



INNOVER PAR L'ORGANISATION QUALIFIANTE

Laurence COLLINET



**GRETA DE SAINT - DIE
CHANTIER 2000
MARS 1999**

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

FICHE TECHNIQUE - REX NANCY	3
CONCEPTION ET DÉFINITION DE LA RÉALISATION EXPÉRIMENTALE	4
Les enjeux de l'organisation qualifiante	4
<i>Des enjeux liés à l'augmentation de la performance</i>	4
<i>Des enjeux liés à la redéfinition des compétences</i>	4
Les principes de l'organisation qualifiante	5
<i>quatre principes caractérisent l'organisation qualifiante (P. ZARIFIAN)</i>	5
Les objectifs de l'expérimentation	8
<i>Constituer une « équipe pilote » : le groupe porteur</i>	8
<i>Élargir le rôle et les missions des équipes de chantier</i>	9
La mission des évaluateurs	12
DÉROULEMENT DE LA RÉALISATION EXPÉRIMENTALE	14
La méthodologie	14
<i>La phase d'observation</i>	14
<i>L'élaboration des plans d'actions</i>	15
Les enseignements de la démarche participative	24
<i>Les enseignements extraits de l'analyse des événements</i>	25
<i>Les enseignements des plans d'actions</i>	26
CONCLUSION	27
ANNEXES	29

► FICHE TECHNIQUE - REX NANCY

RÉSUMÉ DE L'EXPÉRIMENTATION

L'expérimentation vise à redéfinir et développer les compétences ouvrières (du conducteur de travaux au compagnon professionnel) en s'appuyant sur les principes de l'organisation qualifiante :

- le traitement, par les équipes de chantier, des événements qui perturbent l'activité ;
- le développement de la communication entre les différentes catégories de personnel ;
- la ré-élaboration des objectifs de performance par les équipes de travail.

Dans cette perspective, il s'agit d'étudier précisément les effets des coopérations au sein des équipes de production, de définir des principes de travail en « résolutions de problèmes » et d'identifier les conditions favorables à la mise en œuvre d'une organisation qualifiante adaptée au Bâtiment.

OPÉRATION SUPPORT

L'opération de « La Dragée » s'inscrit dans une stratégie globale de restructuration du quartier Charles III de la ville de Nancy. Objet d'un plan de sauvegarde, ce quartier se singularise par l'ancienneté et l'hétérogénéité de son bâti : immeubles vétustes, locaux industriels et commerciaux inoccupés, bâtiments protégés par les Monuments Historiques. Elle vise le traitement d'un îlot de 4000 m², qui voit la démolition des bâtis vétustes, la conservation et la réhabilitation d'une des façades « protégées » et la construction de 59 logements locatifs, de locaux d'activité commerciale et de places de parking.

TYPOLOGIE DE LA CONSTRUCTION

- 1er niveau de sous-sol : objet de travaux de reprises en sous-œuvre, réalisation de 28 places de parking ;
- 2e niveau de sous-sol : réalisation de 31 places de parking et de 450 m² de surface commerciale ;
- 4 étages courants (du RDC au 3e étage) comportant les 59 logements et divisés en 4 entrées ou bâtiments.

PARTICULARITÉS DU CHANTIER

- Chantier en site urbain comportant tous les inconvénients d'un tel site : grue limitée en flèche, accès et stockages restreints....
- La façade située à l'angle des rues Saint-Nicolas et Drouot, qui menace de s'effondrer, est conservée : elle engage des travaux délicats de reprise en sous œuvre pour son confortement, et des précautions quant à la sécurité des ouvriers lors des travaux à proximité ;
- Techniques : prémurs en périphérie des sous-sols, planchers en dalles pleines, refends en béton armé et façades en aggloméré.

DURÉE GLOBALE D'EXÉCUTION

16 mois, dont 9 mois pour le gros œuvre ; début des travaux : août 1997, fin des travaux : novembre 1998

PARTENAIRES DE L'OPÉRATION

Maître d'ouvrage : SA HLM EST (Groupe BATIGERE)

Maîtrise d'œuvre : conception : Cabinet GROSS et REMY, Réalisation : Cabinet ROUSSELOT

Entreprises : Halle, Entreprise générale : Filiale de SOGEA -EST

Contact : Dominique CADOUR ou Pierre BRINGUIER – HALLE/SOGEA, ZA de LESMENILS, 54703 PONT-A-MOUSSON - Tél : 03 83 80 83 80 – Fax : 03 83 81 29 89

ÉVALUATION DE L'EXPÉRIMENTATION

Laurence COLLINET – GRETA de Saint-Dié, 14, rue de Thurin, 88 100 SAINT DIE, Tél : 03 29 55 32 73 – Fax : 03 29 56 71 41

► CONCEPTION ET DÉFINITION DE LA RÉALISATION EXPÉRIMENTALE

LES ENJEUX DE L'ORGANISATION QUALIFIANTE

L'organisation qualifiante se présente aujourd'hui comme une voie privilégiée pour les entreprises du Bâtiment de produire un résultat économique direct et, simultanément, un développement de compétences. De multitudes d'expériences, essentiellement au sein des industries de process, ont atteint un statut de référence, prouvant que l'organisation qualifiante constitue un atout majeur pour faire face aux grandes évolutions des secteurs. La nécessité d'une réflexion sur les moyens d'accroître la flexibilité et la réactivité des entreprises du bâtiment s'est progressivement fait jour, compte tenu des enjeux du secteur.

DES ENJEUX LIÉS À L'AUGMENTATION DE LA PERFORMANCE

Ces dernières années, le BTP se structure en fonction de quatre types de mutations : celles de la demande (et donc des marchés), des métiers, de la qualité et de l'emploi. La transformation de la demande a ainsi donné lieu à différents déplacements stratégiques de la part des entreprises.

- diversification à partir d'activités initiales par l'intégration de débouchés voisins ;
- développement de nouveaux services là où les entreprises ne faisaient que des travaux ;
- intégration de la chaîne la plus complète possible de la construction ;
- développement de composants industriels (gaines d'appartements, plaques de plâtre...) ou de produits à multifonction d'usage (acoustique, thermique, sécurité...) associant plusieurs matériaux.

Face à ces développements, les chantiers ne dégagent plus, aujourd'hui, une productivité suffisante. Dans un secteur où le lien entre la compétitivité et l'organisation apparaît de plus en plus décisif, l'organisation qualifiante permet, au-delà de la logique de gestion économique, de développer l'idée selon laquelle « l'élévation continue des compétences » aurait des retombées positives sur la qualité des produits et donc sur la capacité concurrentielle des entreprises.

L'organisation doit être prise ici dans un sens très complet, englobant le profil des qualifications, la base technique et ses implications (organisation physique des chantiers, agencement de l'espace, flux de matières), les circuits d'information, le système de décision. Dans ce cadre, l'organisation n'est jamais stabilisée, elle est évolutive et flexible, capable de répondre aux caractéristiques actuelles des marchés comme aux exigences des projets.

DES ENJEUX LIÉS À LA REDÉFINITION DES COMPÉTENCES

La nature des compétences requises par les emplois du secteur a changé, conséquence de l'évolution des métiers. Les professionnels évoquent de plus en plus souvent « les métiers de l'entreprise », qui initialement centrés sur l'œuvre et l'ouvrage, s'infléchissent vers une « culture » d'entreprise au sens large. Ainsi, les salariés du BTP doivent développer leurs compétences pour avoir une compréhension globale des problèmes posés par le chantier. A la polyvalence ou au contraire à la spécialisation accrue, à la polycompétence et au chevauchement entre les corps d'état traditionnels, devront s'ajouter d'autres compétences, transversales à plusieurs fonctions et nécessaires à une démarche collective, garante de la performance.

La recherche de compétences nouvelles n'échappe pas aux responsables des ressources humaines. Cependant, dans l'urgence préoccupation de la régulation charges/emplois ou de la pérennité des savoir-faire, les entreprises sont confrontées aux difficultés de l'identification des compétences et de leur validation (reconnaissance, validation d'acquis, grilles de classification, etc..).

Parallèlement, la qualité a acquis une place prépondérante dans les objectifs affichés par les entreprises, même si les pratiques ont parfois du mal à suivre les ambitions.

La certification aux normes d'assurance qualité ISO 9000 constitue en soi une démarche qui modifie les façons de travailler ; même lorsqu'elle est réalisée de manière peu participative, elle légitime les savoirs d'expérience propres à la fonction de production. Sans entrer dans le détail des procédures et au-delà des analyses divergentes, la qualité peut devenir une ressource d'apprentissage pour l'ensemble des salariés. Elle constitue dès lors une réelle opportunité de construire et d'améliorer les savoirs de l'entreprise. Être certifié représente alors le moyen pour l'entreprise non seulement de satisfaire ses clients dans les meilleures conditions de coût, de délai..., mais aussi de soutenir la nécessité d'une forme nouvelle d'organisation.

Dans ce contexte, l'organisation qualifiante apparaît comme dotée du pouvoir de susciter l'émergence de compétences nouvelles ou complémentaires de la part des salariés qui en sont membres. Elle établit, de manière volontaire et explicite, le lien étroit entre l'organisation du travail et les compétences professionnelles, dans une dynamique de développement. Nous souhaitons ici

poursuivre cette présentation du thème de l'organisation qualifiante, au regard des enjeux décrits plus haut, en tenant compte des travaux conduits par P. Zarifian.

LES PRINCIPES DE L'ORGANISATION QUALIFIANTE

QUATRE PRINCIPES CARACTÉRISENT L'ORGANISATION QUALIFIANTE (P. ZARIFIAN)

Fonder la conception de l'organisation sur la capacité à faire face à tout aléa, tout dysfonctionnement, tout imprévu.

