



«La pénurie de bons professionnels ne doit pas nous inciter à baisser le niveau». Le CEO de l'entreprise de technique du bâtiment Eicher et Pauli, dans son bureau à Berne.

## « Il nous manque une génération »

Les carnets de commandes de l'entreprise de technique du bâtiment Eicher et Pauli sont pleins. Il est, par contre, difficile de trouver la main-d'œuvre qualifiée nécessaire. Pour Dieter Többen, le dirigeant de la société, la formation d'apprentis et d'ingénieurs ne s'est pas faite à temps. *Susanne Blank*

**Monsieur Többen, vous avez fait des études d'ingénieur en chauffage, ventilation et climatisation à l'ancien Technicum de Lucerne. Avez-vous eu des difficultés à trouver ensuite un emploi ?**

Non. La situation sur le marché du travail était idyllique à l'époque. Au début des années nonante, nous n'étions que trois diplômés originaires de la région bernoise. Nous avons fait paraître ensemble une annonce dans la *Berner Zeitung* et le *Bund*. Nous avons reçu plus de cent propositions d'emploi.

**Hormis les ingénieurs, votre entreprise emploie surtout des personnes qui ont suivi un apprentissage de planificateur en chauffage, ventilation et climatisation. Dans quelle mesure ressentez-vous la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ?**

Nous sommes durement touchés. On ne trouve pas sur le marché suffisamment de diplômés capables de planifier et d'installer des systèmes complexes de chauffage et de ventilation. Les plus recherchés sont ceux qui ont suivi une formation complémentaire d'ingénieur et qui disposent d'une expérience professionnelle.

**La pénurie frappe-t-elle toute la branche ?**

Oui. Nous avons même un avantage : au cours des sept dernières années, Eicher et Pauli a gagné cinq fois le Watt d'Or, le prix décerné par la Confédération à des projets énergétiques novateurs. Nous l'avons reçu par exemple pour le centre de calcul de Swisscom à Berne, dont le refroidissement est assuré par un système n'utilisant que l'air exté-

rieur et l'eau de pluie. Ce bâtiment est une bonne publicité pour nous. Les collaborateurs potentiels qui le voient se disent : « Ils font des trucs sympas. »

**C'est votre marque d'employeur ?**

Tout à fait. C'est l'image que nous diffusons systématiquement à l'extérieur.

**Trente emplois sont au concours sur votre site Internet. Cela représente plus d'un sixième de votre personnel. Comment est-ce possible ?**

### L'invité

*Dieter Többen*, 48 ans, dirige depuis 2010 l'entreprise de technique du bâtiment Eicher et Pauli. Il est également au conseil d'administration en tant que vice-président. Après un apprentissage de dessinateur en ventilation, ce Bernois a suivi une formation d'ingénieur en chauffage, ventilation et climatisation au Technicum de Lucerne. Puis il a étudié les sciences de l'environnement à l'université de Zurich et l'économie d'entreprise à celle de Saint-Gall. Depuis 2007, il enseigne la technique de l'énergie et du bâtiment à la Haute école spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse. De 1993 à 2002, il a également donné des cours au Technicum du soir de Berne, à côté de ses autres activités.

Environ 170 employés travaillent sur les sites de l'entreprise Eicher et Pauli et de ses filiales, à Berne, Bienne, Liestal, Lucerne, Olten et Zurich. La majorité d'entre eux ont suivi un apprentissage de planificateur en chauffage, ventilation et installations sanitaires. Une septantaine de collaborateurs, dont quatre femmes, sont titulaires d'un diplôme d'ingénieur ou ont étudié dans une haute école spécialisée. Actuellement, Eicher et Pauli forme 18 apprentis en technique du bâtiment. Ce bureau de planification est spécialisé sur la construction de bâtiments à basse consommation d'énergie et l'utilisation des énergies renouvelables. Au cours des sept dernières années, son personnel a triplé sous l'effet d'une forte croissance organique.



