

De collaborateur à influenceur? Rien de plus vrai!

De collaborateur à ambassadeur de la marque – un potentiel couramment sous-estimé, même dans la branche de l'ingénierie

L'insuffisance de personnel spécialisé est une réalité déjà ancienne et, depuis maintenant quelques années, les métiers d'ingénieur se classent en tête de l'indice de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Cet état de fait met à l'épreuve les bureaux d'ingénierie et de planification à double titre: d'une part, les spécialistes manquent à l'appel; d'autre part, les références requises pour satisfaire à certains appels d'offres font par conséquent partiellement défaut et il devient plus difficile d'être pris en considération lors d'adjudications directes ou de procédures sur invitation. Quelles stratégies les employeurs peuvent-ils mettre en place pour parvenir malgré tout à engager les spécialistes dont ils ont besoin et obtenir à terme pour leur entreprise des mandats passionnants?

La branche de l'ingénierie et de la planification évolue – et ce n'est pas nouveau – sur deux marchés en parallèle. Le premier marché, celui sur lequel les entreprises proposent leurs services, fait l'objet d'une âpre concurrence: les prestations ne cessent de se complexifier et les compétences technologiques se font de plus en plus indispensables. La chasse aux références et la lutte pour accéder à des adjudications directes ou à des procédures sur invitation sont ouvertes depuis longtemps. Il y a belle lurette que la qualité n'est plus le seul critère de différenciation des concurrents. Et comme si la qualité n'était pas déjà en soi un défi suffisant, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée vient encore compliquer la donne. Prendre les mesures adéquates au recrutement des spécialistes appropriés relève aujourd'hui de l'activité quotidienne des entreprises d'ingénierie et de planification. Or ces efforts se soldent malheureusement trop souvent par un succès mitigé: le nombre de postes vacants dans les

bureaux d'ingénierie et de planification tout comme dans le secteur public dépasse de loin le nombre de spécialistes disponibles. Entreprises privées et pouvoirs publics se disputent les meilleurs éléments. Partant, le second marché sur lequel les entreprises doivent s'affirmer est celui des spécialistes qualifiés.

Dans quelle mesure est-il si important d'avoir conscience de cette réalité? Quel rôle la qualité joue-t-elle ici?

Le monde du travail, en rapide évolution, exige toujours davantage des entreprises et de leurs collaborateurs. Il ne suffit plus d'effectuer simplement du bon travail, de respecter les normes qualitatives et d'exécuter correctement les mandats confiés. De tels facteurs ne sont plus guère pertinents en termes de différenciation dans une branche – en l'occurrence l'ingénierie – qui fournit des prestations complexes et à forte intensité cognitive, et dans laquelle la bonne facture du travail constitue de facto une condition de base. En revanche, leur absence peut rapidement être vecteur d'insatisfaction chez les clients et avoir une incidence négative sur l'image de l'entreprise – avec pour corollaire toutes les commandes (ultérieures) perdues, voire de possibles sinistres dans le pire des cas.

En quoi une entreprise d'ingénierie ou de planification est-elle unique? Comment celle-ci peut-elle se différencier autrement que par la bonne exécution des mandats et l'excellence de son travail?

L'on peut globalement résumer à trois les facteurs propres à influencer le succès d'une entreprise d'ingénierie, à savoir expertise, relations et réputation.

Pour répondre aux questions ci-avant, ce sont les collaborateurs d'une entreprise (de prestation de services) qui rendent celle-ci unique. Le personnel en contact direct avec la clientèle – à tous les échelons et dans tous les domaines spécifiques – peut effectivement influencer de façon déterminante l'image de l'entreprise et permettre à cette dernière de se démarquer de la concurrence.



Les collaborateurs rendent une entreprise unique et peuvent influencer son image de façon déterminante.

Il importe de dépasser la page du carnet de commandes, et de voir plus loin. Entre ingénieurs et planificateurs, tout le monde se connaît. Les mandants ont connaissance des compétences des différents bureaux d'ingénierie et, à l'heure actuelle déjà, le prix ne constitue souvent plus à lui seul la pondération déterminante pour l'attribution d'un mandat. La loi fédérale révisée sur les marchés publics entrée en vigueur en janvier 2021 a, de fait, introduit une nouvelle culture d'adjudication qui accorde une place considérable à la concurrence axée sur la qualité. Les collaborateurs en charge de projets jouent désormais un rôle nettement plus décisif. Il faudrait donc, lors de mises au concours, faire valoir davantage le savoir-faire disponible au sein de l'entreprise. Si une telle démarche devait s'avérer impossible, il pourrait être judicieux d'envisager des coopérations avec des bureaux partenaires. La pénurie de spécialistes qualifiés touchant – comme déjà évoqué – l'ensemble de la branche, pourquoi ne pas unir ses forces et travailler ensemble sur des projets lucratifs? L'entreprise conforte sa position non seulement vis-à-vis des mandants, mais également de potentiels futurs employés. Pourtant, cette voie n'a été jusqu'à présent qu'insuffisamment exploitée.

Les entreprises peuvent en outre renforcer l'attrait de leur marque en montrant en toute transparence ce qu'elles incarnent. Quelles sont les valeurs défendues? Quelle est la culture d'entreprise? Nombre d'entre elles – et pas uniquement du secteur de l'ingénierie et de la planification – ne sont pas en mesure de répondre à ces questions. La négligence est plus manifeste encore lorsque la direction de l'entreprise fixe une vision ou une mission qu'elle-même suit à

peine, mais entend que ses subordonnés se conforment au quotidien au code d'éthique consigné par écrit dans le détail. Il est opportun pour les cadres dirigeants d'investir du temps à définir, de concert avec les collaborateurs, des valeurs d'entreprise claires et intelligibles. Des valeurs élaborées en commun sont davantage susceptibles d'être appuyées, développées et investies par les employés et leurs supérieurs. Les entreprises gagnent ainsi en authenticité et en accessibilité. Qu'on nous permette une comparaison assez approchante avec l'éducation des enfants: si des parents attendent de leur progéniture qu'elle connaisse les règles de bonnes manières à table et les respecte en tout temps sans s'y tenir eux-mêmes, il y a fort à parier que la prochaine sortie au restaurant laisse un goût amer – aux parents, au personnel de l'établissement et aux clients.