Il s'agit de faire de tout événement une occasion d'apprentissage individuel et collectif. La panne, la rupture d'approvisionnement, la malfaçon de l'ouvrage ou le problème d'articulation des interventions des différents corps d'état peuvent être considérés comme des événements. Une part croissante du travail est donc de nature événementielle, ce qui est particulièrement vrai dans le Bâtiment où le processus de production est fortement discontinu et hétérogène.

Dans cette situation, les compagnons professionnels et l'encadrement de proximité apparaissent fréquemment comme les mieux – parfois les seuls – placés pour connaître, corriger, voire anticiper les événements de l'activité en cours. Il est nécessaire d'utiliser cet événement, c'est-à-dire de l'analyser, de le comprendre, d'en tirer parti, d'apprendre de cet événement par inférence et par la communication entre les acteurs concernés.

Fonder une communication active et directe autour d'une coresponsabilité sur des objectifs de performance et des évaluations d'organisation

De ce point de vue, la communication n'est pas un transfert d'information : communiquer signifie se comprendre et construire en commun ; c'est apprendre par une régulation constante, par un contact social, par une coopération. En ce sens, la performance d'un chantier dépend du fonctionnement de l'équipe qui le mène. Cette performance repose de fait sur la qualité de la communication qui peut s'établir entre les salariés ayant des savoirs, des expériences, des points de vue différents mais complémentaires. Ce qui a pour conséquence d'optimiser les effets d'apprentissages nouveaux.

Pour être durablement établie, la communication impose une redéfinition du rôle du management ou du fonctionnement de la hiérarchie sur chantier (du conducteur de travaux au chef d'équipe), qui amène à un déplacement et à un partage des responsabilités.

Au lieu de l'exercice du commandement sous forme traditionnelle, l'encadrement de chantier est amené à élargir ses missions, définies *a priori* en termes de conduite et d'animation d'équipe, de contrôle de la réalisation des objectifs et d'élaboration de plans d'action au service de l'évolution de l'activité productive. D'autant plus que la nouvelle organisation génère une prise de responsabilité des compagnons professionnels et le développement de compétences. Si l'encadrement de chantier met en présence trois catégories de professionnels dont les caractéristiques socioculturelles sont divergentes, l'évolution vers l'organisation qualifiante doit renforcer la collaboration entre ces acteurs dont la complémentarité est unanimement jugée nécessaire.

Développer un espace autonome d'explicitation de la stratégie de l'entreprise

Il est question de mobiliser les équipes de travail sur les objectifs de l'entreprise plutôt que de gérer la production par prescription. Ce travail vise à conférer aux équipes l'initiative de réélaborer des objectifs de performance en se dotant de ses propres outils de gestion de l'activité de chantier, sans se départir pour autant de l'objectif imposé. Les équipes auront ainsi à faire des choix, des propositions d'actions à partir de l'ensemble des activités qu'elles assument. L'activité de travail ne procède pas de l'application d'une règle, de l'exécution d'un programme, c'est une interprétation. En ce sens, le champ d'action de chaque équipe dépasse la simple « additivité » d'activité et de tâches pour asseoir la notion de « mission » autour d'un objectif commun articulant les différentes compétences du chantier. L'enjeu est de permettre aux compagnons d'avoir une vision unifiée de leur travail, d'élargir leurs capacités d'apprentissage individuelles et collectives, et par voie de conséquence, la construction de compétences nouvelles.

Donner une unité dynamique au contenu de la compétence professionnelle

Il s'agit de permettre aux salariés de s'investir dans des projets d'amélioration permanente de leur outil ou de leur sphère de travail, de telle sorte qu'ils puissent eux-mêmes se projeter dans l'avenir, penser leur savoir-faire non comme un stock de connaissances à préserver, mais comme une compétence opérationnelle, à la fois personnelle et engagée dans un processus collectif. Pour P.

Zarifian, « l'organisation du travail ne devient qualifiante qu'à partir du moment où des choix sont à faire, des propositions sont à élaborer et un parti est à prendre pour guider l'activité professionnelle ».

L'organisation qualifiante suppose d'avoir affaire à des salariés compétents, capables de transférer ce qu'ils ont acquis dans certaines situations à d'autres circonstances, capables de faire face à l'imprévu, l'incertain, l'événement ; et capables d'apprendre dans et par le travail. L'organisation doit alors permettre aux compagnons professionnels de mettre en œuvre des comportements adaptés, fondés sur des ajustements et des modifications.

La question du développement des compétences attendues dépend de l'ensemble du système de gestion des ressources humaines. Ces compétences sont reconnues par le système social de l'entreprise et s'intègrent dans une gestion prévisionnelle des parcours professionnels. Ces reconnaissances sont essentielles, car la valorisation des compétences acquises donne du sens à leur acquisition et à leur développement. Nous ne débattons pas de la notion même de compétence, tant celle-ci est polysémique, « fourre tout » dont tout le monde s'accorde à penser qu'elle est centrale dans la réflexion et les pratiques professionnelles. Il existe presque autant de définitions que d'auteurs et de praticiens du sujet. Cependant, plusieurs points communs se dégagent, en particulier :

- la compétence est référée à l'action (poste, situation professionnelle),
- les compétences produisent les performances attendues,
- leur existence suppose une reconnaissance et une validation,
- une compétence est définie comme la capacité reconnue et validée à mobiliser et combiner différentes ressources (connaissances, savoir-faire, comportements professionnels) pour répondre de façon pertinente à des situations de travail.

Aujourd'hui, la notion de compétence s'inscrit dans une adaptation permanente entre les capacités des personnes et les exigences des organisations. Chaque titulaire de poste doit faire face à chaque instant à des situations professionnelles inédites et mettre en œuvre les solutions les plus adaptées. L'application de consignes élaborées par d'autres services de l'entreprise, et qui restaient stables, indépendamment de la personne qui occupait le poste, ne suffit plus à produire les résultats attendus. Dans ce contexte, le recours à une « démarche compétences » concourt à améliorer la compétitivité de l'entreprise et l'aptitude à l'emploi (l'employabilité) des salariés. Par « démarche compétences », il faut entendre :

- l'adaptation de la gestion des ressources humaines fondée sur le développement et la reconnaissance, en continu, des compétences des individus, dans le souci de les rendre acteurs de l'élaboration et de la réussite de leur projet professionnel au sein d'une organisation ;
- l'aménagement de l'organisation du travail de telle sorte que les salariés, placés au plus près des situations à gérer, prennent les initiatives nécessaires.
- la transformation du rôle de l'encadrement à tous les niveaux, fondée sur le développement des capacités managériales, orientées vers l'élaboration de plans d'action en vue d'une transformation de l'activité de production, et au suivi des objectifs d'évolution.

La question des méthodes et des outils de mise en œuvre et d'évaluation d'une « démarche compétences » est indissociable des réflexions conduites sur l'organisation qualifiante. Définie dans ses grands principes, l'organisation qualifiante est un des modèles d'organisation et de management identifiant le développement des compétences comme l'un des moteurs déterminants de l'évolution de l'entreprise. Le développement d'une organisation qualifiante doit répondre aux éléments caractéristiques suivants :

- la mise en œuvre d'une organisation qualifiante remet en cause l'ensemble de la ligne managériale, notamment sur quatre domaines : la réduction du nombre des échelons hiérarchiques, la redistribution des capacités de décisions au plus près du terrain, le partage du pouvoir avec les compagnons, la fonction tutorale exercée par la hiérarchie ;
- la mise en place d'équipes de travail autonomes, solidaires et responsables, avec comme référence centrale, le produit, même s'il y a focalisation sur la fiabilité de l'outil de production ;
- une organisation qualifiante implique que les équipes du bâtiment doivent être en mesure, non seulement de bien comprendre, mais aussi de traduire les objectifs et les performances attendues du projet – ce qui est susceptible de développer la concertation et la communication au sein de l'équipe, avec l'encadrement de chantier et les services fonctionnels de l'entreprise. La communication se détourne des chemins traditionnels pour privilégier une communication plus dynamique entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- l'accès à la stratégie de l'entreprise : la capacité déclinée au niveau de la micro organisation du chantier facilite l'adhésion de l'équipe, et en tous cas, permet une forte pénétration de ses enjeux dans les équipes de travail. Dans cette perspective, l'enjeu de la qualité est essentiel ;

- le développement des compétences est optimisé lorsqu'il combine différents registres : l'activité de travail, la mise en situation professionnelle, la recherche de solutions inédites permettant de réduire les dysfonctionnements et les aléas dans le travail ;
- le mode de gestion des ressources humaines doit avoir une évolution simultanée dans trois espaces de progression : progression du processus de professionnalisation du salarié, progression du métier dans l'évolution de l'organisation, progression entre métiers. Il est clair que le système de gestion doit permettre de reconnaître les compétences acquises par les individus sous forme matérielle et symbolique.

Il est évident que c'est l'ensemble des compétences de l'entreprise qui doivent simultanément se développer, celles des cadres, de l'encadrement de proximité et des compagnons professionnels. Le changement concerne donc tous les acteurs impliqués dans une structure nouvelle, de nouvelles définitions d'emplois, de nouveaux modes de coordination, de nouvelles règles de fonctionnement. Cette redéfinition des modes de fonctionnement de l'entreprise demande l'adoption de nouveaux comportements, tant de la part des managers que des personnels.

Passer d'une organisation traditionnelle à une organisation qualifiante constitue un réel bouleversement qui ne peut s'opérer que dans la durée, par la mise en place d'un projet clair, porté sans ambiguïté par la direction et impliquant, chacun à son niveau, tous les acteurs de l'entreprise.

