

« LA PRESSION SUR LES MARGES, C'EST UN PHÉNOMÈNE PROPRE À TOUS LES SECTEURS »

Andrea Wucher dirige depuis le 1er juin 2016 le groupe Weiss + Appetito. Provenant initialement d'un tout autre domaine professionnel, elle explique au cours de notre entretien comment elle souhaite relever les défis du secteur de la construction.

Depuis le 1er juin 2016, vous êtes la première femme, qui plus est nouvelle dans le secteur, à diriger les 500 employés du groupe Weiss + Appetito fondé en 1923. Quelle est depuis votre impression du secteur de la construction ?

Andrea Wucher : Le secteur de la construction offre tout ce qu'un entrepreneur peut se souhaiter. Des projets passionnants et ambitieux, un grand potentiel en termes de nouvelles idées, des technologies et des modèles d'entreprises. Le marché est très concurrentiel, ce qui a malheureusement souvent eu pour effet que la confiance entre maîtres d'ouvrage et entrepreneurs a parfois été mise à rude épreuve. Il est donc important de veiller à ce que la coopération devienne à nouveau plus constructive sur les chantiers. Cela rendrait la construction suisse plus efficace et, par conséquent, plus économique aussi.

Les marges semblent constituer l'un des problèmes majeurs du secteur de la construction. Qu'en pensez-vous ?

Wucher : La pression sur les marges, c'est un phénomène propre à tous les secteurs. Se plaindre ne sert à rien et ne constitue, selon moi, pas la bonne méthode pour aborder le problème. La pression sur les marges, c'est aussi un moteur de motivation qui devrait nous rendre créatifs en termes de nouvelles solutions.

Que voulez-vous faire pour aborder le problème ?

Wucher : En tant que groupe, nous essayons d'améliorer les synergies existantes entre les différents secteurs. De devenir plus efficace et d'améliorer les processus. Toutes les énergies gaspillées à l'interne pour des processus compliqués et des interfaces imprécises, ce sont toutes les énergies perdues pour le marché. C'est un

point que nous voulons modifier. Devenir souple, flexible et efficace à l'interne ; fiable, innovant et axé sur les clients à l'externe.

« L'amélioration continue, c'est un sujet qui est quotidiennement à l'ordre du jour. »

Vous évoquez les processus : êtes-vous intéressée par la technologie des processus BIM ?

Wucher : Nous observons et suivons de près l'évolution de BIM en Suisse. Le principe de BIM n'est toutefois pas nouveau dans le monde du travail. La procédure BMI allant de la planification à la mise en œuvre est déjà une réalité dans d'autres branches, par exemple dans la branche de l'ICT.

Beaucoup d'entreprises de construction sont assez réticentes en termes de BIM. Partagez-vous cette réserve ?

Wucher : La technologie BIM va certainement se développer et faire partie intégrante de notre travail quotidien. Ce qui est primordial, c'est de trouver le bon moment pour introduire cette technologie. Si vous le faites trop tôt, vous perdez beaucoup trop d'argent et de temps ; si vous le faites trop tard, vous perdez des points par rapport à la concurrence.

Le secteur industriel joue un rôle de leader en termes d'optimisation des processus. Je cite ici la stratégie de gestion lean management.

Est-ce un thème pour le secteur de la construction ? Par exemple en ce qui concerne la

logistique et l'organisation sur les chantiers ?

Wucher : Le lean management, cela signifie ni plus ni moins être au bon moment au bon endroit et mettre à disposition le bon matériel avec le collaborateur adéquat. Dans ce contexte, l'essentiel réside dans une planification structurée et solide ainsi que dans des collaborateurs engagés, prêts à s'investir de façon flexible et parfois aussi créative. Tout cela fait partie déjà aujourd'hui de notre façon de travailler.

En analogie avec les constructeurs automobiles japonais, est-ce que la méthode kaizen est, à ce propos, un thème pour vous ?

Wucher : L'amélioration continue, c'est un sujet qui est quotidiennement à l'ordre du jour. Raison pour laquelle chaque jour débute avec la pensée suivante: « Qu'est-ce que je peux mettre en œuvre aujourd'hui pour assurer notre succès de demain? » Ce qui importe ici, ce ne sont ni les méthodes ni les philosophies de vie, mais bien plus une forme d'attitude intérieure à l'égard du travail, soutenue par une culture d'entreprise adéquate.

Andrea Wucher:

Andrea Wucher a commencé sa carrière professionnelle dans un tout autre domaine que le secteur de la construction : elle a suivi un apprentissage d'employée du trafic aérien avant de poursuivre des études d'informaticienne de gestion, couronnées par un Executive MBA en gestion de l'innovation. Avant de rejoindre le groupe Weiss + Appetito, elle occupait le poste de responsable marketing et vente auprès d'Énergie Service Biel/Bienne. Pour Daniel Kramer, président du conseil d'administration de Weiss + Appetito, elle était la candidate de prédilection.

Les employés ont-ils été appelés à participer à cette élection ?

Wucher : Bien entendu, la culture d'entreprise est toujours le fruit de l'ensemble des collaborateurs. Ça n'est d'ailleurs pas une chose que l'on peut ordonner, il faut servir soi-même d'exemple.

