Mots clés :

- Difficultés de recrutement
- Développement des compétences
- Encadrement
- Formation-action
- Gestion des ressources humaines
- Intégration
- Organisation du travail
- Tutorat

Développement des compétences

> *BTP*

PUISER DANS LES RESSOURCES INTERNES AVANT DE RECRUTER

Ne trouvant pas de main-d'œuvre qualifiée sur le marché du travail, une entreprise de gros œuvre engage en 1999 une démarche de formation sur deux ans pour tous les salariés travaillant sur chantier. Objectifs : élever le niveau général des compétences ; repérer et former les futurs chefs de chantier et chefs d'équipe ; réussir l'intégration des nouveaux salariés grâce notamment à la formation de tuteurs.

>>> CONTEXTE

Cette PME du BTP, en constant développement depuis une dizaine d'années, connaît des difficultés récurrentes de recrutement. Dans ce secteur d'activité, les entreprises manquent depuis plusieurs années déjà de compétences au niveau de l'encadrement. Mais aujourd'hui, alors que le marché repart de plus belle, le recrutement devient un véritable casse-tête quel que soit le poste à pourvoir. « Les jeunes ne sont pas attirés par le métier, déplore le PDG de cette entreprise de 70 salariés. Ils le jugent trop pénible et mal payé... De plus, nous n'arrivons pas toujours à garder ceux que nous embauchons ! »

Ces difficultés de recrutement sont d'autant plus préoccupantes que la pérennité de l'entreprise passe aujourd'hui pas sa capacité à se positionner sur des marchés plus importants et plus complexes techniquement. Ce qui suppose d'accroître les effectifs et de renforcer l'encadrement. Sans compter que l'entreprise doit anticiper une vague de départs à la retraite.

En 1998, l'entreprise fait appel à un cabinet de consultants pour mettre en place les 35 heures. Le diagnostic souligne la nécessité d'améliorer préalablement la compétitivité de la structure. Il pointe notamment des besoins en compétences dans plusieurs domaines (technique, qualité, sécurité, animation d'équipe, tutorat, etc.) pour accroître la productivité et la qualité. Pour progresser sur cette voie, le PDG décide de privilégier le développement des compétences en interne. Il fait appel à l'Aract pour mettre sur pied une formation susceptible d'élever le niveau général des compétences au sein de l'entreprise ; améliorer l'intégration des nouveaux embauchés ; renforcer l'encadrement.

>>> DÉMARCHE

L'entreprise, en collaboration avec l'Aref BTP (l'organisme collecteur des fonds formation du BTP) et l'ARACT, s'engage alors dans l'élaboration d'un plan de formation pluriannuel. Chaque salarié est évalué, selon une méthodologie proposée par l'Aref BTP. Ces évaluations confirment l'existence d'écarts entre la position des personnes sur la grille de classification et les fonctions qu'elles occupent réellement sur le chantier. Ainsi, nombre de compagnons ne sont pas en mesure de réaliser une partie des activités correspondant à leur position sur la grille. De la même manière, le manque de compétences au niveau de la base et le déficit d'encadrement intermédiaire obligent souvent les chefs de chantier à faire le travail d'un chef d'équipe.

... / ...

La professionnalisation des salariés, via la formation, doit les rendre plus autonomes. Elle permettra aussi d'identifier les personnes capables d'occuper une fonction d'encadrement.

Construite selon les principes de la formation-organisation, l'action s'organise dans un premier temps autour des collectifs de travail, autrement dit des personnes engagées sur un même chantier. Deux jours par mois sont consacrés à l'analyse des causes de non-qualité, à l'élaboration de propositions d'amélioration et enfin à une réflexion sur les évolutions techniques nécessaires. Ponctuellement, un formateur est présent sur les chantiers pour faciliter la mise en œuvre des acquis de formation en situation de travail. Les sessions de formation sont tout sauf figées. Chemin faisant, les formateurs constatent que les salariés n'évoluent pas tous au même rythme ou n'ont pas les mêmes besoins. De nouveaux groupes sont donc constitués et de nouveaux apprentissages proposés pour maintenir chacun dans une dynamique d'évolution.

>>> ENSEIGNEMENTS & PERSPECTIVES

Quel bilan dresser, plusieurs années après le lancement du projet ? Si cette démarche a représenté un effort financier important pour l'entreprise, le temps passé en formation n'a pas, selon le PDG, affecté la rentabilité des chantiers.

Plus largement, trois objectifs ont été atteints. En premier lieu, la démarche a permis une élévation générale des compétences et une meilleure autonomie des compagnons dans la réalisation de leur travail En second lieu, des compagnons capables d'évoluer vers des fonctions d'encadrement et/ou de tuteurs ont pu être repérés, tout comme des chefs d'équipe susceptibles de devenir chefs de chantiers. Les uns et les autres ont suivi une formation à l'encadrement et ont ainsi pu occuper de nouvelles fonctions. L'encadrement est donc désormais renforcé. Enfin, l'entreprise est désormais en mesure de réussir le recrutement et l'intégration de nouveaux salariés, notamment dans le cadre des dispositifs d'insertion et de qualification. Seul bémol : la formation n'a pas véritablement débouché sur une évolution de l'organisation du travail, en raison notamment des réticences au changement d'une partie de l'encadrement.

Quoi qu'il en soit, plusieurs données ont été essentielles pour la réussite du projet. Les salariés ont largement et massivement adhéré à la démarche (le taux de participation à la formation a été de 95 %). Le chef d'entreprise, les conducteurs de travaux et une partie des chefs de chantier et d'équipe se sont fortement impliqués tout au long de la démarche. L'offre de formation a été construite pour répondre au mieux aux besoins spécifiques de l'entreprise et proposée selon des modalités tenant compte de ses contraintes et de ses objectifs. La formation a été dispensée par des gens de métier qui ont su articuler au mieux les apports formatifs et leur mise en œuvre sur les chantiers.

Pour en savoir plus >>>>

Vous pouvez contacter :

Bernard DEVIN, chargé de mission
Tél. : 02 41 73 00 22
E.mail : b.devin@anact.fr

ARACT des Pays de la Loire
Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
BP 23 - 49071 BEAUCOUZE Cedex • Tél. : 02 41 73 00 22 • Fax : 02 41 73 03 44
E.mail : aract.pdl@wanadoo.fr • Site : www.paysdelaloire.aract.fr