LES OBJECTIFS DE L'EXPÉRIMENTATION

En préalable, soulignons que la mise en œuvre d'une organisation nouvelle à dimension qualifiante privilégie deux principes essentiels :

- exclure toute idée de cible organisationnelle ou de modèle organisationnel : pour cela, reconnaître l'autonomie des acteurs de terrain et *concevoir une organisation évolutive*, non figée sur un modèle unique ;
- procéder par expérimentations concrètes auxquelles on apporte un suivi et dont on tire des enseignements (la mise en œuvre d'une organisation nouvelle est également en soi un processus d'apprentissage) ; ne pas oublier que les acteurs concernés par le changement ont besoin d'un temps d'appropriation, de maturation des transformations.

Dans l'esprit de l'entreprise Halle, impliquée dans l'expérimentation, « mieux produire sur un chantier » signifiait, dans un premier temps, dégager les conditions d'une meilleure productivité des équipes de chantier intervenant sur les opérations de construction de logements neufs.

Les enseignements envisagés devaient permettre d'enrichir les pratiques professionnelles des différents acteurs concernés par l'acte de construire (encadrement, maîtrise de chantier, compagnons, bureau d'études, D.R.H), et ceci dès la phase amont du chantier.

Par ailleurs, l'entreprise Halle, engagée dans le dispositif qualité de certification ISO 9001, exprimait la volonté de mettre en adéquation les deux démarches en matière d'évolution des activités des savoirs et des relations professionnelles. La mise en œuvre des principes de l'organisation qualifiante devait participer à l'élaboration et à l'optimisation du système d'assurance qualité.

Quatre principaux objectifs furent déclinés pour engager la mise en œuvre du projet :

CONSTITUER UNE « ÉQUIPE PILOTE » : LE GROUPE PORTEUR

Le groupe porteur s'est constitué très en amont du projet, avant même la formalisation des objectifs de l'expérimentation. L'équipe de recherche a eu pour rôle de mobiliser les membres du groupe, constitué du directeur de l'activité Bâtiment-Génie Civil, de l'ingénieur commercial, du directeur des travaux et du responsable qualité, autour du projet.

Un premier diagnostic de l'organisation de l'activité Bâtiment-Génie Civil fut entrepris sous forme d'entretiens individuels et collectifs avec les membres du groupe porteur, et l'encadrement de chantier (du conducteur de travaux au chef d'équipe).

Les enseignements tirés de ce diagnostic correspondent sensiblement aux tendances que l'on retrouve dans le Bâtiment. Nous les délivrons ici de façon succincte :

- le mode de commandement entre les différents niveaux de hiérarchie sur le chantier et les outils de sa transmission sont un facteur de dysfonctionnement dans la prise de décision et de la mise en œuvre par les équipes d'exécution, notamment lors de la gestion des aléas et des événements se passant sur le chantier.
- l'organisation hiérarchique du chantier et son fonctionnement génèrent une montée des individualismes au sein des équipes de travail (composées d'un chef d'équipe et d'ouvriers professionnels), avec disparition des modes de coopération. Ce qui induit des problèmes de performance individuelle et collective et de qualité du produit gros œuvre.
- le fonctionnement de la hiérarchie de proximité (chefs de chantier / chefs d'équipe) ne permet pas l'utilisation ni l'optimisation des qualifications de l'encadrement de chantier.

Il existe de fait un déplacement des rôles professionnels : la majorité des chefs de chantier suppléent les chefs d'équipe dans les fonctions de conduite et d'animation des équipes ouvrières, les chefs d'équipe occupant généralement une fonction d'ouvrier. La gestion mensuelle de chantier semble être actuellement plus utilisée comme une donnée d'ajustement pour le déroulement de chantier que comme un élément d'anticipation de la gestion des aléas et des événements, à la disposition de l'encadrement de chantier. *Il est à noter que ces premiers constats sont centrés exclusivement sur le système d'action du chantier. Cette logique conduit à une rupture importante entre les représentations des acteurs de l'entreprise (le pôle de conception des projets) et du chantier (le pôle de production). Deux logiques d'action se confrontent autour de la notion de la performance, sur laquelle nous reviendrons dans le chapitre suivant.*

L'engagement de l'entreprise s'est traduit par la formalisation des conditions préalables à la mise en place de l'expérimentation :

- s'impliquer dans toutes les phases de réflexion du projet, de la préparation à la réalisation ;
- élaborer une démarche de management du projet à travers la constitution d'un groupe de travail, composé du directeur des travaux, de l'encadrement de chantier et de l'équipe de recherche. Le directeur des travaux fut identifié comme le « pilote de l'opération expérimentale », du fait de sa position centrale stratégique entre la conception et la réalisation ;
- mettre en œuvre un plan de communication, conçu pour sensibiliser et impliquer le personnel dans la réalisation du projet, sous la forme de réunions d'information auprès des responsables

- des services opérationnels et des délégués du personnel, et de la publication, échelonnée dans le journal de l'entreprise, des grandes étapes de l'expérimentation ;
- choisir le personnel de chantier en fonction de critères préétablis, révélateurs d'une identité socioprofessionnelle solide (image positive du métier et de l'entreprise, conception « mobilisatrice » du travail, rapport positif à la formation et à la qualification), et lui donner les informations et les moyens nécessaires à la réussite de l'opération ;
 - respecter les procédures méthodologiques liées à cette opération et proposer, si nécessaire, des actions correctives ;
 - développer une politique de valorisation des compétences du personnel, en favorisant leur reconnaissance dans la grille des classifications ou par le biais de l'accès à des formations ultérieures dans une logique de professionnalisation. Il s'agissait ici d'élargir le rôle et les missions de la *commission d'évaluation des qualifications*, structure interne à l'entreprise Halle, qui statue sur l'évolution de carrière du personnel de chantier sur la base d'un entretien individuel ;
 - réaliser un « répertoire de compétence » de l'activité Bâtiment-Génie Civil, outil de diagnostic permettant d'identifier et d'évaluer les compétences, à partir des propositions faites par l'équipe de recherche.

ÉLARGIR LE RÔLE ET LES MISSIONS DES ÉQUIPES DE CHANTIER

La finalité est une recomposition des tâches au sein du chantier entre les différents niveaux hiérarchiques en présence : du conducteur de travaux au compagnon professionnel. Il est question, d'une part, d'ajuster la charge d'activité de l'encadrement à des objectifs de contrôle de la production, et, d'autre part, de permettre aux compagnons d'acquérir une plus grande maîtrise de l'activité de production.

Cet élargissement se fonde sur l'appropriation par les compagnons d'un certain nombre de tâches traditionnellement réservées à l'encadrement, telles que la gestion des stocks de matériaux, le contrôle de la qualité des ouvrages ou encore le suivi des procédures de sécurité. La transformation attendue est que cette nouvelle répartition des tâches entre les membres de l'équipe conduise à un déplacement et à un partage des responsabilités entre les trois catégories de professionnels de l'encadrement de chantier :

- entre le conducteur de travaux et le chef de chantier, dont les missions se centrent sur la détermination des méthodes d'exécution, le choix des matériaux ou le suivi de la gestion (planification, rotation, contrôle des déboursés directs) dans une vision anticipatrice du déroulement du chantier ;
- entre le chef de chantier et le chef d'équipe, avec une redistribution des rôles respectifs. Le chef de chantier, soulagé d'une présence constante sur le chantier, pourra privilégier les tâches de suivi de la production (main d'œuvre, matériaux, locations) et accompagner les chefs d'équipe dans leur nouvelle fonction ;
- entre le chef d'équipe et les compagnons, avec la délégation du chef de chantier au chef d'équipe de la fonction d'animation et de conseil technique auprès des compagnons. Le chef d'équipe se consacrera davantage à la préparation du cycle de production.

Soulignons les difficultés de l'encadrement à clarifier les composantes de l'activité de chacun des acteurs. En effet, personne ne sait comment appréhender un partage des compétences entre les membres de l'équipe qui soit différent de ce qui se pratique. Le discours se limite à l'évocation d'une plus grande polyvalence des compagnons et d'un développement des savoirs comportementaux (sens du travail en équipe, communication, prise d'initiative...). Ainsi la performance dépendrait des savoir-faire des personnes, et des attitudes et des comportements adoptés lors de situations rencontrées.

La difficulté est de définir ce que recouvre la notion de compétence, si on accepte l'idée que celle-ci a un caractère dynamique et évolutif. Par ailleurs, les raisons qui sous-tendent la réflexion sur les compétences requises par les métiers de l'entreprise étaient diffuses et variaient en fonction de la position des acteurs dans l'organisation.

Mieux gérer l'activité de production sur chantier

« Chaque chantier est une entité et a sa propre direction », « le chantier est une entreprise dans une entreprise ». Ces propos d'acteurs mettent en évidence le fait qu'un chantier est un système d'actions où chaque professionnel de l'encadrement doit assurer la cohérence, depuis la phase de préparation jusqu'à la réception finale.

Cette pratique amène à une individualisation des savoirs professionnels dans la conduite de chantier, d'autant que les relations avec le pôle de conception des projets se limite à une réunion : la réunion de « transfert » où le dossier marché est confié au conducteur de travaux, accompagné d'un ensemble d'indicateurs contractuels sélectionnés par la direction de l'activité Bâtiment Génie Civil. Ainsi, chaque chantier développe son propre mode de fonctionnement, sous l'initiative du

conducteur de travaux et de son équipe. Seules des régulations fonctionnelles (gestion du personnel, des matériels) coexistent entre le chantier et la direction d'activité au travers des individus en charge de responsabilités.

Dans ce contexte, l'encadrement de chantier, et plus particulièrement le conducteur de travaux, se trouve débordé par le nombre de décisions relatives à la gestion budgétaire et de production (incluant la gestion de la main d'œuvre, des équipements, des sous-traitants et des fournisseurs), lors de la prise en charge du dossier, avec une préparation plus ou moins reconnue.

