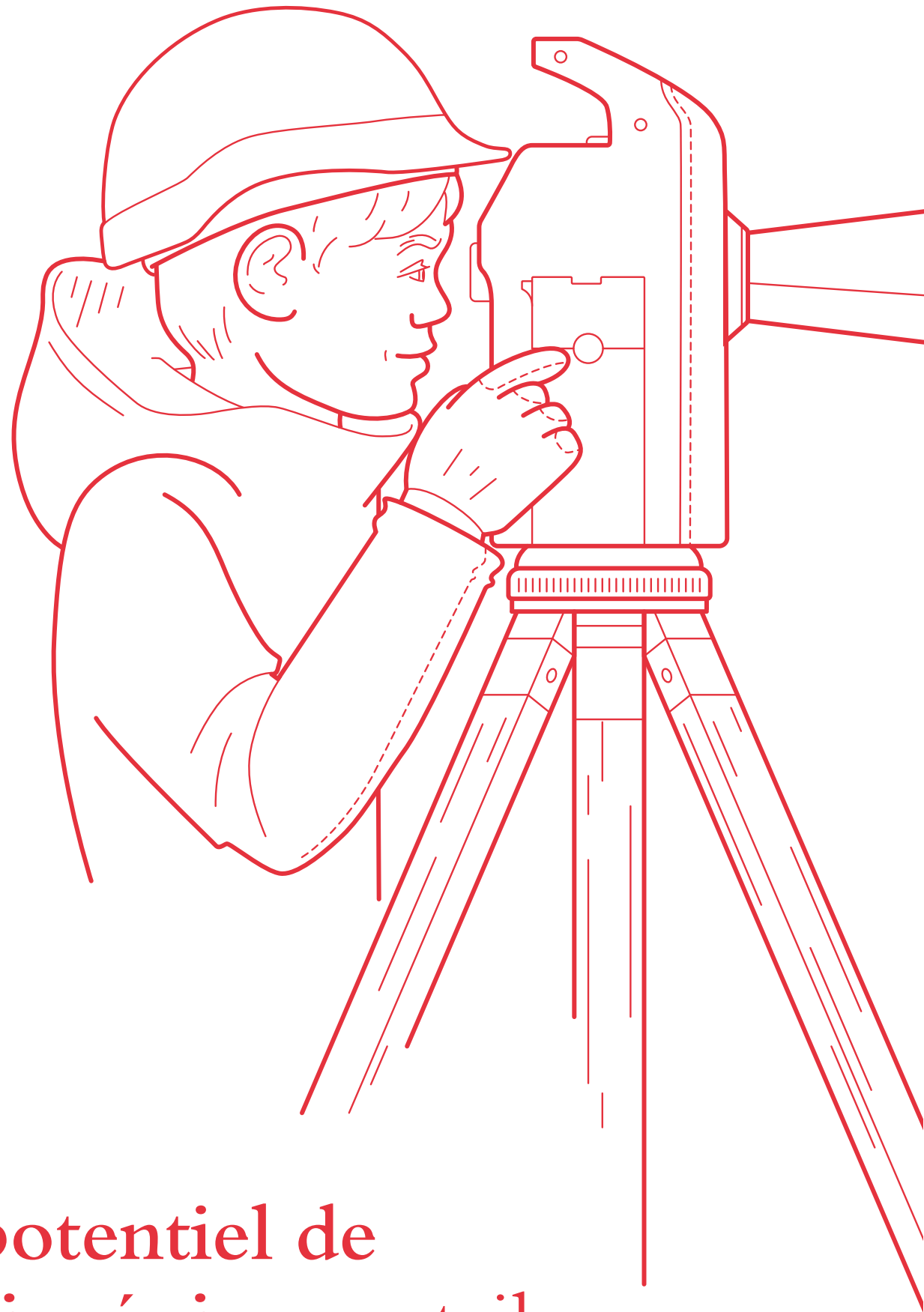




Le potentiel de nos ingénieurs est-il maximisé?

