

Adaptabilité



Equal II
Thème F

Réhactif

Objectif : A partir d'une capitalisation des pratiques européennes dans le domaine de l'encadrement de chantier, concevoir et mettre en œuvre des dispositifs au sein des entreprises de réhabilitation du bâti ancien en milieu urbain visant à pallier le déficit d'encadrement de chantier et les problèmes d'intégration des nouveaux entrants.

• Publics visés

- > Ouvriers qualifiés en réhabilitation, 5 ans d'expérience minimum, faisant office de chef d'équipe depuis au moins 3 mois
- > Chef d'équipe en neuf et réhabilitation, en poste depuis 2 ans minimum, briguant la qualification d'assistant chef de chantier

• Contexte, problématique et démarche du projet

> Ce projet vise à répondre aux problématiques d'emploi du secteur de la réhabilitation en maçonnerie gros œuvre sur le patrimoine bâti en milieu urbain. En effet la Profession doit faire face à un douloureux paradoxe : « comment répondre à une demande croissante , de plus en plus complexe, avec une main d'œuvre rare, inadaptée et souvent imperméables à de nouvelles approches ». Les causes sont clairement identifiées : déficit d'image du métier, pénibilité des tâches et de l'environnement de travail, inadaptation des dispositifs de formation, insuffisance des systèmes d'évaluation et d'accompagnement au sein des entreprises

• Résultats de l'opération

> Une démarche projet en 3 étapes fruit des enseignements de l'expérimentation du projet Equal 1 a été mise en place et a conduit aux résultats intermédiaires suivants :

1. Un diagnostic approfondi a été réalisé auprès de responsables d'exploitation et ressources humaines d'entreprises adhérentes aux deux syndicats de la Profession partenaires du projet : EGF BTP et FFB UMGO afin de bien comprendre les spécificités du secteur et ses exigences en terme de qualification de la main d'œuvre et bien appréhender les problématiques auxquelles les entreprises doivent faire face afin d'envisager la stratégie la plus efficiente pour répondre à leurs besoins.

Ce diagnostic a mis en évidence le caractère non prioritaire d'un dispositif de détection des potentiels car il existe déjà une méthode transversale à toutes les entreprises qui semble fonctionner et que l'on peut résumer par les 3 étapes suivantes : le N+1 détecte un leader potentiel parmi les ouvriers de son équipe, il le met en situation pendant 2, 3 mois et le passe le cas échéant à la qualification supérieure avec l'accord de la DRH. Il a donc été abandonné.

Une double nécessité, celle de convaincre les ouvriers de passer à la qualification supérieure : ce qui n'est pas évident compte tenu de l'augmentation des responsabilités et contraintes attachées à la fonction, loin d'être compensée par une augmentation proportionnelle de la rémunération et celle d'accompagner les ouvriers dans leur parcours de professionnalisation. La mise en place d'un dispositif d'accompagnement renforcé et innovant a donc été décidée

2. La mise en œuvre d'une ingénierie de professionnalisation nouvelle pour la création d'un parcours de professionnalisation européen. A partir de ce diagnostic approfondi, une structure d'ingénierie à 3 niveaux a été mise en place pour favoriser la réussite du projet : Un comité de pilotage composé d'un représentant des 3 instances du PDD, chargé notamment de la communication auprès des entreprises partenaires ; Un comité technique de validation mixte composé des responsables des filières exploitation et RH des entreprises partenaires, chargé de valider la production des outils et des dispositifs ; Un groupe de travail composé de collaborateurs opérationnels de la filière exploitation des entreprises partenaires, chargé notamment de la production des outils et notamment de la pierre angulaire du parcours : le référentiel emploi compétences.

A partir de ce référentiel, le comité technique de validation a décidé d'organiser un appel d'offre restreint pour sélectionner l'organisme de formation prestataire.

Après deux séries d'audition, l'ingénierie et la coordination pédagogique de ce parcours ont été confiées aux Compagnons du Devoir, qui ont su répondre aux exigences des Professionnels en matière d'objectifs, de contenu et de méthodes pédagogiques.

