

Adige LA LETTRE

Janvier 2004

n°22

« En annonçant de bonnes nouvelles, on se rend aimable. En en annonçant de mauvaises, on se rend important. »
Henry de Montherlant

SPIE BATIGNOLLES OUEST : Valorisation du métier de chef de chantier INDUSTRIE DES TUILES ET BRIQUES : Mobiliser une profession autour d'enjeux communs

Valorisation du métier de chef de chantier chez Spie Batignolles Ouest

LE CONTEXTE

Le chef de chantier, particulièrement en gros œuvre, devient une fonction clé. Il doit être plus malin, pour assurer la rentabilité et l'efficacité. Il doit apprendre à gagner sur tous les plans : les prix, les délais, la motivation des hommes... Il a un rôle primordial car c'est lui qui constitue et dirige les équipes.

Dans les métiers du bâtiment, c'en est fini de la taylorisation verticale des tâches : maintenant, sur le chantier, tout le monde est responsabilisé et, autant que faire se peut, polyvalent. Les gens doivent être formés à préparer le chantier de plus en plus tôt en amont, et à travailler en équipe. C'est le chef de chantier qui, au quotidien va assurer cette mission fondamentale mais cet homme charnière, très sollicité et paradoxalement souvent trop isolé, passionné par son métier, se démotive ("s'use") progressivement.

Adige Conseil est retenu par Olivier Riom, le responsable de l'agence Bâtiment et Industriel Ouest de Spie Batignolles pour travailler avec lui sur cette population.

OBJECTIFS

Les dirigeants sont conscients du "malaise" qui touche de plus en plus les chefs de chantier. Ils demandent à Adige de les aider à analyser les causes de démotivation de ces hommes-clés, de les solliciter, de mettre en place des dispositifs permettant d'agir en préventif : éviter les départs, remotiver, redonner envie de s'impliquer.

Ces difficultés ne sont pas propres à Spie Batignolles Nantes. Elles se retrouvent très systématiquement dans tout le monde du BTP où cette population vit de fortes contraintes et a du mal à se renouveler (pyramide des âges).

LA DEMARCHE

Accompagnement d'une série de réunions "comité chefs de chantiers" pour chaque fois clarifier les interfaces avec les autres fonctions de l'entreprise :

- bureau d'études,
- service achats,
- conducteurs de travaux (les N+1),
- service matériel,
- ... puis synthèse avec la direction.

LES POINTS-CLES

Travail visant aussi (surtout ?) à modifier les comportements : l'ouverture d'esprit, le sens du dialogue, l'adaptabilité à l'égard des autres secteurs de l'entreprise sont aujourd'hui les trois nouvelles qualités demandées aux chefs de chantiers.

Recherche de valorisation d'une fonction essentielle, pivot du fonctionnement de l'entreprise, et dont la spécificité est pourtant trop souvent oubliée. Ni ouvriers ni cadres, se considérant entre "marteau et enclume", il s'agit de leur démontrer qu'ils ne subissent pas une organisation mais qu'ils peuvent l'influencer, faire évoluer les choses avec l'appui de la direction.

L'impulsion vient nécessairement de la direction, c'est elle qui pousse à la clarification systématique des interfaces. Dès que la direction n'est plus dans cette démarche volontariste de recherche permanente de concertation, la dynamique retombe.

LES RESULTATS

Des améliorations concrètes aux interfaces entre les travaux et les autres services de la structure. Une prise de conscience que si les travaux sont dans une dynamique de progrès, c'est l'entreprise dans son ensemble qui progresse, puisqu'ils sont au point nodal des relations clients-fournisseurs internes.

Une remobilisation des équipes d'encadrement terrain, et en particulier des jeunes chefs de chantiers à potentiel qui trouvent dans cette opération des éléments tangibles d'un management plus participatif qui convient à leurs aspirations.

Chef d'agence : Olivier RIOM 02 51 83 28 38

Consultant Adige : Jean-Pierre LE FLOCH

Janvier 2004 : ADIGE Conseil s'élargit

Isabelle Brétilon nous rejoint. Après une première expérience de consultant, elle occupe des postes de responsabilités dans l'industrie automobile et les services (directeur de l'organisation et systèmes d'information, achats). Elle vient renforcer nos compétences en conseil en organisation, management et pilotage d'entreprise.

