



## **FORMATIONS, EMPLOIS ET COMPÉTENCES DANS LE BÂTIMENT**

Bilan de la consultation de recherche du PUCA  
« innover ensemble »

**Plan Urbanisme Construction Architecture**  
**Arche de la Défense**  
**92055 PARIS LA DÉFENSE Cédex 04**

La consultation a suscité vingt-et-une réponses venues d'horizons très divers. Il faut souligner qu'il s'agissait d'une consultation restreinte. Le PUCA avait précédemment, dans le cadre de son programme EVMB mais aussi de CHANTIER 2000, abordé les questions relatives à l'évolution des compétences et des emplois dans le Bâtiment. Aussi souhaitait-on à travers cette consultation, d'une part analyser les évolutions récentes de l'emploi et de la qualification en repérant les phénomènes significatifs de ces évolutions et d'autre part favoriser, par des actions partenariales, les transferts entre formateurs, entreprises, fournisseurs, ingénieries, etc. pour des approches innovantes de la relation emploi - formation. Formellement, on peut également souligner que les délais de réponse ont été très courts, environ six semaines, ce qui explique le caractère parfois imprécis ou non définitif de certaines propositions ou de certaines constitutions d'équipes.

Le nombre des réponses par axe thématique est à peu près équivalent, certaines réponses couvrant des thématiques multiples. Les métiers de l'encadrement, les parcours d'insertion des jeunes, la question de l'entreprise formatrice, la nature des partenariats mis en œuvre ou à mettre en œuvre ont été les axes de réflexion d'une majorité d'équipes. Le jury a privilégié les propositions qui paraissaient les plus innovantes sur ces thèmes, soit qu'elles abordaient un sujet nouveau (par exemple la reconversion des militaires dans le Bâtiment), soit qu'elles suggéraient une approche nouvelle dans un domaine connu (par exemple, l'approche de GTM dans la formation de l'encadrement, alors que ce sujet, qui a suscité plusieurs réponses, paraissait déjà bien balisé).

Par contre, un certain nombre de thèmes n'ont pas été, ou peu, abordés dans les réponses. Pour l'axe « emploi », on note que les équipes ont été peu sensibles aux thèmes de la fuite des jeunes hors du secteur, de l'intégration des moins jeunes, et des relations avec les autres secteurs, qu'il s'agisse des entrants ou des sortants. Pour le deuxième axe, qualifications, compétences, métiers, le thème des emplois non qualifiés ou encore la problématique des relations entre travail et emploi n'ont pas fait l'objet de réponses. Le jury a retenu une proposition abordant le thème d'un « métier nouveau » lié à l'émergence des préoccupations environnementales, notamment en cas d'opérations de démolition. Le thème des services est peu abordé sous l'angle des qualifications - il n'est envisagé que selon le troisième axe, celui des partenariats. Le jury a retenu, en ce qui concerne les partenariats, les sujets novateurs, qu'il s'agisse du rôle nouveau que devraient jouer les fournisseurs ou de celui des entreprises de travail temporaire. C'est probablement ce troisième axe qui a été le plus « creusé » par les équipes : on ne trouve pas vraiment de lacunes quant aux questions posées dans la consultation.

A travers l'ensemble des réponses, mais aussi des thématiques non abordées, on perçoit la difficulté d'une part à penser tout ce qui constitue une frontière, entre le BTP et les autres secteurs, entre les métiers, entre l'entreprise et ce qui n'est pas elle, d'autre part à penser les mouvements et les échanges : où vont les sortants, pourquoi, comment ? Quels dispositifs de formation accompagnent, et comment, les changements de statut, d'entreprise, de métier, de gestes techniques ? Comment passe-t-on d'un emploi non qualifié à un emploi qualifié ? La plupart de ces questions n'ont pas été abordées de manière frontale.

On remarquera que les propositions lauréates sont centrées justement, pour la plupart, sur les questions situées à la périphérie du secteur, là où ont lieu des mouvements actuellement peu analysés : l'apport des sous-traitants à l'entreprise générale, l'enrichissement des métiers à travers une problématique environnementale, la possible contribution des fournisseurs à la formation, la capacité d'un autre secteur, l'armée, à contribuer à la qualité de l'emploi, le rôle des entreprises de travail temporaire dans la qualification.