En conclusion, six atouts principaux font du parcours créé par les Compagnons du devoir une réponse innovante et adaptée aux besoins spécifiques des entreprises. Il a été construit à partir d'un référentiel de compétences élaboré avec des professionnels du secteur. Le déroulement de la formation suit le déroulement chronologique d'un chantier. Les trois dimensions clefs du poste (technique, organisation, relationnel) sont abordées lors de chaque semaine de formation, en lien avec la phase de chantier qui constitue le thème de la semaine. La stratégie pédagogique combine 6 situations de formation différentes afin de maximiser les apprentissages : apports théoriques, mise en situation virtuelle, applications en situation de travail, échanges de pratiques, visites de chantier, voyages d'étude. A noter que les sessions d'échanges de pratiques valorisent l'expérience des stagiaires tout en favorisant une confrontation avec les règles de l'art du métier. Deux temps fixes hebdomadaires sont consacrés au transfert des acquis en situation de travail par l'intermédiaire de l'utilisation d'un carnet de liaison qui fait de cette étape une évaluation formative. Le contenu des voyages d'études en Europe est défini en lien étroit avec les souhaits des stagiaires et les besoins des entreprises.

3. La mise en place d'un dispositif d'évaluation et d'accompagnement renforcé et innovant. Les dispositifs d'évaluation et d'accompagnement de ce parcours ont été conçus dans le cadre de travaux de recherche action sur le thème de la professionnalisation animés par Guy LE BOTERF et d'une convention conclue avec Batik international.

Ces deux partenariats ont permis de bâtir un modèle de suivi régulier des compétences. Chaque stagiaire s'auto-positionne et est positionné par son N+1 sur le référentiel de compétences en début de formation : identification fine des besoins de formation (écart entre le niveau de maîtrise actuel de la compétence et le niveau de maîtrise cible) ; à mi-parcours : évaluation des progrès du stagiaire en situation de travail ; en fin de formation : évaluation des progrès du stagiaire en situation de travail.

Trois temps d'évaluation sont prévus pour valider le parcours : une évaluation formative hebdomadaire ; deux évaluations de connaissances (Questions à Choix Multiples à mi-parcours et en fin de parcours) ; la rédaction d'un mémoire professionnel soutenu devant un jury de professionnels.

Bâtir un tableau de structuration des interfaces de professionnalisation mettant en évidence les modalités de coopération entre les acteurs aux différentes étapes du parcours afin de faciliter le transfert des acquis en situation de travail et de permettre aux stagiaires de devenir acteur de leur développement.

Aujourd'hui, le dispositif d'accompagnement comprend les éléments suivants : chaque stagiaire bénéficie d'un double parrainage (parrain-pilote et parrain de proximité) ; un carnet de liaison fait le lien entre le stagiaire, les parrains et l'organisme de formation ; lors de

chaque semaine de formation, deux temps hebdomadaires sont consacrés aux transferts des acquis de formation en situation de travail. A l'issue de chaque semaine de formation (temps 1), les stagiaires sont invités à réfléchir à la façon dont ils comptent utiliser en situation de travail les acquis de formation de la semaine écoulée. Le lundi matin de la semaine suivante de formation (temps 2), ils font le bilan sur les acquis effectivement transférés en situation de travail. Le carnet de liaison sert de support à cette réflexion ; sur le chantier et entre 2 semaines de formation, le stagiaire a 2 rendez-vous obligatoires avec son parrain de proximité : le premier à l'issue de la semaine de formation écoulée (présentation des idées d'utilisation en situation de travail des acquis de la formation) ; le deuxième juste avant la semaine suivante de formation (bilan des transferts effectués ou non et pourquoi !)

• Apports de l'action transnationale

> Le premier résultat concret de l'activité transnationale est l'identification de bonnes pratiques européennes à la fois dans les domaines technique, organisationnel et managérial venant enrichir le référentiel de compétences national. Les contenus des 2 voyages d'étude prévus en Italie et en Pologne dans le cadre de ce parcours ont été définis en fonction des éléments suivants : le choix de certaines compétences (extraites du référentiel de compétences) à développer dans le cadre des voyages d'étude ; les propositions de nos partenaires européens (spécificités techniques / organisationnelles du pays qu'ils souhaitent présenter aux stagiaires) ; la mission exploratoire de l'AREF et de l'AOCD en Italie et en Pologne pour identifier des pratiques techniques / organisationnelles / managériales intéressantes pour les stagiaires français ; la lettre de mission individuelle de chaque stagiaire ; la lettre de mission individuelle de chaque stagiaire est établie dans le cadre d'un échange entre le parrain-pilote et le stagiaire. Cette lettre de mission liste les informations que l'entreprise souhaiterait voir collecter par le stagiaire dans le cadre de chaque voyage d'étude. Ces informations peuvent relever du domaine technique (savoir-faire, matériau, équipement), organisationnel (sécurité, organisation de chantier, etc.) ou managérial (gestion de la main d'œuvre féminine sur un chantier, etc.). A l'issue du voyage d'étude, le stagiaire rédige un bref rapport qu'il présente à son parrain-pilote. Ce dernier est alors chargé de diffuser les informations collectées aux personnes concernées dans l'entreprise.