**Industrie des Tuiles et Briques :
mobiliser une profession autour d'enjeux communs**

LE CONTEXTE

L'enquête sectorielle Tuiles & Briques a été lancée à l'initiative de la Fédération Française des Tuiles et Briques (FFTB), avec le soutien de l'Etat (DGEFP du MASTS) et de Forcemat (OPCA des Matériaux pour la Construction et l'Industrie) et la participation active des organisations syndicales de salariés. Elle avait pour but de déterminer les compétences nécessaires demain sur les sites de fabrication et de dégager les actions à entreprendre. En effet, dans un secteur qui a connu des changements très rapides ces 20 dernières années (modernisation des installations, concentration des entreprises, innovations produits), la gestion des ressources humaines est marquée par quatre caractéristiques :

- Établissements de petite taille en comparaison à d'autres secteurs (45% ont moins de 10 salariés) ce qui induit la rareté d'une fonction RH structurée à ce niveau.
- Localisation des usines à proximité des carrières, donc souvent en zone rurale avec un recrutement local.
- Les ouvriers constituent la majorité des effectifs (72%), devant les agents de maîtrise et techniciens (14%) et les ingénieurs et cadres (seulement 7%).
- Absence de dispositif de formation initiale et d'apprentissage et flux restreint d'élèves qui, dans la branche voisine de céramique industrielle, se dirigent vers les Tuiles et Briques.

UNE MÉTHODOLOGIE EN TROIS PHASES DE TRAVAIL

- Première identification des enjeux et des évolutions en cours avec les principaux acteurs de la branche.
- Enquête de terrain auprès d'un échantillon de 16 sites (9 appartenant à des groupes, 7 PME) représentatif des types de produits et des niveaux d'automatisation existants ; au total, 108 personnes ont été rencontrées. Cette enquête a été complétée par un questionnaire fermé envoyé à l'ensemble des sites avec un taux de retour de 50%.
- Synthèse et préconisations.

LES POINTS-CLÉS DE LA DÉMARCHE

- Poids important donné aux PME et complémentarité d'une enquête qualitative et d'un questionnaire exhaustif (25 questions).
- Définition flexible des activités et compétences présentes sur les sites de production à partir d'un modèle s'efforçant de répondre à la fabrication de l'ensemble des produits de terre cuite (briques, tuiles, accessoires...), aux différents degrés de modernisation que l'on peut rencontrer et aux diverses façons d'organiser le travail.
- Clarification des enjeux industriels : accroître la maîtrise collective du process, à travers le passage de savoirs souvent empiriques et liés à un contexte précis à un savoir plus scientifique concernant l'interaction de nombreux paramètres.
- Définition précise des enjeux concernant les RH et leur gestion : élargissement des compétences des opérateurs (participation à la maintenance, auto-contrôle, multi-compétences permettant des organisations plus flexibles...), développement des compétences managériales, difficultés de recrutement et relativité des problèmes liés à la pyramide des âges (situation très contrastée selon les sites).

LES RÉSULTATS OBTENUS : DES AXES CLAIRS, DES ACTIONS CONCRETES

Renforcer l'attractivité et fidéliser les jeunes notamment par : la construction d'une image renouvelée et valorisante de la branche autour de l'utilité sociale des produits et de l'acte de produire, l'amélioration des conditions et le cadre de travail, le développement des fonctions d'accueil et de tutorat au sein des entreprises.

Manager les compétences et professionnaliser la GRH : augmenter la formation, formaliser les compétences acquises, poursuivre l'effort de mobilité, instaurer une réelle structure RH au niveau des sites et la professionnaliser.

Développer une offre de formation branche par rapport aux enjeux transversaux (management, appui-conseil aux dirigeants, QSE)

Construire l'Observatoire de branche :

Sa mise en place répond à un double enjeu de mobilisation des acteurs et d'aide à la décision. Outil essentiel pour la profession il doit lui permettre de :

- développer, renforcer et élargir les partenariats existants,
- disposer d'éléments d'analyse en matière d'emploi, de compétences et de formation,
- mieux anticiper les évolutions des métiers et des compétences,
- élaborer des politiques de gestion des ressources humaines cohérentes et partagées.

Mettre en place un CQP pour les opérateurs de production :

En l'absence de réponse pouvant être directement apportée par le système de formation initiale, la mise en place d'un CQP est apparue comme la voie la plus intéressante à exploiter pour répondre aux besoins. Elle constitue aussi une occasion de formaliser : modes opératoires et compétences requises. Elle fournit surtout la possibilité de valoriser les anciens et de prendre en compte leur fidélité et leur envie de progresser.

Une maquette de CQP "opérateur de production tuiles et briques" a été élaborée. Son architecture sous forme de modules capitalisables vise à permettre :

- l'accès aux salariés de toutes les entreprises de la branche, quels que soient leur degré de modernisation, leur type d'organisation et leurs produits,
- l'accès à des salariés ayant des potentiels et des marges d'évolution professionnelle différents,
- une mise en œuvre souple pour les entreprises et pour les salariés avec la construction d'un parcours étalé dans le temps.

Interlocuteurs : MM. HERMANT et VILFROY / Forcemat : 01 46 88 98 98

Consultants ADIGE Conseil : Serge BARZUCCHETTI et Isabelle DECOBERT

Cette expérience a fait l'objet d'une parution dans la revue de Forcemat.

Créée en 1978, Adige Conseil est une S.A.R.L. au capital de 45 734.71 €. Notre approche du métier de Conseil se caractérise par une volonté de transfert de savoir-faire et d'accompagnement du changement au sein des organisations qui nous font confiance.