Dans le cadre du programme « innover ensemble », mais peut être aussi d'autres thèmes et programmes du PUCA, les préoccupations relatives à l'emploi et la formation sont présentes. « Innover ensemble » continuera à aborder, notamment, les questions relatives à l'emploi et la formation dans les métiers de la conception et de l'ingénierie.

*Hervé Trancart*  
*chef de projet*

## **Les propositions**

Le jury était placé sous la présidence de Jean-Claude Mangin, directeur du LGCH, Université de Savoie, membre du Conseil scientifique du PUCA. Il était composé de onze personnes représentant les milieux professionnels du bâtiment et de la formation.

il s'est réuni le 20 juin 2000 et a examiné les propositions remises en réponse à la consultation.

## **PROJETS RETENUS**

### **Mieux produire ensemble : pour un partage inter-entreprises des compétences en conduite de travaux**

#### ***GTM construction***

Il s'agit de voir comment un major peut mettre en place un flux d'information qui, plutôt que de descendre de l'entreprise générale vers les sous-traitants, remonte des sous-traitants vers les conducteurs de travaux de l'entreprise générale, avec pour objectifs une meilleure qualité du bâti, une diminution de la sinistralité et des contentieux, et pour moyens l'organisation de sessions formalisées d'échanges entre sous-traitants et encadrement de chantier, en coopération avec le service après-vente. Le groupe se propose de généraliser cette démarche originale mise en œuvre dans une région. Ce travail devrait notamment déboucher sur un guide de bonnes pratiques accessible à l'ensemble de la profession.

### **La démolition sélective**

#### ***CSTB***

Avec un thème précis centré sur les nouveaux métiers liés à la démolition, la proposition ouvre un chantier de formation qui inclut les techniques, mais aussi les aspects organisationnels, et surtout environnementaux. La proposition est le volet « formation » d'un projet plus large, DECOVAL, mené au niveau européen. La démarche devra être mise en cohérence avec celle du CQP démolition et les articulations de ce volet « formation » avec les autres aspects de DECOVAL devront être précisées.

### **Renforcer le partenariat entre fournisseurs et organismes de formation**

#### ***Gate CNRS***

Les fournisseurs diffusent largement la documentation sur leurs produits : quel usage est fait de cette documentation, en particulier dans les centres de formation ? Répondre à cette question suppose l'analyse des contenus de cette documentation et leur validation pédagogique. C'est à cette analyse que doit se livrer une équipe solide - analyse innovante débouchant sur des préconisations quant à la validation des documentations en question. L'implication des fournisseurs devra être fortement affirmée.

### **Des activités militaires aux activités de la construction**

#### ***Université de Provence - ESA-CNRS***

L'originalité de la proposition est certaine : elle prend acte que les formes d'organisation de l'armée et du BTP ont de nombreux points de ressemblance (gestion de l'inattendu, formes de commandement, quasi exclusivité masculine...) pour se poser la question du recrutement des militaires dans le BTP. La pertinence de la question est renforcée par la nécessité pour l'armée de se séparer de ses soldats, et pour le BTP de trouver des forces vives... La démarche devra être élargie aux professionnels du BTP.

## **Le rôle des entreprises de travail temporaire**

### ***Économie et humanisme***

En se demandant comment l'intérim apporte des solutions aux problèmes de recrutement et de formation qualifiante, la proposition pose une question importante et qui n'a pas encore été explorée. Le secteur du BTP, fort consommateur de travail intérimaire, a sans doute intérêt à mieux formaliser les coopérations possibles, en matière de formation, avec les entreprises d'intérim. L'équipe devra veiller à porter une attention soutenue aux entreprises utilisatrices.

## **L'apprentissage : la nécessaire construction de partenariats**

### ***Cerfise***

En partant d'un exemple qui fonctionne déjà - un partenariat entre le CCCA BTP et CEGELEC fondé sur un cahier des charges - il s'agit de voir quelles sont les conditions de développement de partenariats clairement organisés et finalisés entre CFA et grandes entreprises.