La pénurie de ressources dans notre métier est une problématique discutée à maintes reprises et les mesures mises en place ne manquent pas. Toutefois, la plupart d'entre elles n'auront malheureusement un impact qu'à long terme. Or, nous avons besoin de mesures à court ou à moyen terme. Nous tenterons d'apporter ici quelques éléments de réponse à la question de savoir quelles pourraient être les mesures, à moyen terme, qui nous permettent de relever le défi de la pénurie d'ingénieures et d'ingénieurs.

Lorsque les ressources, qu'elles soient matérielles ou humaines, viennent à manquer – pour cause de réduction de celles-ci ou d'augmentation du besoin –, nous nous trouvons face à un choix: soit les augmenter, soit les optimiser, tout en prêtant attention à ne pas en perdre. C'est une situation bien connue dans notre métier: la demande envers nos prestations augmente, alors que les capacités en ingénieurs stagnent, voire diminue. Nous faisons face à une pénurie de ressources humaines. Certes les mesures mises en place pour pallier cette pénurie ne manquent pas, mais certaines, malheureusement, ne produiront d'effets positifs qu'à long terme (l'impact de la promotion de notre métier dans les écoles primaires et secondaires ne se verra que dans les dix ou quinze prochaines années). Or, nous cherchons des solutions qui portent leurs fruits à court ou à moyen terme, autrement dit dans les trois années à venir.

«Nous faisons face à une pénurie de ressources humaines.»

Le recrutement de personnel étranger peut être l'un des moyens de combler cette pénurie, mais ce processus nécessite un investissement temporel non négligeable de la part du nouveau collaborateur et de son employeur. Un temps d'investissement que ce dernier trouve difficile à allouer, compte tenu de la surcharge de travail à laquelle il est déjà soumis en raison, justement, du manque de ressources. Par conséquent, le nouveau collaborateur mettra davantage de temps à s'intégrer et pourra peut-être même se sentir frustré et démotivé devant le manque de soutien dont il est l'objet.

Sans augmentation du personnel, nos collaborateurs se retrouvent surchargés de travail. Cette surcharge est, entre autres, l'une des causes de départ de ces forces vives vers des entités offrant de meilleures conditions de travail et des rémunérations plus élevées. Ces entités ont besoin de nos ressources pour exécuter leurs projets, mais deviennent toujours plus tatillonnes administrativement et ont de plus en plus de mal à reconnaître nos prestations et à les rémunérer (correctement). D'un côté, les maîtres d'ouvrage proposent des conditions financières bien meilleures que ce que les bureaux d'ingénieurs peuvent s'autoriser, et d'un autre côté, ils ne sont pas prêts à rémunérer leurs prestataires en conséquence.

«Pour pouvoir améliorer l’efficacité du travail effectué par notre personnel, il est indispensable d’offrir à ce dernier un cadre dans lequel il puisse exprimer ses aptitudes intellectuelles et émotionnelles au mieux.»

Nous l’aurons compris: non seulement nous sommes confrontés à un manque d’ingénieurs, de techniciens et de dessinateurs, mais encore nous les perdons. Il nous incombe donc de trouver les moyens d’augmenter l’efficacité de notre travail dans l’exécution des projets. Ceci devrait nous permettre de réduire la pression que nous subissons et de proposer des conditions de travail plus attrayantes pour nos collaborateurs.

Nos ingénieurs ont choisi ce métier pour créer des solutions d’avenir, pour subvenir aux besoins et aux défis de notre société. Ils veulent mettre en valeur leur créativité, leur pensée analytique et leurs compétences acquises durant les nombreuses années d’études et de formation continue dans la recherche de solutions technologiques de pointe. C’est ainsi qu’ils se sentent valorisés et appréciés. La dimension technique et la qualité ont souvent pour eux une importance plus grande que les aspects purement contractuels et financiers.

«Nous l’aurons compris: non seulement nous sommes confrontés à un manque d’ingénieurs, de techniciens et de dessinateurs, mais encore nous les perdons.»

Pour pouvoir améliorer l’efficacité du travail effectué par notre personnel, il est dès lors indispensable d’offrir à ce dernier un cadre dans lequel il puisse exprimer ses aptitudes intellectuelles et émotionnelles au mieux, sans interruptions ni dérangements parasites liés aux tâches administratives du projet. Celles-ci deviennent en effet toujours plus lourdes et chronophages, sachant que les maîtres d’ouvrages ne cessent d’augmenter leurs exigences en termes de coûts et de délais, transférant du même coup leurs risques sur leurs prestataires. Et ce, pas forcément à des tarifs plus élevés. Dans ces conditions, les tâches contractuelles et financières s’imposent au détriment du travail de recherche de solutions techniques. Les collaborateurs perçoivent généralement ces tâches comme perturbantes, voire agaçantes et source d’une certaine frustration.