Pour en rester aux processus : il est beaucoup plus facile d'améliorer les processus de préfabrication. A votre avis, la préfabrication va-t-elle jouer, à l'avenir, un rôle plus important pour les entreprises de construction ?

Wucher : Pour certains domaines, la préfabrication va en tous les cas devenir plus importante. Le temps, c'est de l'argent. Cela vaut aussi pour les maîtres d'ouvrage. La préfabrication permet de réduire les interruptions de travail et les délais de construction sur les chantiers. Les objets peuvent ainsi être remis plus rapidement pour utilisation au maître d'ouvrage. Si la durée de construction ou le délai d'intervention diminue, le maître d'ouvrage économise de l'argent. La préfabrication contribue ainsi à diminuer les « frais de construction » du maître d'ouvrage.

Lorsqu'il est question d'économies des coûts, l'une des méthodes consiste à faire des économies sur le temps de travail des collaborateurs. Par exemple par le biais de l'optimisation des processus évoquée ci-dessus, ou par celui de l'automatisation des procédures. L'automatisation, est-ce un sujet pour vous ?

Wucher : L'automatisation ne recule devant rien, pas même devant l'industrie de la construction. Il sera passionnant d'observer quels seront, sur les chantiers, les domaines du secteur suisse de la construction touchés en premier par l'automatisation.

A quoi ressemble le chantier de l'avenir ?

Wucher : J'espère qu'en termes de planification et de coordination, il sera meilleur qu'aujourd'hui. Les interfaces devront être clarifiées et corrigées au préalable, de sorte à pouvoir construire de façon plus rapide et, au final, plus économique. Il règne parfois des situations chaotiques sur les chantiers, ce qui rend la construction en Suisse souvent très chère et parfaitement inefficace.



Andrea Wucher dirige depuis juin 2016 le groupe Weiss + Appetito. Elle travaillait auparavant pour le prestataire de services énergétiques Energies Service Biel/Bienne. Photo: zvg

Vous venez du secteur du marketing. Le secteur de la construction a-t-il, selon vous, un retard à combler en termes de marketing ?

Wucher : C'est un fait : le secteur de la construction n'est pas particulièrement à l'aise avec le marketing et la perception que les clients ont de ses propres prestations. Nous sommes trop souvent focalisés sur les solutions techniques, sur notre monde fait de normes et les travaux d'ingénierie. Au lieu de placer le client et ses besoins au centre de nos réflexions.

« L'automatisation ne recule devant rien, pas même devant l'industrie de la construction. »

Weiss + Appetito possède un modèle de gestion tout particulier : les actions sont détenues par l'équipe dirigeante ; quant aux employés, ils possèdent également des actions et sont par conséquent copropriétaires. Quels sont les avantages et les désavantages de ce système ?

Wucher : Ce modèle offre une certaine stabilité et permet à la direction et au CA de se projeter à long terme en matière de réflexion et d'action. L'argent que nous investissons et dépensons, c'est toujours aussi notre propre argent. Le fait que chaque franc gagné par l'entreprise soit l'argent des collaborateurs constitue une grande motivation. La culture d'entreprise est complè-

tement différente si vous êtes tout simplement employé par l'entreprise ou copropriétaire. Je n'y vois en tous les cas aucun désavantage.

L'une de vos forces, c'est la gestion de l'innovation. De quelle manière souhaitez-vous lancer cette forme de gestion dans votre entreprise ?

Wucher : L'innovation, ça commence par le fait de poser les bonnes questions. En ce qui nous concerne, nous ne posons pas assez de questions et remettons trop peu en question ce que nous faisons. L'innovation peut survenir uniquement si l'entreprise est prête à faire de la place aux nouvelles idées ; s'il est possible de tester l'une ou l'autre approche. Créer cet espace mental et lancer les bonnes questions, c'est là mon devoir.

Comment faites-vous pour impliquer les employés dans ce processus ? Beaucoup de nouveautés ont ceci en commun qu'elles déstabilisent de prime abord les effectifs.

Wucher : Beaucoup de choses restent comme elles sont, parce qu'elles ont fait leurs preuves. C'est une chose qu'il ne faut jamais oublier. Pour ma part, je rappelle sans arrêt dans chaque processus tous les éléments qui restent constants. C'est une façon de rassurer les personnes impliquées. Car au bout du compte, il s'agit toujours d'être humains. Les expériences qu'ils ont faites les ont marqués et conditionnent leur mode de comportement. Pour la plupart des gens, l'enthousiasme envers quelque chose de nouveau se développe au moment où ils réussissent à s'identifier, à comprendre le sens.

Très peu de femmes travaillent dans le secteur de la construction. Est-ce que ça va changer ?

Wucher : Les équipes mixtes sont souvent plus performantes et travaillent mieux ensemble que les équipes composées uniquement de femmes ou d'hommes. Ceci parle en tous les cas en faveur d'une plus grande marge de femmes. Personnellement, je trouve que les quotas féminins ne sont pas le bon moyen pour amener plus de femmes à travailler dans ce secteur. Je préfère essayer de convaincre les gens par le biais de mes prestations et de ma personnalité. Et servir ainsi en quelque sorte de modèle.

Entretien : Susanna Vanek