Ce faisant, le stagiaire part en Europe avec un autre état d'esprit : le séjour a une double-finalité très motivante. De plus la découverte de méthodes et techniques différentes situées dans leur contexte culturel, économique et historique offre aux stagiaires une occasion unique de s'enrichir et de grandir dans leur fonction ; elle accélère de façon significative la montée en compétences surtout sur les compétences d'adaptabilité ; l'entreprise retire le maximum de ces séjours au travers d'un débriefing lui aussi formalisé

Le second résultat est une vidéo démontrant la valeur ajoutée du voyage d'études pour la montée en compétences des ouvriers à la qualification de chef d'équipe. A aujourd'hui, nous disposons d'un film, mettant en scène les stagiaires de la première promotion du parcours Réhactif, qui pendant 5 jours ont été filmés in situ et ont été interviewés sur la base du canevas de questions suivant : Finalement qu'est ce qui vous étonne le plus en Pologne ? Par rapport à la France, quelles sont les différences au niveau du travail que vous remarquez (au niveau technique, organisationnel, managérial, conditions de travail, salaires...)? Parmi toutes les pratiques que vous voyez, quelle serait celle qu'il serait important d'importer en France ? Si vous deviez exporter une pratique française qui apporterait quelque chose en Pologne, quelle serait-elle ? Qu'avez vous appris sur vous-même pendant ce voyage ? (en tant que Français et/ou en tant qu'individu) Est ce que ce voyage en Pologne a changé votre vision du métier (ou autrement dit est ce que le fait de découvrir d'autres pratiques, une autre culture, vous a fait comprendre ce qu'était la façon de travailler à la française et finalement que ce n'était qu'une façon parmi d'autres de travailler) ?

• Innovation dans les politiques et/ou les pratiques

> Pour l'évaluation de ce projet, un organisme extérieur, Batik International, a mis en place une démarche d'évaluation en continue, en tenant compte de la mesure des effets.

Sur la partie transnationale du parcours Réhactif, nous avons gardé les indicateurs suivants : les séjours en Europe induisent l'importation de nouvelles méthodes de travail, de nouveaux outils / matériels générant une optimisation de la sécurité sur les chantiers et des gains de productivité et/ou de qualité ; les modules de formation non techniques (culture générale, organisation, gestion) et les séjours en Europe ont généré une valeur ajoutée en situation de travail (élévation des compétences, nouvelle vision du travail) ; la perception de l'Europe par les stagiaires a évolué ; les entreprises ont identifié de nouveaux débouchés via leurs salariés en formation.

La mesure des effets est facilitée grâce aux moyens mis en œuvre en amont (lettres de mission des parrains pilote) et aux modalités de mesure en continue (briefing, débriefing et désignation d'un accompagnateur pour les voyages d'études missionné pour faciliter la distanciation critique des stagiaires).

Sur la partie nationale du parcours, nous avons mis en place une évaluation formative hebdomadaire grâce à un acteur (le coordinateur pédagogique) et un outil (le carnet de liaison) : A l'issue de chaque semaine de formation (temps 1), les stagiaires sont invités à réfléchir par le coordinateur à la façon dont ils comptent utiliser en situation de travail les acquis de formation de la semaine écoulée. Le lundi matin de la semaine suivante de formation (temps 2), ils font le bilan avec le coordinateur sur les acquis effectivement transférés en situation de travail. Le carnet de liaison sert de support à cette réflexion. Batik international va notamment utiliser les résultats du carnet de liaison pour construire son évaluation.

Concernant l'évaluation des autres activités transnationales, en dehors des voyages d'études, qui comprennent notamment les visites d'études, la création d'un guide de conciliation des temps de vie, la création d'un site web, un certain nombre d'outils ont été mis en place, parmi lesquels on peut citer : la production de rapports de visite systématique par chaque participant et la production de newsletters par le secrétaire transnational du projet valorisant les résultats de l'activité transnationale.

