planifi-

cation des vacances, la semaine de 4 jours ou les temps partiels. Chantal Beyeler, consultante en organisation auprès de l'agence a & o, conseille de chercher un modèle adapté à la situation et à l'entreprise. «Il existe des modèles très divers de temps partiels selon les besoins prioritaires et les possibilités de l'entreprise au quotidien. Il ne faut pas seulement envisager le temps partiel sur la semaine, mais à l'échelle de la journée, du mois ou même de l'année.» Par exemple, une collaboratrice à temps partiel peut travailler tous les jours pendant six heures. Un autre collaborateur aura par contre une semaine de libre chaque mois. Et une troisième personne pourra travailler à plein temps une grande partie de l'année, mais aura ensuite trois mois de congé d'affilée.

Mesurer la satisfaction

Nico Dudli recommande d'évaluer la satisfaction des employés au moins quatre fois par an à l'aide de brefs questionnaires anonymes, pouvant se remplir en moins d'une minute au moyen d'une échelle de 1 à 10. «La direction dispose ainsi d'une vision de l'ambiance générale et peut réagir rapidement en cas de problème.» Des entretiens de départ avec soin peuvent également fournir des informations pour identifier les causes de fluctuation du personnel et prendre des mesures afin d'améliorer la fidélisation des collaborateurs, le climat de travail et la culture de l'entreprise.



Nico Dudli
expert en marque employeur

«La considération fonctionne encore mieux quand elle est inattendue.»



Stefan Egli
CEO de Schürch-Egli

«Nous misons sur les hiérarchies flexibles, liées aux projets.»



Chantal Beyeler
consultante en organisation

«Il ne faut pas seulement envisager le temps partiel sur la semaine.»

«Comment réduire les interruptions d'apprentissage?»

M. Bürgler, l'association Enveloppe des bâtiments Suisse vous a recruté comme nouveau coach de formation. Quelle est votre mission?

Ma mission principale consiste à coacher les entreprises et à leur servir d'interlocuteur en cas de défis problématiques liés la formation de base. Mon approche se fonde sur la recherche de solutions, en mettant l'accent sur le conseil et le soutien.

Les entreprises s'adressent-elles à vous ou approchez-vous les entreprises formatrices de manière proactive?

Normalement, c'est l'école professionnelle qui réagit. Mais il arrive aussi que des entreprises me contactent directement. Certaines d'entre elles n'ont jamais engagé d'apprentis – ou n'en ont plus engagé depuis longtemps – et souhaitent se faire conseiller. Mais nous nous adressons également aux entreprises formatrices quand nous constatons que les apprentis rencontrent des difficultés récurrentes et qu'il y a régulièrement des interruptions d'apprentissage ou des mauvais résultats aux examens.

Pourquoi les apprentis abandonnent-ils?

Il existe tout un tas de raisons possibles. Mais souvent, les jeunes qui abandonnent sont ceux qui ne se sentent pas intégrés dans une équipe. Ils se renferment alors de plus en plus sur eux-mêmes jusqu'à ce qu'ils soient totalement «dégoûtés».

SuisseEnergie
Office fédéral de l'énergie OFEN
Pulverstrasse 13
CH-3063 Ittigen
Adresse postale: CH-3003 Berne

Infoline 0848 444 444
infoline.suisseenergie.ch

suisseenergie.ch
energieschweiz@bfe.admin.ch
ch.linkedin.com/company/energieschweiz



Markus Bürgler est coach en formation auprès de l'association Enveloppes des bâtiments Suisse. Depuis 1990, il exerce comme instructeur et expert aux examens de fin d'apprentissage chez Polybau Suisse. De 1990 à 2022, il a dirigé sa propre entreprise Bürgler Dach; aujourd'hui son fils Thomy Bürgler dirige cette entreprise dont le siège est à Illgau (SZ).

Que conseillez-vous aux entreprises de manière générale?

Il est important que les patrons s'impliquent et guident les apprentis. Qu'ils leur transmettent leur fierté professionnelle et leur fassent aussi un peu confiance. J'entends souvent qu'ils n'ont pas le temps. Ils doivent alors déléguer cet accompagnement. Il est essentiel d'instaurer aussi tôt que possible un lien et un accompagnement étroits. Quand on y parvient dès le début de l'apprentissage, les chances de réussite sont en général très bonnes. Des apprentis motivés constituent le meilleur atout marketing pour s'assurer de bons contrats d'apprentissage ultérieurs.