Alors des ingénieurs-collaborateurs-influenceurs? N'est-ce pas pousser l'idée un peu loin?

Les employés d'une entreprise sont déjà, en soi, des ambassadeurs de la marque – vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept. Tous les propos tenus sur l'entreprise dans le cercle de la famille, des amis et des connaissances, ou encore auprès de collègues et de clients, influence la perception que les tiers ont de celle-ci, aussi bien positivement que négativement. Le message envoyé par les collaborateurs est relayé par leurs contacts, démultipliant par ricochet son impact. Pourquoi ne pas mettre à profit cette circonstance et l'exploiter dans un sens favorable?



«Les collaborateurs font toute la différence»

Des employés satisfaits et se sentant valorisés développent fréquemment un attachement profond à l'entreprise, un attachement qu'ils affichent progressivement plus fortement vis-à-vis de leur entourage. L'attitude positive perçue consolide la confiance portée à l'entreprise et rend cette dernière plus intéressante tant pour des spécialistes potentiellement candidats que pour d'éventuels clients, mandants et autres parties intéressées. Des collaborateurs qui auront été invités à participer par exemple à l'élaboration d'une charte de valeurs auront une motivation intrinsèque à porter ces mêmes valeurs avec conviction à l'interne comme à l'externe. L'entreprise inspire confiance, elle voit croître son attrait sur le marché du travail et des services, en même temps qu'elle se distingue de la concurrence. Les collaborateurs accroissent quant à eux leur «valeur marchande», avec à la clé un effet de levier pour leur plan de carrière.

Trop d'entreprises d'ingénierie et de planification méjugent le potentiel d'impact, au quotidien, de leurs collaborateurs à travers leurs actes et leurs actions. Dans le commerce interentreprises (ou commerce «B to B» – business to business) également, l'être humain est aux commandes décisionnelles: des clients qui veulent se sentir estimés, des mandants qui ont à livrer des réalisations de qualité. Une entreprise d'ingénierie et de planification qui parviendra à mettre en œuvre les projets dans le souci de satisfaire le client, de lui prouver son estime et d'exprimer ouvertement sa fierté professionnelle à collaborer avec lui, prendra une avance décisive sur ses concurrents.

Agir comme «influenceur» ne signifie pas automatiquement être une personnalité ou une célébrité. En établissant une base de confiance avec leur interlocuteur, les collaborateurs participent implicitement de l'image authentique et crédible de l'entreprise – notamment dans le commerce interentreprises et, en particulier, dans le domaine des services où le produit final résulte de leur propre prestation. Si le calcul monétaire du bénéfice des mesures décrites ici est certes plus aléatoire que celui de la statique d'un pont ou d'un bâtiment, il n'en demeure pas moins que les messages sincères des collaborateurs à l'adresse de la clientèle ont, à moyenne échéance, un effet valorisant

en matière d'image. Les entreprises suffisamment courageuses pour prendre des initiatives à cet égard seront récompensées par une satisfaction accrue de leur personnel, une meilleure rentabilité et une loyauté renforcée de la part des employés et des clients.

Les entreprises peuvent à coup sûr devenir plus attrayantes en étendant leur visibilité: que fait l'entreprise? comment et pour qui? L'objectif est d'asseoir une notoriété en misant entre autres sur des médias sociaux, des revues spécialisées pertinentes, des associations professionnelles, des activités professorales ou un site Internet, lequel devra être facile à trouver (le mot clé étant ici l'optimisation des moteurs de recherche). Il n'existe pas de recette universelle: chaque entreprise doit trouver son propre chemin, vérifier régulièrement l'efficacité des mesures engagées et, le cas échéant, procéder à des réajustements.

Si cette démarche n'est peut-être pas la plus rapide, l'effort se révèle néanmoins payant, tant pour l'entreprise que pour ses employés.

Et sur le long terme?

Le manque de main-d'œuvre qualifiée est un fait avéré, et aucune solution rapide pour y remédier n'est en vue. Les entreprises d'ingénierie et de planification feront dès lors montre de perspicacité en dévoilant au grand public les prestations remarquables qu'elles fournissent au profit de la société, en se mettant en lumière et en suscitant fascination et vocation au travers de réalisations exemplaires, en se positionnant elles-mêmes comme des modèles ainsi qu'en influençant positivement et durablement leur image personnelle et celle de la branche. Et en s'interrogeant: que signifie-t-il d'être ingénieur ou ingénieure? quelles sont les diverses facettes de ce profil professionnel? comment enthousiasmer précocement les filles aux métiers techniques? quels sont les freins pour de nombreux garçons encore à choisir cette voie? Les entreprises d'ingénierie et de planification devraient s'efforcer d'intensifier leur collaboration avec les écoles, les associations et autres institutions, aux fins de promouvoir leur secteur dès l'école enfantine et non pas seulement au niveau du secondaire. Un investissement pour l'avenir. Un investissement qui portera ses fruits sur le long terme.

«Les collaborateurs font toute la différence»

Kathrin Haupenthal, ancienne cheffe d'équipe auprès de ewp AG
Photo: Thomas Egli