Conséquence pire encore: il se pourra qu’un chef de projet ne soit plus convenablement focalisé sur les objectifs techniques dudit projet, avec pour corollaire, l’aboutissement à des solutions techniquement non optimales et parfois même critiquées par les maîtres d’ouvrages qui eux, de leur côté, gagnent en compétences et en attentes après avoir, pour certains, recruté nos propres employés. Il arrive que le projet doive être (partiellement) réélaboré, ce qui requiert du temps et des ressources. Celles-ci étant limitées, le problème ne fait que s’aggraver. C’est la situation typique où le serpent se mord la queue, et le début d’un cercle qui peut vite devenir vicieux.

Aussi devient-il urgent de redéfinir les cadres contractuels, de sorte qu’ils ne nuisent pas à notre travail. Il ne s’agit pas de discuter de la révision des contrats SIA, mais de choisir le modèle le plus approprié, à savoir la rémunération selon le temps employé. Le modèle forfaitaire, très apprécié par les maîtres d’ouvrage, est non seulement mal interprété (forfaitaire ne veut pas dire «tout compris»), mais génère également – comme nous le mentionnions précédemment – un suivi contractuel très pointilleux. Le modèle de rémunération selon le temps employé avec plafond des coûts présente, il est vrai, une répartition identique des risques entre le maître d’ouvrage et le prestataire, sauf que l’avantage d’une utilisation inférieure des heures de travail profite au maître d’ouvrage uniquement. Seul le modèle de rémunération selon le temps employé *sans* plafond des coûts peut réduire les tâches de gestion contractuelle et permettre de consacrer du temps libre à l’élaboration des meilleures solutions pour nos clients.

L’adoption par défaut de ce type de modèle provoquera probablement une forte critique de la part de nos clients, qui argueront que nous ne sommes plus incités à travailler de manière efficace. Cet argument est fort heureusement injustifié, car les ressources disponibles sont limitées et les délais de projet définis restent inchangés, indépendamment du modèle contractuel. En d’autres termes, il ne sera pas possible de passer plus de temps qu’imparti sur les projets. Au contraire: étant donné que le temps à consacrer à la gestion des contrats tendra à diminuer, le temps nécessaire à l’exécution d’un projet pourra diminuer, avec à la clé moins de retards.

Évidemment, un tel modèle contractuel peut laisser penser que le risque pour les maîtres d’ouvrage sera augmenté. Mais est-ce vraiment le cas? Si l’on considère que les honoraires des ingénieurs représentent environ 10 % du montant total des coûts de construction, même une augmentation de 30 % de nos honoraires ne correspondrait qu’à une augmentation de 3 % des coûts de construction. Ce montant est dérisoire en comparaison de l’augmentation des coûts des matériaux subie ces dernières années. En revanche, l’amélioration des conditions contractuelles serait l’opportunité pour nous de nous concentrer à trouver des solutions innovantes synonymes de réduction du coût total de propriété de l’objet et, partant, d’apporter une valeur ajoutée compensant largement le surcoût dû au changement de modèle contractuel.

L’élargissement de ce modèle de contrat permettrait de diminuer les risques opérationnels liés à notre profession et d’augmenter nos marges. De meilleures marges nous autoriseraient, à leur tour, à investir plus intensément dans nos ressources. Ma collègue de comité, Martina Fasani, soulignait dans une édition précédente du présent cahier le besoin de former notre personnel, non seulement les ingénieurs, les techniciens et les dessinateurs, mais également les cadres dirigeants. Eux aussi ont besoin de se mettre à jour au vu du changement de paradigme que nous vivons.

Alors chers clients et maîtres d’ouvrage, pensez à changer de modèle contractuel: nous en bénéficierons tous, vous y compris!

«Pensez à changer de modèle contractuel: nous en bénéficierons tous, vous y compris!»