L'existence d'un nombre très important de tâches implique de définir une organisation, des procédures et des outils dès l'amont du chantier. D'où le choix d'axer, en partie, la démarche expérimentale sur deux points : d'une part, l'amélioration de la qualité du dialogue entre les travaux et les méthodes avant et pendant le chantier, d'autre part, l'organisation de la phase de préparation de chantier.

Les éléments suivants ont paru déterminants pour améliorer le système de gestion de production :

- « la direction des travaux détermine 80 % des méthodes choisies, les autres 20% représentent des problèmes non déterminables a priori dans la phase de préparation », « 20 % des ouvrages ou des choix constructifs créent 80 % des problèmes ou des difficultés ». De façon générale, le système de gestion porte plus sur ce qui est stable et prévisible ou prédictif que sur ce qui échappe précisément à cette prédiction : les dysfonctionnements, les événements ou aléas. Les conducteurs de travaux estiment qu'ils « gagneraient » à identifier ces événements, entraînant des tâches et des prises de décisions à différents postes de travail, dans une vision anticipatrice du déroulement du chantier.
- la transmission des informations et des instructions entre l'équipe d'encadrement de chantier, assistée de services d'entreprise, et les équipes sur chantier est strictement orale. Si cette transmission orale est généralement considérée comme assez performante, elle a de gros inconvénients : la nécessité d'être répétée autant de fois qu'il y a d'acteurs concernés, son défaut d'interprétation, la tendance à oublier qui est à l'origine de l'information...Ce qui nécessite une coordination temporelle souvent difficile. Le passage à la transmission écrite est considéré par l'encadrement comme un progrès à réaliser pour plusieurs raisons. Sa rigueur permet d'augmenter l'autonomie des équipes d'exécution, notamment sur les tâches de contrôle de la qualité du produit et de sécurité. Elle permet d'intégrer les équipes dans le système de communication de l'entreprise, et elle satisfait aux recommandations des normes de l'assurance qualité. N'oublions pas cependant qu'elle est antinomique à la culture de chantier et que de fortes résistances perdurent.
- les outils de suivi des travaux ne sont pas communs aux équipes travaux, chaque chantier déterminant son propre mode de gestion à partir de supports très diversifiés : du « cryptage sur bout de papier » à l'utilisation de l'outil informatique, en passant par le journal de chantier. Or, certains outils, voire des procédures, peuvent être standards sur la qualité, la sécurité et la productivité. Ce système est, à cet égard, très complémentaire de la démarche qualité de l'entreprise.

Chaque membre du groupe porteur manifestait des attentes particulières (énoncées ou non) par rapport à la REX ; celles-ci varient en fonction de sa position dans l'entreprise.

Pour la direction de l'activité Bâtiment Génie Civil, la REX est perçue comme une tentative d'amélioration de la productivité sur chantier, sous ses différents aspects, dont la responsabilité incombe en grande partie à la direction des travaux.

Pour le responsable des ressources humaines, également responsable de l'assurance qualité, l'opportunité réside dans la mise en œuvre d'une méthodologie de capitalisation des compétences ouvrières, associée à une réflexion stratégique sur l'évolution des qualifications, dont le vecteur est la clarification de la notion de compétence.

Pour la direction des travaux et l'encadrement, l'investissement dans la REX révèle un souci permanent de mieux cerner les dysfonctionnements du chantier qui nuisent à sa performance. Les résultats attendus se situent, d'une part au niveau de l'amélioration des pratiques et des méthodes du « pôle de conception », par un partage de compétences, d'autre part, au niveau de l'évolution des représentations et comportements des compagnons, qui leur paraissent figés.

La notion d'organisation qualifiante suscita, au départ, des réactions d'incompréhension et de résistance, liées au processus d'innovation. L'organisation en place est perçue comme suffisamment performante, car le contrôle par la direction d'activité est maîtrisé. Il est entendu que la nouvelle organisation doit garantir le même niveau de performance, voire supérieur, mais sans remettre en cause, *a priori*, les fonctionnements actuels.

L'équipe de recherche proposa une méthodologie d'expérimentation pour soutenir et accompagner les différents acteurs de l'entreprise dans l'appropriation d'une démarche de changement.

Mettre en œuvre une méthodologie de résolution de problèmes

La démarche expérimentale reposait sur la verbalisation par les salariés de leurs situations de travail et sur la résolution de problèmes. Deux approches de l'organisation qualifiante furent proposées :

- une approche descendante, qui s'exprime par la réalisation de plans d'action et une préparation de chantier optimale, dont l'intérêt est de mobiliser les services de l'entreprise sur la production de nouvelles pratiques professionnelles prenant en compte l'organisation globale du travail ;
- une approche ascendante, qui donne la parole aux acteurs sur leurs situations de travail et leurs besoins. Partir du chantier était ici le moyen d'intervenir sur le système de relations entre les groupes professionnels de l'entreprise, de faire reconnaître les compétences des équipes de chantier, et d'amener les salariés à modifier des comportements acquis.

Le point de rencontre de ces deux approches se situe au niveau de la direction des travaux et de l'encadrement de chantier, porteurs d'une stratégie globale d'amélioration de l'organisation du travail.

Le schéma synoptique « démarche expérimentale » (voir plus loin) met en évidence les principes méthodologiques retenus pour conduire la mise en œuvre d'une organisation qualifiante.

LA MISSION DES ÉVALUATEURS

Plusieurs missions incombent à l'équipe de recherche chargée du suivi et de l'évaluation de la REX : un rôle de conseil et d'assistance auprès des acteurs tout au long de l'expérimentation ; un rôle d'évaluation des actions engagées lors des différentes périodes de transformations.

Mais, en raison de la spécificité de la démarche mise en œuvre, fondée sur une méthodologie d'intervention participante, les missions des évaluateurs se sont progressivement déplacées vers un réel accompagnement de l'ensemble des groupes d'acteurs. Cet accompagnement s'est traduit par l'animation des séances de travail, favorisant l'appropriation de la démarche et la levée des réserves, des réticences et des freins face aux changements, qui sont révélateurs des différents enjeux portés par les individus.¹

¹ Nous attirons l'attention du lecteur sur la terminologie utilisée pour désigner les évaluateurs. De l'identité première « équipe de recherche », nous identifierons par la suite les évaluateurs sous le seul vocable « évaluateur » au vu de l'éclatement de l'équipe préalablement constituée, et relative à la mobilité professionnelle vécue par certains

DÉMARCHE EXPÉRIMENTALE

① PHASE EXPLORATOIRE		
Objectifs	Acteurs	Modalités
<ul style="list-style-type: none"> - Étude de l'organisation - Conditions préalables à l'organisation qualifiante 	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur d'activité - Responsables des services opérationnels - Équipe de recherche - Encadrement de chantier 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens semi-directifs - Visites de chantier - Entretiens individuels - Travail collectif sur la résolution de problèmes
→ Définition d'une stratégie et d'une méthodologie		

② MÉTHODOLOGIE			
Principes de l'organisation qualifiante	Acteurs	Constitution d'une bibliothèque de problèmes	Traitement
<ul style="list-style-type: none"> - Fonder une communication active - Fonder la conception de l'organisation sur la capacité à faire face à tout aléa et dysfonctionnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'un groupe porteur - Création d'un collectif de production de logement 	<ul style="list-style-type: none"> - Outil : FICHE THEMATIQUE - Analyse des événements de chantier/réunions du collectif 	<ul style="list-style-type: none"> - Plans d'action - Remédiation immédiate - Procédures de traitement en collectif

→ 1 Création du groupe porteur			
Principes de l'organisation qualifiante	Objectifs	Méthodologie	Outils
<ul style="list-style-type: none"> - Fonder une communication active - Fonder la conception de l'organisation sur la capacité à faire face à tout aléa et dysfonctionnement - Développer un espace autonome d'explicitation 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication interne - Définition des moyens afférents à la REX - Définition des pôles de responsabilités - Pilotage et suivi de la démarche - Appréciation de l'évolution des changements - Définition des conditions de transfert 	<ul style="list-style-type: none"> - Choix des thèmes et validation - Plans d'actions - Validation 	<ul style="list-style-type: none"> - Organigramme d'utilisation des fiches - Fiches thématiques - Plans d'actions
Effets induits : → Constitution du groupe de conducteurs de travaux → Élaboration du répertoire de compétences Halle/SOGEA → Création d'outils de suivi de l'activité de chantier			

→ 2 Création du collectif de production de logements			
Principes de l'organisation qualifiante	Objectifs	Méthodologie	Outils
<ul style="list-style-type: none"> - Fonder une communication active - Fonder la conception de l'organisation sur la capacité à faire face à tout aléa et dysfonctionnement - Développer un espace autonome d'explicitation - Donner une unité au contenu de la compétence professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Élargissement de l'autonomie - Émergence de nouvelles compétences individuelles et collectives - Collaboration encadrement/équipes de chantier pour la réalisation des objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Réunions de travail - Méthode de résolutions de problèmes - Brainstorming - analyse des événements (causes et conséquences) - Définition des priorités - causes/effets - Proposition de traitement - Validation et mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> - Q.Q.O.Q.C.P. - Diagrammes Classement et effets/conséquences
Effets induits : Élaboration d'une fiche d'évaluation intégrée à la fiche de transfert → reconnaissance du savoir-faire ouvrier → amélioration de la gestion des ressources humaines sur chantier			

▶ DÉROULEMENT DE LA RÉALISATION EXPÉRIMENTALE

La mise en œuvre de l'expérimentation a subi une succession de décalages du fait du retard de la signature du marché et de l'ordre de service des travaux. En effet, les travaux étaient initialement programmés pour le début de l'année 1996. Or, le chantier a réellement démarré le 4 août 1997. Cette situation a conduit les acteurs de l'entreprise à reconsidérer le programme d'action préalablement défini. Du temps était disponible pour définir plus finement les objectifs de la REX. Les décalages réguliers de planning ont réduit l'implication et la mobilisation des acteurs à une durée globale de trente-quatre mois (de l'ébauche du projet à la fin de l'expérimentation).