Nous manquons de recul pour faire un rapport exhaustif à aujourd'hui de la mesure de l'Innovation dans les politiques et/ou les pratiques. Nous pouvons à aujourd'hui citer deux résultats concrets : depuis le début du parcours, 3 évolutions de qualifications ont été enregistrées au sein de la première promotion (un maître ouvrier faisant office de chef d'équipe a été augmenté, 2 chefs d'équipe sont passés chefs de chantier), conduisant les concepteurs à envisager deux parcours pour la rentrée prochaine : un parcours primo accédant et un parcours de perfectionnement vers la qualification d'assistant chef de chantier ; les voyages d'études ont permis d'identifier des bonnes pratiques européennes venant enrichir le référentiel de compétences du Chef d'équipe en réhabilitation du bâti ancien. Les parrains pilotes se déclarent prêts à aller plus loin en participant à la création d'un guide européen de bonnes pratiques en lien avec les différents objectifs du parcours de professionnalisation. Ce guide serait composé de fiches pratiques avec une entrée technico - économique. Ce qui suppose d'organiser une ou deux visites d'études en Europe des parrains pilotes, afin de travailler sur l'argumentation technico-économique en faveur de l'import ou de l'export d'une bonne pratique.

• Egalité des chances entre les hommes et les femmes

> La stratégie choisie par les professionnels rend difficile la discrimination positive envisagée en action 1 car dans le public concerné (OQ avec 5 à 8 ans d'expérience), on ne trouve pas de femmes. Il y a 8 ans on ne parlait pas encore d'attirer des femmes dans le bâtiment. En revanche aujourd'hui, des actions concrètes se dessinent. Par exemple sur la filière exploitation, l'analyse des profils et des besoins des chantiers conduisent certaines entreprises à recruter et à former des femmes pilotes de grues.

Nous avons donc changé de perspective et plutôt que de faire du rattrapage, nous avons décidé d'anticiper et de nous intéresser aux aptitudes que doit développer un chef d'équipe pour manager des équipes mixtes. Cette perspective est facilitée par la constitution d'un comité technique de validation mixte.

Enfin sur le plan transnational, 2 activités vont venir abonder cette perspective : l'étude le cas échéant des bonnes pratiques en la matière sur les chantiers italiens et polonais et la participation avec nos partenaires européens à l'écriture d'un guide de conciliation des temps de vie. Dans le cadre de cette production commune, l'AREF BTP a notamment organisé une visite d'étude à Paris pour la délégation espagnole sur la thématique : les femmes dans le bâtiment.

• Description des pratiques et des produits transférables

Intitulé	Contenu	Utilisateur	Public bénéficiaire	Nature du support	Producteur
Un parcours européen de professionnalisation : Chef d'équipe en réhabilitation du bâti ancien : Réhactif	Proposer une solution innovante et pérenne aux professionnels du secteur confrontés à une pénurie de chefs d'équipe qualifiés et adaptés aux spécificités du secteur : ➤ En accompagnant la montée en compétences de leurs ouvriers ➤ En leur apportant une vision globale du métier dans ses trois composantes : technique, organisationnel et relationnel	Entreprises de Maçonnerie Gros Œuvre adhérentes à l'OPCA Bâtiment ou à l'OPCA TP	Salariés dans une démarche de professionnalisation	Plaquette Document s papiers	AREF BTP Ile de France Paris Petite couronne
Un dispositif d'accompagnement fondé sur l'utilisation d'un carnet de liaison	Favoriser le transfert des acquis de formation en situation de travail tout en rendant le salarié acteur de son développement	Salarié dans une démarche de professionnalisation	Salariés dans une démarche de professionnalisation	Brochure	AREF BTP Ile de France Paris Petite couronne
Une vidéo en préparation	Valoriser l'impact des voyages d'études sur la montée en compétences des bénéficiaires	CIO Mission locale	Jeunes collégiens en recherche d'orientation	DVD	AREF BTP Ile de France Paris Petite couronne

• Partenariats et gouvernance

> L'AREF BTP Ile de France Paris petite Couronne a constitué son partenariat de développement en s'appuyant sur trois acteurs clés du secteur : La Fédération Française du Bâtiment Région Paris Ile de France et les deux Syndicats de la Profession : Entreprises Générales de France – BTP et L'Union de la Maçonnerie et du Gros Œuvre. Ces 3 partenaires ont apporté leur précieux concours en mobilisant leurs entreprises adhérentes lors des clés du projet.

Une structure d'ingénierie de projets à 3 niveaux permettant d'assurer au projet toutes les conditions nécessaires à sa réussite a ainsi été mise en place : Un comité de pilotage composé d'un représentant des 3 instances du PDD, chargé notamment de la communication auprès des entreprises partenaires sur les atouts du dispositif afin de favoriser le recrutement des stagiaires bénéficiaires.