Notre forte croissance y est pour quelque chose. Nous ne pouvons de loin pas répondre à toutes les demandes. Face à cette situation, nous voulons croître sur le plan qualitatif et recherchons donc les spécialistes nécessaires. Or, notre quête relève de la pêche miraculeuse. Alors, en multipliant le nombre d'hameçons, nous faisons tout pour que cela morde. C'est pourquoi nous faisons paraître autant d'annonces. En outre, nous avons des activités de marketing ciblées sur la recherche de collaborateurs. Nous avons d'ailleurs placé un film publicitaire sur notre site Internet. En fait, le recrutement de collaborateurs qui s'intègre à notre équipe est presque aussi important que l'acquisition de nouveaux clients.

**Comment faites-vous pour que vos ingénieurs ne passent pas à la concurrence ?**

Nous contactons des collègues que nous connaissons déjà ou bien nous diffusons des annonces sur Internet. Par contre, nous n'essayons pas de

racoler sur des réseaux comme Xing ou LinkedIn. Notre credo est également clair : il n'est pas question d'engager un chasseur de têtes qui débauchera des gens dans les entreprises concurrentes.

**D'autres le font ?**

Oui. Certains chasseurs de têtes ont appelé sans vergogne chacun de nos employés. Pour finir, nous avons été obligés de supprimer les numéros de téléphone directs sur notre site Internet – les gens en avaient déjà presque des démangeaisons ! Par chance, cela a soudé l'équipe. L'un après l'autre, mes collaborateurs sont venus chez moi et m'ont dit : « Tu sais, j'ai reçu un appel bizarre. » De telles réactions sont une marque de confiance et un signe encourageant pour un employeur.

**Il y a tout de même des gens qui partent ? Tous ne disent pas « non, merci ».**

Bien sûr, mais la fluctuation du personnel est limitée.





### **Recrutez-vous aussi des collaborateurs à l'étranger, par exemple en Allemagne ?**

Pas vraiment. À Liestal, ville frontalière, nous avons quelques collaborateurs allemands. Nous pouvons les faire travailler dans le domaine des installations de vapeur et des dispositifs spécifiques. En ce qui concerne la technique du bâtiment et la planification, nous avons besoin d'experts formés en Suisse. Les ingénieurs allemands ont des lacunes quand à nos normes, nos pratiques et notre planification. Ils ne connaissent pas le label Minergie, par exemple. D'ailleurs, plus on va vers l'intérieur du pays, moins les collaborateurs allemands sont acceptés. Ils doivent alors faire preuve de compétences extraordinaires pour s'imposer.

### **Cela mérite une explication. Par qui les Allemands sont-ils mal acceptés ?**

Par leur environnement, à savoir l'architecte, l'équipe de planification ou le client. À Gstaad,

par exemple, on préfère un chef de projet qui parle le dialecte alémanique. Par contre, je sais que quelques Français travaillent à Genève. Mais nous n'y ne sommes pas très actifs.

### **Jusqu'à quel point attirez-vous les collaborateurs avec des salaires élevés ?**

Nous sommes prudents, car une telle politique ne ferait qu'augmenter inutilement la pression sur les jeunes collaborateurs. Pour chaque projet, nous regardons si cela en vaut la peine. Plutôt que de recevoir davantage d'argent, les jeunes doivent avoir l'occasion d'accumuler des expériences pratiques. Ensuite, leur salaire augmentera automatiquement. Il m'est arrivé de mener des entretiens d'embauche avec des chefs de projet dont les prétentions salariales s'approchaient de mon revenu. Dans de tels cas, nous mettons rapidement un terme à la discussion.

### **Si ce n'est pas avec des salaires, comment faites-vous pour fidéliser vos collaborateurs ?**

Au niveau des cadres, nous avons introduit des actions de collaborateurs. L'entreprise n'appartient qu'à son personnel. Nous recevons souvent des offres juteuses de rachat, mais nous sommes immunisés.

### **Elles viennent de qui, par exemple ?**

De fournisseurs d'énergie et d'entreprises totales. En ce moment, les groupes énergétiques font justement leur shopping dans notre branche.