LA MÉTHODOLOGIE

La REX a comporté cinq phases successives :

- observation pour définir les objectifs opérationnels à partir d'un travail de recueil de données (observation directe des situations de chantier, questionnement des acteurs sur les fondements de la performance) ;
- élaboration de plans d'action impliquant la direction des travaux et les conducteurs de travaux, en amont de la période de préparation de chantier ;
- élaboration du répertoire de compétences ;
- préparation du chantier support de la REX ;
- « traitement événementiel de l'activité », lors de la partie gros œuvre du chantier, associant le collectif de production de logement.

LA PHASE D'OBSERVATION

Pour mettre en œuvre le dispositif de recherche, il était nécessaire de s'assurer de certaines conditions : l'implication de la direction et de l'encadrement concerné de l'entreprise et l'accord des salariés appelés à participer au dispositif – ce qui a fait l'objet d'une étude exploratoire réalisée par l'équipe de recherche sous forme d'entretiens auprès de l'encadrement supérieur et l'encadrement de chantier, mais aussi de l'encadrement des services fonctionnels concerné par le dispositif.

La démarche d'investigation sur la notion de performance ou de non-performance a été menée auprès de différents acteurs œuvrant dans l'acte de construire (de la conception à la réalisation). Autour de la construction de logements, il s'est agi de recueillir les représentations des acteurs et de positionner la "performance" ou la "non-performance" dans le processus de production. Le discours des acteurs a révélé une difficulté de « l'entreprise » à aborder clairement le thème de la performance.

Chaque acteur, à sa manière, s'est défendu d'aborder le problème concrètement en se centrant sur sa compétence ou sa responsabilité dans le processus de production. Il ne pouvait donc se dégager qu'une vue segmentée de ce processus, chaque segment justifiant de sa cohérence et de sa performance.

Pour comprendre le problème, il faut faire un détour par la culture de l'entreprise, voire du secteur professionnel. En effet, l'organisation de l'activité Bâtiment Génie Civil est orientée vers le rendement, ce qui conduit à la spécialisation progressive des fonctions et des métiers dans l'entreprise. La définition de la performance se fait en amont du chantier, indépendamment de ce qui peut se passer sur un chantier. Cette logique provoque des ruptures importantes entre les représentations des acteurs du pôle de conception (direction d'activité, service commercial, bureau des études) et du pôle de production (encadrement de chantiers, compagnons professionnels). Chaque pôle constitue un système d'action fonctionnant en « vase clos », sans partage des informations nécessaires pour atteindre une performance globale. La communication est restreinte, seules des régulations fonctionnelles entre la direction des travaux et les hommes de chantier s'effectueront lors du déroulement du chantier.

Par ailleurs, la culture de l'entreprise, et globalement du secteur, véhicule une image de « gagneur » dans le contexte d'une concurrence exacerbée par un marché tendu. Parler de non-performance, et plus précisément d'opérations déficitaires, apparaît comme un manque de professionnalisme.

Dans ce contexte général, l'enjeu d'une amélioration de la performance sous forme d'une gestion de projet s'appuyant sur une interaction forte entre les deux « gisements » de valeur ajoutée (75 % de la non-qualité est due à la phase amont, 25 % au chantier), était peu réaliste dans l'état actuel de l'organisation de l'entreprise.

Les fondements de cette impossibilité résident, pour les acteurs concernés dans le mode d'attribution des marchés publics (appel d'offres) et, par voie de conséquence, dans le mode d'élaboration du « bon » prix qui répond à une logique extérieure à l'entreprise.

Ce processus d'élaboration ne peut être intégré par les hommes de chantier : la raison invoquée est que leurs enjeux dans la conduite de chantier interfèrent trop fortement dans l'élaboration du prix. En ce sens, les hommes de production sont à la fois un frein et un risque pour une collaboration éventuelle avec le pôle de conception.

Ces arguments de culture ou d'enjeux différents comme obstacles à une collaboration entre les deux pôles ont permis d'éclairer le positionnement des groupes d'acteurs, et ont donné le cadre dans lequel le projet d'organisation qualifiante pouvait évoluer.

Le vecteur choisi a été la recherche permanente d'activités à valeur ajoutée directe en initiant un processus susceptible, en créant les conditions favorables, de faire progresser, à travers les acteurs eux-mêmes, leur organisation, et par conséquent la performance globale.

Afin d'orienter cette recherche d'activités à valeur ajoutée directe, l'équipe de recherche a réalisé plusieurs entretiens auprès du directeur des travaux, des conducteurs de travaux et des chefs de chantier. Ils ont permis d'identifier trois grandes catégories de situations problématiques, susceptibles d'être améliorées, voire dans leur mode de résolution d'être porteuses d'innovation : l'organisation amont du chantier ; la gestion des ressources humaines, et spécifiquement les rôles professionnels de l'encadrement de chantier ; la communication entre les services (fonctionnels et opérationnels) de l'entreprise, et entre les groupes professionnels impliqués dans la conduite d'opérations de construction.

De cette analyse, la démarche expérimentale s'est centrée sur deux axes :

- l'amélioration de la qualité de la communication entre les différents niveaux hiérarchiques de l'encadrement de chantier, et le rapprochement des Travaux et des Études.
- la valorisation des compétences opératoires des équipes de chantier, centrée sur une évolution du rôle de la maîtrise vers la concertation et la transmission de savoir-faire en optimisant, d'une part, la préparation de chantier et en organisant, d'autre part, la collaboration de l'encadrement à cette préparation.

Notons que dans une telle démarche, le directeur des travaux occupe une position centrale stratégique puisqu'il se situe à l'interface et à l'articulation de la conception et de la réalisation.

La méthodologie décrite dans le chapitre précédent s'est traduite par la constitution de deux groupes de travail :

- le premier groupe, composé du directeur des travaux et de trois conducteurs chargés de l'activité Bâtiment Génie Civil, s'est intéressé à la recherche de méthodes, de moyens et de supports nécessaires à la résolution des problèmes abordés ; ceci à travers l'élaboration de plans d'actions. Dans ce cadre, la réflexion n'était pas uniquement ciblée sur la construction de logements, mais sur l'activité Bâtiment Génie Civil en général. L'objectif qui sous-tend cette réflexion était d'amener les acteurs à s'approprier progressivement la problématique de départ, et les principes d'action de l'organisation qualifiante.
- le second groupe, identifié sous le vocable « collectif de production de logements » et constitué d'un chef de chantier, d'un chef d'équipe et de trois à quatre compagnons professionnels, avait pour objectif de mesurer les effets des actions engagées par le premier groupe et d'analyser les événements qui percutent l'organisation du travail sur chantier, afin d'engager des actions correctives, voire préventives.

L'ÉLABORATION DES PLANS D' ACTIONS

Une dizaine de réunions de travail, animée par l'équipe de recherche, a été programmée pendant la période de négociation du marché de l'opération de construction, support de la REX. Six plans d'action (cf. annexes) ont été construits autour des problèmes prioritaires ; à partir d'outils d'analyse proposés par l'équipe de recherche.

La préparation de chantier (n°1)

L'objectif était de sensibiliser les acteurs de la conception (maître d'ouvrage, maître d'œuvre) de la nécessaire prise en compte dans le délai d'exécution du marché, d'une période de préparation réelle, et, d'optimiser les modalités de passation du dossier entre les acteurs de la conception et ceux de la réalisation.

La gestion des primes de rendement et diverses (n°2)

L'objectif était d'optimiser la gestion du personnel sur chantier, en clarifiant, dans un premier temps, les conditions d'indemnisation supplémentaire, dans un souci d'amélioration de la motivation par la prime.

L'organisation du travail : répartition des tâches conducteurs de travaux / chefs de chantier et chefs de chantier / chefs d'équipe (n°3 et 4)

L'organisation du travail était abordée sous l'angle de la nécessité de repenser le rôle de l'encadrement de chantier, du fait d'une rupture dans les compétences mobilisées par la conduite de chantier, dont les effets étaient multiples :

- le non-positionnement dans l'encadrement des chefs d'équipes ;
- une montée des individualismes au sein des équipes de travail, accompagnée de la disparition de la coopération et du partage des expériences ;
- une rotation des équipes de chantier, dont on met trop souvent en avant les qualifications insuffisantes.

L'objectif a été de stabiliser les fonctions de l'encadrement et de redéfinir les rôles de chacun, conduisant à un partage des responsabilités. Les résultats attendus se centraient ainsi sur une extension des missions de l'encadrement vers :

- le management et le contrôle de la réalisation des objectifs de qualité, pour le conducteur de travaux ;
- la préparation de chantier, en collaboration avec la hiérarchie de l'encadrement, et le suivi de la gestion du chantier, pour le chef de chantier ;
- la conduite et l'animation de l'équipe d'ouvriers, pour le chef d'équipe.

Par ailleurs, on peut supposer que cette évolution va renforcer les systèmes de décisions, d'échanges et de communication entre les différents niveaux hiérarchiques de l'encadrement, et dans l'équipe de chantier.

La communication : relations entre les conducteurs de travaux (n°5)

Par la mise en place de réunions de concertation, il s'agissait de favoriser le transfert de compétences (organisationnels, techniques, de gestion...), de développer un savoir-faire collectif et d'améliorer la capacité à apprendre des professionnels de la conduite de chantier.

La gestion de chantier : les fournisseurs (n°6)

Il a été question de déterminer un cadre de référence, afin d'améliorer la consultation et le suivi des prestations fournisseurs selon le meilleur rapport qualité / prix. L'objectif sous-jacent était, par ailleurs, de faire communiquer, sur des bases communes, le Bureau d'études et la Direction des Travaux, dont on a pu constater les points de rupture quant à l'élaboration du prix marché et du budget chantier.