*Le projet, séduisant, devait préciser de manière plus affirmée ce qu'il apporte de nouveau et se donner pour objectif de répondre à la question : en quoi les pratiques des grandes entreprises peuvent-elles éclairer l'ensemble de l'apprentissage ? Cette dimension ayant été fortement réintroduite dans le projet, ce dernier a été retenu après une reformulation demandée par le jury.*

## **PROJETS NON RETENUS**

### **Cahier des charges pour une plate-forme de qualification en plâtrerie**

#### ***DAFCO Rennes***

Malgré l'intérêt de cette proposition centrée sur le métier de plâtrier et rassemblant une équipe large, originale et compétente, le caractère innovant du projet n'apparaît pas clairement, et la méthodologie du travail en équipe, ainsi que les objectifs, restent flous.

### **Parcours de jeunes : comprendre l'insertion ou la désaffection vis-à-vis du bâtiment**

#### ***CAPEB Île-de-France***

Cette proposition vise à rechercher, à différents « nœuds » cruciaux de leur parcours (orientation, apprentissage, intégration dans l'entreprise) comment les jeunes perçoivent le métier et réussissent, ou échouent, à le transformer en carrière professionnelle dans le cadre des entreprises artisanales. Les décalages entre les représentations a priori des différents acteurs et leurs représentations a posteriori sont toutefois déjà bien connus.

### **Produits préfabriqués en béton et compétences professionnelles**

#### ***CERIB***

Le projet vise à établir des convergences entre une problématique pédagogique, l'innovation technique proposée par les industriels et l'exigence d'une démarche de projet. Les résultats escomptés semblent circonstanciels et se rabattre vers la production d'un outil de formation plutôt que sur l'analyse des conditions de développement de partenariats pérennes entre les partenaires.

### **Innover pour former, qualifier et insérer**

#### ***FFB Île-de-France***

Les objectifs de la proposition, sa méthodologie, l'organisation des partenariats, manquent de précision. Le projet propose deux scénarios, dont le premier superpose plusieurs axes de travail sans les hiérarchiser (intégration des nouveaux actifs, stratégies de recrutement, proposition des services intérimaires...). Le second envisage des expérimentations qui débordent largement le cadre de la consultation.

### **Qualifications, compétences, métiers**

#### ***Ardese***

La proposition interroge la notion de « compétence » en la mettant en relation avec celles de savoir-faire, de contenu de travail, de qualification et de classification. Elle a le mérite de mettre les salariés dans la position de partenaires de l'entreprise et du chantier, mais paraît peu innovante : le référentiel des compétences en maçonnerie - gros œuvre est bien connu. L'étude, telle qu'elle est proposée, ne sera pas à même d'éclairer d'un jour nouveau le travail des CPNE.

### **Enjeux de recrutement et de parcours professionnel**

#### ***Act Consultants***

La proposition fait vœu d'interroger, à partir de la notion de « production de compétences », la filiation entre recrutement, formation, fidélisation des salariés. Si l'axe choisi, celui de dresser une typologie des partenariats qui s'instaurent au niveau d'un territoire, est intéressante par la qualité et la richesse des thèmes de recherche, il reste que le projet est trop général et imprécis quant à la notion même de territoire.

## **La politique de formation : révélateur ou précurseur des évolutions ?**

### ***Bouygues***

La proposition vise à dégager le caractère itératif de la relation entre formation et système productif. Elle interroge le décalage temporel entre la formation - qui renvoie au moyen terme, et les nécessités de la production, qui se jouent dans le court terme. La proposition peut être lue comme cherchant une réponse, dans le cadre d'une grande entreprise, à la question des effets réciproques de l'innovation sur chantier et de la formation. La problématique est fine et intéressante, mais exclusivement interne à l'entreprise et ne présentant pas, par rapport à sa pratique, de caractère innovant. Les modalités de diffusion des résultats et les effets escomptés sur l'ensemble de la profession ne sont pas précisés.