### **Que faites-vous d'autre pour retenir votre personnel ?**

Nous leur offrons beaucoup d'avantages extra-salariaux : le temps de travail est annualisé et nous encourageons nos employés à prendre de longues vacances. Cela doit être possible ; je le fais bien. Ensuite, nous veillons à ce que les postes de travail soient correctement aménagés et que les collaborateurs se sentent à l'aise. Nous mettons par exemple des fruits et du café à disposition. En outre, nous organisons des manifestations. Ainsi, le groupe de rock suisse 77 Bombay Street s'est produit pour le trentième anniversaire de l'entreprise.

### **Peut-on travailler à temps partiel chez vous ?**

Nous sommes totalement ouverts. Un tiers de nos collaborateurs travaillent à temps partiel.

C'est même possible pour les cadres supérieurs. À ce niveau-là, le taux d'activité est toutefois de 80 % au minimum.

**Si un candidat âgé se présente chez vous, a-t-il une chance d'être engagé ?**

Certainement. Une expérience m'a marqué il y a longtemps. Dans mon entreprise de l'époque, j'ai engagé un homme de 63 ans. C'était une perle. Il a apporté beaucoup aux jeunes de notre bureau. Je n'hésiterais pas à reprendre quelqu'un comme lui.

**L'intégration des seniors est un pilier important de l'initiative de la Confédération visant à combattre la pénurie de personnel qualifié. Avez-vous entendu parler de ce projet ?**

Non. Je n'ai découvert son existence qu'en me préparant à cet entretien. Je n'ai pas trouvé le profil de notre métier sur le site Internet qui lui est consacré.

**L'impact est donc limité pour votre branche ?**

La Confédération aurait dû au moins nous informer du lancement de cette initiative.

Cela fait si longtemps que nous nous débrouillons seuls, que nous savons où nous allons. Le marché a déjà réagi : il a été plus rapide que la Confédération.

**Qu'attendez-vous de l'État ?**

Qu'il aide à maintenir un niveau élevé de formation. Le système scolaire est beaucoup trop axé sur les coûts. Cette approche fait que des cours ne sont pas dispensés s'il y a trop peu d'étudiants inscrits. Je partage l'avis de Lino Guzzella, président de l'EPFZ, selon lequel on ne devrait pas économiser au mauvais endroit. Ce n'est que si les professions techniques acquièrent une pensée élitiste que nous parviendrons à attirer vers notre branche les meilleurs élèves, ceux qui, aujourd'hui, choisissent souvent d'autres disciplines.

**Faites-vous allusion aux économistes d'entreprise et aux juristes ?**

Oui. Ils étudient l'économie ou le droit parce qu'ils ne veulent pas se salir les mains. Dans ces

disciplines, il y a beaucoup trop de diplômés qui ne trouvent pas d'emplois. Pour un poste de juriste, on peut compter jusqu'à cent candidats. Les perspectives professionnelles me semblent bien meilleures pour un ingénieur en chauffage, ventilation et climatisation. Un diplômé de la Haute école spécialisée (HES) de Lucerne n'a qu'à claquer des doigts pour obtenir un emploi.

**Un ingénieur en chauffage, ventilation et climatisation, qui vient d'obtenir son diplôme à Lucerne, a donc toutes les chances d'être engagé chez vous ?**

Oui. Cette formation de base pour ingénieurs est actuellement la seule filière de qualité dans notre branche en Suisse alémanique. Nous sommes heureux si nous pouvons engager ne serait-ce qu'un étudiant sortant de la HES de Lucerne. C'est pourquoi nous invitons les diplômés de cette école à nos manifestations d'entreprise.

**Cela représente combien de personnes ?**

Cette année, 28 étudiants terminent leur formation en chauffage-ventilation-climatisation. La tendance est heureusement à la hausse. Jusqu'à récemment, il était encore extrêmement difficile de trouver des élèves. Ce vide se fait sentir encore aujourd'hui : il nous manque une génération.