La mise en œuvre des plans d'actions se caractérisa par une succession de reports par rapport aux échéances fixées. Sur les six plans d'actions, trois ont été réellement mis en pratique pendant les différentes phases du chantier (de la préparation du chantier à sa réalisation). Les raisons qui justifient une mise en œuvre partielle seront étudiées plus précisément dans le chapitre suivant. Nous abordons ici les modalités de travail relatives à l'élaboration du répertoire de compétences de l'entreprise Halle.

La construction du répertoire de compétences

D'emblée, les professionnels du secteur Bâtiment ont tendance à penser que l'entrée dans une logique de compétences bouleverse trop fortement les modes de fonctionnement et de gestion, les liaisons interpersonnelles, les rapports sociaux catégoriels hors et sur le chantier, ainsi que les rapports avec les partenaires sociaux.

En l'absence de toute situation de crise concernant la vie de l'entreprise, d'une représentation claire sur la notion de compétence ou encore d'outils suffisamment adaptés pour mettre en œuvre ce type de démarche, les entreprises ont du mal à faire ce pas, considérant que la formation traditionnelle peut répondre en grande partie à l'optimisation des savoir-faire de l'entreprise.

L'entrée dans une « démarche compétences » place les acteurs de l'entreprise devant la nécessité de réviser leurs propres repères par rapport aux métiers de l'entreprise. Deux types de facteurs ont déclenché une réflexion globale sur une « démarche compétences » au niveau de l'entreprise Halle.

D'une part, la mise en œuvre de l'Assurance Qualité requérait un (re)positionnement des fonctions au sein des services de l'entreprise, à travers l'élaboration des « fiches de fonction », et sur le plan technique, la démarche proposée avait l'avantage d'outiller la gestion des ressources humaines par la création d'un répertoire de compétences, permettant entre autres de donner des bases objectives d'appréciation des compétences.

D'autre part, la réflexion menée dans le cadre des plans d'action avait permis d'impulser une dynamique d'action, favorable à un processus de changement.

L'équipe de recherche a proposé une méthode et des outils, fondés initialement sur l'analyse de l'activité au poste de travail (cf. plans d'action n° 3 et n° 4), et qui préside à la construction d'un référentiel métier. Mais ce type de démarche, appelant des moyens et du temps, ne pouvait être menée à terme par l'entreprise seule. Dans ce contexte, il parut opportun d'associer au projet les compétences de l'AREF Lorraine.

En effet, l'élaboration du répertoire de compétences pouvait être le fruit d'une adaptation d'un outil venant de l'extérieur, et notamment de la branche professionnelle. Deux rencontres avec l'AREF Lorraine ont permis de poser les bases d'une collaboration déclinée en deux étapes :

- la mise à disposition de l'entreprise Halle de la Banque de Données de Compétences du GFC BTP, testée pour la première fois en Lorraine dans le cadre de la REX, et dont l'exploitation devait permettre de positionner explicitement les compétences mises en œuvre et à développer pour chaque fonction de l'activité gros œuvre et génie civil de la construction neuve. Précisons que le maître d'œuvre de l'utilisation de la Banque de Données de Compétences a été l'AREF Lorraine ;
- la détection de besoins de formation, à partir de la connaissance de l'écart entre les compétences attendues pour un poste donné et l'évaluation des compétences détenues par le salarié.

Cinq séances de travail ont eu lieu fin 1996, animées conjointement par le conseiller Meurthe-et-Moselle de l'AREF Lorraine et l'évaluateur. Elles ont associé la direction des ressources humaines, les responsables commerciaux, la direction des travaux et l'encadrement supérieur de chantier, et ont abouti à la constitution du répertoire de compétences Halle/SOGEA, sur la base de l'analyse de plusieurs documents :

- les activités de la construction (construction neuve, génie civil, réhabilitation) ;
- la liste des emplois-types par activité ;
- les activités principales et secondaires affectées aux emplois-types ;
- les tâches et savoir-faire référencés à chaque activité ;
- les savoirs et savoir-faire associés.

La démarche mise en œuvre a été riche d'enseignements pour l'encadrement de chantier. Le non-positionnement des acteurs de l'encadrement de chantier sur les tâches de transmission de savoir-faire au personnel et d'organisation de la communication entre les différents niveaux hiérarchiques intervenant sur chantier est apparu nettement. Par ailleurs, on a pu évaluer un déficit de compétences quant au suivi régulier des consommations permettant une analyse fine du droit à dépenser relative à l'avancement des travaux.

Quelle que soit l'activité considérée, le chef d'équipe n'a pas une position de responsable, et sa place dans l'encadrement de chantier et dans les équipes de travail n'est pas clairement définie. Il est dès lors difficile d'envisager une évolution de ses responsabilités, en l'absence d'une reconnaissance explicite de son rôle et de ses missions.

L'élaboration d'un répertoire de compétences se heurte à plusieurs contraintes et, en particulier, celle du degré de finesse de l'analyse. Trop simple, elle ne serait pas discriminante et serait donc inefficace. Trop fine, elle aboutirait au repérage d'un tel nombre de compétences qu'elle deviendrait vite inutilisable en figeant les postes ; ce qui rendrait plus difficile toute anticipation de l'évolution des fonctions.

Cette question est revenue à de nombreuses reprises dans les réunions, particulièrement lors du choix sur la détermination d'une méthode d'évaluation des compétences, sachant que la notion même d'évaluation est connotée de façon négative par les professionnels du secteur. Des propositions ont été émises pour se doter d'un outil d'évaluation efficace, mais elles n'ont pas été réellement mises en œuvre par le groupe. De multiples questions sont restées en suspens : comment évaluer les compétences, sur quels critères, selon quelle fréquence ? Qui doit les évaluer, à quel moment, et quel lien y aura-t-il entre ces évaluations et l'évolution du salarié et de sa rémunération ? Et surtout, quelle est la finalité de l'évaluation ? Ce dernier point est plus riche de questions que de réponses... que se sont naturellement posées les professionnels du chantier !

La préparation de chantier

La REX est partie du constat de la faible préparation de chantier, et plus encore du manque de collaboration des membres de l'encadrement de chantier à cette phase. En effet, il n'est pas rare que le temps de préparation soit écourté, sous la pression des délais, ce qui entraîne des répercussions négatives sur la qualité de la réalisation, la sécurité et les conditions de travail des compagnons, et donc sur la performance globale.

La démarche proposée devait permettre de valider un délai de préparation adapté aux exigences des travaux à réaliser (cf. plan d'action n° 1), et d'élaborer un plan de travail précis (organisation du

chantier, planning, logistique, mesures de sécurité...) associant les trois catégories de professionnels de l'encadrement de chantier.

Cette préparation devait permettre de :

- prendre en compte les points particuliers de l'ouvrage (ceux qui créent 80 % des problèmes en réalisation), de façon à identifier les sources probables de la variabilité du travail, et à en intégrer les conséquences pour l'organisation du travail sur chantier ;
- mettre en œuvre la nouvelle répartition des tâches entre les membres de l'encadrement de chantier, en référence au répertoire de compétences Halle/SOGEA ;
- créer les outils de suivi de l'activité : plans de rotations journalières, journal de chantier, rapport journalier...
- informer et sensibiliser les compagnons sur les objectifs visés par la REX et sur les modalités de travail relatives à la préparation de l'activité sur chantier et au traitement des événements.

Cette phase de préparation s'est déroulée sur une période de quatre mois propice à une conception achevée du projet de construction avec l'ensemble des partenaires. Mais l'obtention de ce délai est liée à une série d'événements perturbateurs des différentes étapes de la préparation de chantier. Ce qui a nécessité la mise en application de dispositions particulières aussi bien techniques que de sécurité, avec une volonté partagée de « démarrer » avec prudence.

Dans ce contexte, la réalisation des objectifs a été partiellement atteinte.

L'analyse des points particuliers de l'ouvrage

La spécificité de l'ouvrage, conditionnée par la conservation d'une façade protégée et de l'environnement urbain, constitue en soi un cas d'école qui illustre la nécessaire coordination entre les partenaires de l'opération pour adapter au mieux le produit aux contraintes de la production.

Bien que les discussions aient eu lieu, les modes opératoires validés lors de la phase de conception du projet, des incidents ont émaillé la préparation de chantier, révélant l'existence de confrontations, d'enjeux portés par les différents acteurs, et qui posent le problème de la contractualisation du marché.

Dès la livraison du terrain, des différents sont apparus, aussi bien sur le respect des conditions de cette livraison que sur l'état réel de la façade. Par exemple, le maître d'ouvrage devait livrer une plate-forme nue de fondations et de dallages, ce qui ne fut pas le cas. Par ailleurs, le démolisseur avait remblayé une partie des caves, nécessitant des travaux de terrassement supplémentaires, non inclus dans le marché, et la clé de voûte de la cave, supposée être le support de stabilisation de la façade, avait été démontée. Ces quelques éléments mettent en exergue le problème de l'explicitation du projet entre les partenaires et les interminables tractations entre le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre et l'entreprise sur les modalités de réalisation de l'opération, qu'elles soient techniques ou financières ; l'entreprise se trouvant placée devant le fait accompli, assurant la responsabilité de tout retard de travaux, de toute reprise de travaux ou de tout risque de déstabilisation de la façade.

Dans ce contexte, la phase de préparation a fortement mobilisé les partenaires de l'opération. Des réunions régulières, voire hebdomadaires, ont eu lieu, associant la direction des travaux Halle, le bureau des méthodes, le bureau d'étude béton, le maître d'œuvre, le coordonnateur SPS et le bureau de contrôle, afin de déterminer une méthodologie de réalisation centrée essentiellement sur l'organisation des travaux sur la façade et la mise en sécurité du personnel. L'opération a été repensée dans sa totalité, obligeant les acteurs à anticiper chacune des phases.