A noter que le concours de ce comité a été précieux pour l'organisation des visites d'études transnationales par exemple sur la création d'un fonds formation mutualisé (délégation polonaise) ou l'étude de la conciliation des temps de vie (délégation espagnole) ; Un comité technique de validation mixte composé des responsables des filières exploitation et RH des entreprises partenaires, chargé de valider la production des outils et des dispositifs. La mixité de ce comité est une condition nécessaire à la prise en compte de l'égalité des chances hommes femmes dans les analyses conduites.

A noter que les membres de ce comité sont également intervenus pour l'organisation de deux visites d'études transnationales ayant trait à la gestion des compétences et aux techniques de réhabilitation ; Un groupe de travail composé de collaborateurs opérationnels de la filière exploitation des entreprises partenaires, chargé notamment de la production des outils. C'est parmi ces collaborateurs qu'a été sélectionnée la structure de parrainage du parcours.

• Facteurs de succès pour la transférabilité des pratiques

> Le résultat le plus marquant est la formalisation du parcours de professionnalisation « Réhactif » qui répond à une problématique saillante de la filière gros œuvre (pénurie de main d'œuvre qualifiée et notamment d'encadrants de proximité) mais qui est également transversale à l'ensemble du secteur du BTP. C'est pourquoi, en 2008, afin d'apporter une réponse innovante et adaptée aux besoins du secteur, l'AREF souhaiterait modéliser un parcours de professionnalisation type intégrant différentes dimensions, telles que le positionnement individualisé, la combinaison de situations d'apprentissage variées, l'évaluation formative et accompagnement personnalisé... La modélisation de ce parcours permettrait en outre de l'étendre au niveau national, à d'autres régions et d'autres opérateurs.

Transférer cette démarche d'ingénierie de professionnalisation à d'autres opérateurs (tels qu'un nouvel organisme de formation par exemple) suppose de respecter dans la communication avec cet opérateur les facteurs clés de succès suivants : ancrer la demande d'innovation dans le cahier des charges comme une exigence des entreprises ; lui donner les moyens de s'approprier une méthode de construction de référentiel de professionnalisation ; l'inciter à profiter de la dynamique d'échanges avec l'entreprise pour renouveler ses ressources ; lui donner les moyens de mettre en œuvre des méthodes pédagogiques inductives et d'intégrer des temps formels de briefing / débriefing ; s'assurer de la désignation d'un coordinateur référent, en charge de ces temps et du passage de messages clés auprès de l'équipe pédagogique (prévoir la panoplie requise de situations et leur contribution spécifique, veiller à la capacité d'animation de sessions d'échange de pratiques, récupérer des questions pour le QCM intermédiaire...) ; mettre en place un système de monitoring pour veiller à l'efficacité du dispositif et assurer son amélioration permanente.

- **Contraintes de moyens**

- > Une telle opération demande entre 12 et 18 mois pour la conception, en fonction des données disponibles et de la maturité des opérateurs.

Elle nécessite aussi une mobilisation concertée de 4 types d'acteurs au niveau européen :

- Des partenaires institutionnels représentant les entreprises : Fédérations, Syndicats ...
- Des Professionnels en activité dans les entreprises adhérentes : Responsables fonctionnels (RH, Qualité, Sécurité, Environnement, Méthodes...) et opérationnels (Chefs d'équipe, de chantier, conducteurs de travaux...)
- Des Organismes de formation prestataires
- Des Organismes Conseil en charge du financement et de l'évaluation en continu des dispositifs

- **Membres du partenariat national**

- > AREF BTP Ile de France Paris Petite Couronne
- > Fédération Française du Bâtiment Région Paris Ile de France
- > Entreprises Générales de France – BTP
- > FFB UMGO : Union de la Maçonnerie et du gros Œuvre
- > Association Ouvrière des Compagnons du devoir et du Tour de France

- **Membres du partenariat transnational**

- > WM ZDZ – Pologne
- > Députation d'Almería – Espagne
- > Formation sans Frontière - Italie

- **Pour en savoir plus**

- > **Site internet** : www.eref-paris.com

- > **Contact** : Philippe GUEZ - pguez@gfcbtp.fr - ☎ 01 42 27 49 49
AREF BTP Paris Petite Couronne - 15 rue Cortambert – 75016 Paris

- > **Référence du projet** : N°Olimpe 2004-IDF-43594

- > **Période de réalisation** : 2005-2007