**Qu'entendez-vous par là ?**

Ce phénomène est lié à la réforme des hautes écoles et au processus de Bologne, lancé à la fin des années nonante. Subitement, l'apprentissage de planificateur en chauffage, ventilation et climatisation a perdu de son attrait. À la fin de la scolarité, toujours plus de jeunes choisissaient la voie gymnasiale. Cela signifie que plus tard, seuls quelques apprentis se sont perfectionnés pour devenir ingénieurs. Résultat : nous manquons aujourd'hui d'ingénieurs âgés de 30 à 40 ans. Hélas, le niveau de la formation a également chuté.

**Qu'est-ce qui a mal tourné ?**

On a dévalorisé l'apprentissage. Pendant un certain temps, les conseillers en orientation ne présentaient même plus la profession de planificateur en ventilation. Constatant que plus personne ne postulait pour les places d'apprentissage, notre entreprise a écrit elle-même aux écoles de la région bernoise.

---

« La pénurie de bons professionnels ne doit pas nous inciter à baisser le niveau. »

**Le faites-vous encore ?**

Non. La situation s'est heureusement quelque peu détendue. Les associations professionnelles nous soutiennent. Par exemple, elles font de la publicité à la télévision pour un apprentissage de planificateur en technique du bâtiment.

**Comment peut-on améliorer la réputation de cet apprentissage ?**

Nous y contribuons en formant des apprentis. Il est important que la qualité de la formation reste élevée. Ensuite, la réputation se rétablit d'elle-même. La pénurie de bons professionnels ne doit pas nous inciter à baisser le niveau, même si le nombre d'inscrits dans les écoles est insuffisant. Il y a quelques années, la formation n'a réuni que cinq étudiants à la HES de Berne. Comme il en aurait fallu six, le cours n'a pas eu lieu et l'école a dû supprimer toute une filière qui avait bien fonctionné pendant plusieurs années. Or, la branche aurait eu fortement besoin de ces gens. Les milieux politiques auraient dû intervenir.

**Comment ?**

Des fonds publics sont nécessaires pour surmonter les périodes difficiles. En effet, les jeunes veulent aller là où le niveau est élevé, où ils peuvent se perfectionner et où les salaires correspondent à leurs exigences.

**Vous demandez de l'argent pour que de petites filières puissent survivre. Cela suffira-t-il ?**

Une coordination plus étroite entre les HES s'impose également. Elles offrent chacune des formations postgraduées. Cependant, les cours de base, applicables dans la pratique, font souvent défaut. Proposer moins de cours de haut niveau – tout en y incluant parfois des connaissances de base – serait probablement plus durable que de multiplier les cours de niveau moyen. Il faut que les employeurs puissent se fier à la qualité d'un diplôme.

**Votre entreprise peut-elle également utiliser des ingénieurs EPF ?**

Oui, dans une certaine mesure. Nous employons des physiciens ainsi que des ingénieurs mécaniciens et électriciens. N'ayant pas d'expérience pratique dans notre domaine, ils ont toutefois besoin d'un recyclage. Les choses bougent toutefois. L'EPFZ a lancé une filière ad hoc, car la technique du bâtiment prend de plus en plus d'importance avec la transition énergétique.

**De nombreuses branches souffrent du franc fort. Votre entreprise, elle, ne semble pas particulièrement affectée.**

Nous avons peu de problèmes. Étant donné que les normes diffèrent sensiblement au niveau national et même cantonal, il est plus difficile pour les entreprises étrangères de pénétrer le marché. Je considère, cependant, ce paramètre comme un risque. Les ingénieurs civils ressentent déjà la concurrence. En effet, les écarts de prix entre la Suisse et les autres pays sont considérables. De ce fait, nous ne sommes guère compétitifs à l'étranger.

**Sommes-nous encore les meilleurs internationalement ?**

Absolument. Il y a deux ans, je suis allé à Boston avec la conseillère fédérale Doris Leuthard, dans le cadre de Swissnex, l'agence de promotion de la place helvétique mise sur pied par la Confédération. Les prétendues innovations que l'on nous a présentées là-bas figuraient déjà dans la formation de base proposée par le Technicum de Lucerne au début des années nonante.

Entretien: Susanne Blank, rédactrice en chef de *La Vie économique*.

---

« Le marché a déjà réagi : il a été plus rapide que la Confédération. »