Plusieurs actions caractéristiques ont été engagées :

- Du point de vue technique et devant la présence de fissures au niveau de la façade qui sont apparues progressivement, des modes opératoires ont été définis :
 - En amont,
 - vérification des notes de calcul du butonnage réalisé par le démolisseur, par le bureau interne de l'entreprise Halle,
 - sondages des fondations au niveau des caves pour déterminer des modes de reprises en sous-œuvre.
 - En phase de réalisation
 - mise en place en priorité de la dalle sous la façade conservée afin de pouvoir effectuer les dalles des étages supérieurs en toute sécurité ;
 - conservation provisoire des murs de refend dans les caves en sous-sol, de façon à être en protection lors des travaux de confortement ;
 - réalisation d'une longrine en pied de mur de la façade afin d'effectuer le terrassement au plus proche ;
 - construction en priorité du bâtiment 1 jusqu'au troisième niveau, tout en commençant les rotations sur les trois autres bâtiments. Ce qui implique des rotations différentes sur les bâtiments : de type voile/plancher/voile...sur le bâtiment 1 et de type voile sur les trois

- autres bâtiments jusqu'à atteindre le 3e étage du bâtiment 1 et ensuite rotation voile/plancher ;
- mise en œuvre de prémurs en périphérie des sous-sols afin d'optimiser la sécurité du personnel et de limiter les zones d'intervention.
- Du point de vue de la sécurité, l'identification des risques a donné lieu à la détermination d'un ensemble de mesures de prévention :
 - installation de témoins sur la façade informant le personnel sur son état, procédure intégrée au PGCSS ;
 - élaboration d'un plan précis « d'irrigation » du personnel sur les postes de travail et des approvisionnements, spécifiquement sur la zone concernée. Ce plan a été intégré au PGCSS ;
 - rédaction d'une procédure d'urgence en cas de sinistre sur la façade conservée, intégrée au PPSPS. Celle-ci définit les sécurités à mettre en place par les compagnons, et les responsabilités de chaque acteur.
 - mise en place d'un escalier provisoire d'accès à la fosse du sous-sol du bât.1.

Il est utile de préciser que ces choix ont été le résultat d'un travail en commun entre le conducteur de travaux et le coordonnateur SPS. Le problème de la façade a été omniprésent tout au long de la préparation de chantier, déterminant l'organisation générale du chantier, les choix principaux des installations provisoires (grue notamment) et la détermination du planning, avec le souci de minimiser les plages de recouvrement. Plusieurs mesures ont été validées en amont du chantier :

- mise en place de consoles d'approvisionnement des matériaux à chaque étage et sur le côté des bâtiments pour éviter des déplacements trop importants sur la zone ;
- mise en commun des moyens de levage entre gros œuvre et charpentier ;
- organisation des incorporations électriques et de chauffage lors du gros œuvre afin d'éliminer les points de recouvrement et réduire les risques lors des interventions ultérieures sur les bâtiments ;
- installation de baraquements adaptés à la « vie de chantier » (vestiaires et sanitaires décents, réfectoire, circulations intérieures), et aménagements de voies d'accès, de parkings pour les véhicules personnels. Ces éléments sont importants car ils conditionnent la bonne implication des compagnons. Tout salarié adhérera plus facilement aux conditions de réalisation du chantier quand il aura le sentiment qu'on le respecte, qu'on a pensé à lui.

La gestion des approvisionnements, problème récurrent sur chantier, a été largement abordée en phase de préparation. Compte tenu des choix des modes constructifs (emploi de panneaux de murs en périphérie des sous-sols au lieu de coulé en place) et des contraintes du site (accès restreints), une planification des approvisionnements a été contractualisée avec les fournisseurs, et spécifiquement celui des prémurs.

Il n'en demeure pas moins que des retards de livraison ont eu lieu en phase de réalisation, bouleversant les cadences des travaux et provoquant des situations d'attente ou « d'improvisation » du nouvel ordonnancement des tâches.

De l'avis du conducteur de travaux, cette difficulté à organiser les approvisionnements dépend pour beaucoup de la compétence du fournisseur à bien articuler la fabrication et la livraison en fonction des besoins du chantier. Ce problème met en avant le choix des fournisseurs, qui doit répondre au double objectif de la négociation du prix et de la disponibilité des produits. La mise en œuvre du plan d'action n° 6 devait permettre d'optimiser cette gestion ; cet objectif a été différé en raison de la charge de travail des conducteurs de travaux, mais aussi de la difficulté des acteurs à prendre en charge la conduite de toute situation innovante.

Aujourd'hui, l'entreprise se prévaut d'une banque de données fournisseurs à disposition de l'encadrement de chantier. Bien que la REX n'ait pu en bénéficier, l'utilisation et la mise à jour de cet outil devraient générer, à terme, moins d'aléas sur la programmation des travaux.

La répartition de l'activité de l'encadrement de chantier

La phase de préparation de chantier devait finaliser la collaboration entre les membres de l'encadrement de chantier en mobilisant les compétences spécifiques de chaque acteur. Elle avait également pour objectif de préparer les missions futures de chacun en référence au répertoire de compétences Halle/SOGEA.

Dans les faits, la mise en œuvre n'a pas été suivie dans sa totalité. Seules les modalités de collaboration entre le conducteur de travaux et le chef de chantier ont fait l'objet d'une définition. L'idée d'associer le plus tôt possible au travail de préparation le chef d'équipe n'a pas été suivie d'effet, compte tenu de sa nomination tardive (après l'ordre de service). Cette décision est dépendante d'une gestion en flux tendu des ressources humaines, du fait de l'organisation de l'entreprise qui, pour être réactive sur le marché, affecte les équipes au moment des besoins des chantiers. Ceci a

été de nature à amoindrir les objectifs de la REX autour de la redéfinition du rôle et des missions de l'encadrement, support à un élargissement de l'autonomie.

La responsabilisation du chef de chantier a été effective dans la préparation de chantier, et une collaboration étroite s'est établie avec le conducteur des travaux, notamment sur la planification du chantier et les étapes de son contrôle. Il faut souligner la participation d'autres acteurs, externes à l'entreprise, en phase de préparation (un stagiaire en préparation de l'agrégation Génie Civil, et un stagiaire de l'ESTP). Cette mobilisation exprime la volonté de l'entreprise de se doter de moyens supplémentaires pour conduire la REX : cet investissement a été porteur d'améliorations. *A contrario*, elle met en évidence les difficultés de la direction des travaux à piloter l'expérimentation dans les conditions préétablies, laissant croire que la multiplicité des acteurs est un facteur de réussite de la démarche.

Trop souvent, l'application des décisions a été effective grâce à l'implication des acteurs externes au détriment d'une réelle appropriation du projet par l'encadrement supérieur de chantier. La double mission du conducteur de travaux d'assurer la production et l'application de la REX le place dans une situation ambiguë, où l'objectif de performance se définit plus par une organisation et une répartition de l'activité connues et maîtrisées. Dans cette situation, il est tentant de laisser aux autres la responsabilité de porter la mise en œuvre de la démarche, ce qui laisse en suspens le problème de la pérennité des actions engagées et leur appropriation par les acteurs internes de l'entreprise. Nous reviendrons sur cette question.

Les outils de suivi et de contrôle de l'activité

Au fur et à mesure du déroulement de la phase de préparation de chantier, un réel besoin d'instruments de pilotage et d'évaluation s'est fait jour. Il s'agissait de mieux assurer l'organisation et la transmission d'informations entre l'encadrement de chantier, les équipes et les services de l'entreprise. Par ailleurs, doter les équipes de chantier d'instruments pertinents devait répondre à l'objectif d'accompagner la transformation du rôle et des missions de chaque membre de l'encadrement, fondée sur une communication active entre acteurs, une meilleure gestion des aléas et des événements tout au long du chantier, et sur une maîtrise de l'état et de la qualité des travaux.

Quelques outils ont été créés :

- carnets de rotation de banches : au-delà du suivi quotidien de l'état d'avancement des travaux, cet outil permet de visualiser avec les chefs d'équipe et les compagnons le poste de travail, la situation à traiter, le lieu d'intervention, ce qu'il y a avant, ce qu'il y a après. Le chef d'équipe ne se limite plus alors à restituer des informations au chef de chantier, mais il mobilise les membres de son équipe autour des objectifs de réalisation leur permettant de participer à l'élaboration de mesures destinées à améliorer la performance du chantier. Compte tenu des modifications de plannings et du mode de construction initial, liées au problème de la façade, cet outil n'a pu être appliqué en phase de réalisation. Mais l'encadrement reste ouvert à l'idée selon laquelle la production de fiches de rotations constitue un programme de travail intéressant pour les compagnons et un support de communication et de contrôle de l'activité ;
- journal de chantier et rapport journalier chefs d'équipe : la création de ces fiches répondait au souci de l'encadrement d'harmoniser, au niveau de l'entreprise, les pratiques de recueil des informations relatives à la gestion de la production, notamment le pointage des rendements et le suivi des heures. L'utilisation de ces outils constituait autant une mesure d'amélioration du contrôle des ratios de réalisation pour chaque ouvrage qu'un moyen pour amener les chefs d'équipe à mobiliser leurs compétences au service du suivi et des impératifs de la production. Le recours à ces outils a donné lieu à deux réunions d'information et de sensibilisation du chef de chantier et des chefs d'équipe voiles et planchers lors du démarrage du chantier, animées par le conducteur de travaux. La mise en application a soulevé des réticences et des incompréhensions de la part des chefs d'équipe : peu enclins à la « paperasserie », ils considèrent que cela crée une contrainte supplémentaire, et seules les informations relatives au pointage des heures ouvrières ont pu être renseignées de façon constante. L'objectif d'élargissement de l'autonomie des chefs d'équipe par l'appropriation de tâches de suivi de production fut ainsi très partiellement réalisé. Les raisons qui justifient cette carence sont dépendantes des représentations des acteurs :

pour le chef d'équipe, le suivi de la production relève surtout de la compétence du chef de chantier et du conducteur de travaux, et toute tâche nouvelle est perçue comme une forme de désengagement de l'encadrement supérieur par rapport aux tâches traditionnelles, et non comme le partage d'une co-responsabilité ;

- pour l'encadrement supérieur, la responsabilisation des chefs d'équipe est liée à la reconnaissance préalable de compétences spécifiques, entendu que la personne est déjà compétente ou formée avant que la tâche lui soit réellement confiée. Les volontés de

collaboration énoncées ou non se heurtent à la prégnance d'un mode d'organisation où les individus doivent faire la preuve de leur qualification avant de rentrer dans une nouvelle forme d'organisation, portée ici par les principes de l'organisation qualifiante.