### **Évolution des métiers de conducteur de travaux et de chef de chantier**

#### ***GERN***

En prenant pour terrain, et pour partenaire, une entreprise que l'équipe de chercheurs connaît bien, la proposition de recherche-action fait le pari de définir au plus près les profils nouveaux de deux métiers : chef de chantier et conducteur de travaux, ce dernier pouvant s'élargir à des fonctions « d'adjoint ». Il s'agit d'une question importante, ancienne mais placée sous un éclairage neuf.. Toutefois, le champ d'investigation a déjà été largement étudié récemment, notamment à travers l'étude ERECA.

### **Dynamiques du marché de l'emploi**

#### ***Université de Tours***

Cette proposition ambitieuse vise à dégager les dynamiques de l'emploi dans leurs relations avec la formation, le recrutement et la fidélisation des jeunes tailleurs de pierre. La méthodologie est solide, mais le métier choisi comme champ d'investigation est trop spécifique, peu à même de conduire à des résultats profitables à l'ensemble des professions. Par ailleurs, les partenariats avec des entreprises font défaut.

### **Conducteurs de travaux - chefs de chantiers**

#### ***LAMIH CNRS***

L'objet de la proposition vise à consolider le partenariat de formation entre les entreprises, leurs représentants professionnels et l'université, en définissant une formation de chef de chantiers et conducteur de travaux tirée vers le haut (formations en alternance à Bac + 3 et Bac + 5). Le projet est cohérent et ambitieux. Toutefois, il n'est pas du ressort du PUCA de financer la définition d'un référentiel de formation. Par ailleurs, les articulations de la proposition avec les démarches déjà entreprises au sein de la profession (écoles d'ingénieurs, centres de formation...) ne sont pas précisées.

### **Itinéraires bâtiment en Libournais**

#### ***Fédération compagnonique***

La démarche mise en place dans le Libournais est solide et efficace, mais la demande de financement concerne la promotion d'une action déjà menée, et n'est donc pas recevable dans le cadre de la consultation.

### **Stratégies de partenariat dans les TPE**

#### ***Capeb Languedoc-Roussillon***

La proposition vise à renouveler la conceptualisation du développement et de l'innovation dans le secteur des petites entreprises, en s'appuyant sur une méthodologie d'analyse quantitative et d'analyse des stratégies des acteurs concernés. Circonscrite à un territoire régional dont les dysfonctionnements entre

emploi, formation et mobilités sont particulièrement vifs, la proposition n'est pas dénuée d'intérêt, mais demeure trop imprécise et peu opérationnelle.

### **Acquisition de savoir, management d'entreprise et professionnalisation**

#### **Cristo**

La proposition vise à comprendre comment se constitue une troisième voie d'acquisition des savoirs, qui ne soit ni scolaire ni basée sur l'apprentissage traditionnel. La notion de « savoir d'exploration », construit à partir des besoins de la production et centré sur les thèmes de la qualité, reste imprécise. Les modalités de mise en œuvre de la démarche, la nature et l'exploitation des résultats ne sont pas suffisamment approfondis.

#### **Le cas du montage à sec**

##### **Gerhard Syben - Hochschule Bremen**

Il s'agit d'une « pré-proposition » dont l'intérêt est d'être centrée sur la formation perçue à travers les évolutions d'une innovation technique, et de proposer une recherche qui « tire » le secteur du bâtiment vers des modèles plus industriels, intérêt renforcé par la perspective d'une comparaison internationale.

*Il fallait vérifier que le contenu du métier de « monteur à sec » recouvrait bien la même pratique en France et en Allemagne, et vérifier l'opportunité de cette filière en France. Il s'avère qu'il s'agit de deux pratiques aux périmètres différents, et que le seul cas de la plaque de plâtre n'a pas semblé apporter d'informations innovantes par rapport à ce que l'on connaît déjà en France.*

#### **Gestion des ressources humaines**

##### **CAPEB Rhône Alpes**

La proposition s'attache à la question de la gestion des ressources humaines dans les entreprises artisanales : comment recrute-t-on ? Comment fidélise-t-on les salariés ? Qu'en est-il d'une approche collective de la gestion des ressources humaines dans l'artisanat ?

*La problématique ne manquait pas d'intérêt, mais la proposition demandait à être précisée sur plusieurs points, en particulier en termes de résultats attendus. Les précisions apportées par l'équipe n'ont pas convaincu le jury du caractère innovant de la proposition.*