L'information et la sensibilisation des compagnons sur les objectifs de la REX

L'application de la REX, en phase de réalisation du chantier, a été limitée aux seuls compagnons de la partie gros œuvre, soit le « collectif de production de logement ». L'équipe de recherche a retenu et proposé des modalités de fonctionnement autour de l'appropriation de la démarche par les acteurs concernés :

- informer les membres du collectif sur les principes de l'organisation qualifiante et les modalités de la REX avant le démarrage du chantier ;
- définir le planning des réunions, intégré au temps de travail, avec le collectif ;
- démarrer les réunions le plus tôt possible pour que l'analyse des points particuliers de l'ouvrage soit faite ;
- préparer des supports, des schémas adaptés pour la préparation des tâches à venir ;
- confier l'animation à la maîtrise de chantier, ce qui suppose du temps et des moyens.

Ces différentes modalités n'ont pu être suivies dans leur totalité. La raison principale est que la nomination des compagnons s'est faite tardivement, soit deux mois après le démarrage du chantier alors qu'elle était prévue bien en amont. Nous retrouvons ici la difficulté de l'entreprise à mobiliser et à articuler les compétences répondant aux besoins du chantier, d'autant que le chantier a démarré en pleine période estivale, avec une grande majorité d'ouvriers intérimaires (60 % de l'effectif). Cette situation a eu pour effet de retarder l'information des compagnons et de contrarier leur participation, alors qu'il aurait été souhaitable qu'une réelle confiance s'établisse entre les acteurs et que la finalité de l'expérimentation soit clairement explicitée. Ce décalage a également eu pour effet de réduire le nombre de séances de travail avec le collectif de production de logements.

Le traitement événementiel de l'activité

La démarche est devenue opérationnelle lorsque que l'effectif des compagnons a été complet, c'est-à-dire à l'issue des terrassements et en cours de réalisation des fondations.

Le collectif de production de logement

Ce collectif était composé du chef de chantier, du chef d'équipe planchers et de quatre compagnons professionnels. Ces acteurs sont reconnus pour leur savoir-faire professionnel, la majorité possédant au moins dix ans d'expérience professionnelle sur les chantiers. Ils font tous partie de la même équipe planchers et ont certaines habitudes de travail en commun. Le professionnalisme du chef de chantier est reconnu par l'équipe et une collaboration étroite avec le conducteur de travaux existe depuis une expérience commune sur deux chantiers.

L'hypothèse d'associer au collectif des membres de l'équipe voile, pour une prise en compte commune des problèmes et le partage des décisions, n'a pas été retenue par l'encadrement de chantier. Son choix a été conditionné par la facilité à mobiliser une seule équipe en des temps déterminés. Cette disposition comporte plusieurs points défavorables à la démarche : la communication reste limitée à l'équipe planchers, sans partage des objectifs avec l'équipe voile ; le grutier, acteur important du chantier, n'est pas présent aux réunions. Ces deux points ont été évoqués par les compagnons lors des réunions, mettant en avant la nécessaire articulation des équipes voiles/planchers afin de mieux connaître les priorités de chacune des équipes pour un traitement pertinent des événements de chantier.

Les modalités des réunions avec le collectif

En raison des décalages successifs, des modalités d'appropriation de la démarche par le collectif ont été définies et mises en œuvre par l'évaluateur. En effet, construire une communication au sein du collectif et une concertation entre les niveaux hiérarchiques dans le travail place les acteurs dans des situations inhabituelles, nécessitant une période préalable de formation et d'apprentissage. Pour cette raison, les deux premières réunions ont été animées par deux personnes extérieures au chantier (l'évaluateur et une stagiaire de l'ESTP), avec pour objectif principal de favoriser la prise de parole par les compagnons et d'instaurer une mise en confiance des acteurs, indépendamment de toute influence du pouvoir de commandement exercé par l'encadrement.

Progressivement, la démarche devait être pratiquée de façon autonome et prise en charge directement par le conducteur de travaux et le chef de chantier, c'est-à-dire sans l'intervention de l'évaluateur. Ce fut rarement le cas et, en l'absence d'une personne externe à l'entreprise, la démarche aurait rapidement périclité.

Nous retrouvons ici la difficulté de la direction des travaux et de l'encadrement supérieur de chantier à prendre en charge la conduite de l'innovation, fondée sur une implication personnelle et sur

l'engagement de moyens nécessaires au processus d'innovation. Les contraintes de la production sont telles qu'aucun des acteurs ne désire piloter la démarche expérimentale. Celle-ci était perçue comme une action qui ne doit pas bouleverser le cadre organisationnel du chantier, et la maîtrise de chantier ne pensait pas être mise en situation de devoir définir les objectifs opérationnels des réunions avec le collectif de production de logement. Leur attente s'orientait vers une méthode *ad hoc*, portée par l'évaluateur, remettant beaucoup moins en cause leur autorité ou leur légitimité.

Dans ces conditions, la participation des compagnons fut inégale sur la période de la durée du chantier. Par ailleurs, deux compagnons furent affectés sur un autre chantier au cours de la démarche, en dépit des préconisations énoncées en phase de préparation.

Sur la durée du chantier, huit réunions se sont tenues, au lieu des douze préalablement définies, tenant compte le plus souvent des impératifs de production. Par ailleurs, le rythme bimensuel initialement prévu n'a pas été possible et, en moyenne, les réunions ont eu lieu toutes les trois semaines, avec une durée moyenne d'une heure. D'une manière générale, les conditions dans lesquelles s'est déroulée l'expérimentation sur le chantier n'ont pas favorisé un développement approprié de la démarche.

Les événements abordés en réunion

Compte tenu du caractère ponctuel et limité dans le temps des réunions, les compagnons ont difficilement appréhendé la méthode d'analyse des événements. Au-delà de l'appropriation d'une méthode de travail, cette difficulté exprime des représentations distinctes de ce que recouvre la notion d'événement. Les compagnons ont ainsi tendance à voir l'événement en fonction de ce qui vient perturber immédiatement l'exécution des tâches. En revanche, pour l'encadrement de chantier, l'événement est analysé sous l'angle de la performance, définie en terme de diminution des coûts. Deux logiques se confrontaient, et par conséquent, les réunions constituaient un enjeu suffisamment important où les intérêts des acteurs pouvaient converger.

Une synthèse rapide du déroulement des réunions fait apparaître les constats suivants :

- lors des réunions, l'ensemble des compagnons prend la parole, quel que soit leur niveau de qualification. Leur intérêt pour la démarche existe, et ils se sont montrés progressivement constructifs dans leur appréhension des problèmes, sans pour autant s'orienter vers une analyse fine des facteurs à l'origine de leur apparition ;
- les événements abordés par les compagnons se centrent d'emblée sur les aspects matériels et organisationnels de leur propre activité, afin de rechercher un gain d'efficacité ;
- les analyses réalisées par les compagnons ont tendance à privilégier une dimension opérationnelle au détriment de l'exploration des causes, des origines et des effets induits par la survenance d'un événement ;
- les analyses se sont progressivement orientées sur l'action de l'encadrement de chantier et les acteurs extérieurs (bureau d'étude, fournisseurs, service du personnel de l'entreprise) ;
- l'analyse des événements et leur résolution devaient donner lieu à une élaboration de plans d'action ou de procédures d'application, qui ne s'est pas concrétisée pendant la durée de l'expérimentation.

Nous développerons ci-dessous les événements représentatifs qui ont donné lieu à des analyses particulières et à des propositions de modes de résolution concertées.

Les événements en relation avec l'organisation du travail au sol

Les événements mentionnés font apparaître des défaillances dans la logistique de chantier, notamment en ce qui concerne l'organisation des aires de stockage et les modalités d'utilisation de la grue. De l'avis des compagnons, « *le chantier est difficile dans un bazar pareil* ». Les zones de stockages sont de fait restreintes, dépendantes de l'environnement urbain et du problème de la conservation de la façade, qui a notamment modifié l'ordonnancement de l'activité au démarrage du chantier et la planification des stockages.

Le choix du conducteur de travaux fut de démarrer le chantier le plus rapidement possible, du fait de la disponibilité d'une catégorie de personnel et des retards successifs. Le stockage fut partiellement organisé, et la décision d'une livraison du matériel et des matériaux en une seule fois, au détriment d'une gestion rigoureuse des arrivages par catégorie de matériel, a provoqué des engorgements au niveau des entrées du chantier. De l'avis du conducteur de travaux, « *on s'est aperçu au dernier moment du manque de place, comme on avait du personnel disponible, on a commencé comme on a pu.* ».

Cette situation renforce les contraintes des équipes, qui sont placées dans l'obligation de multiplier les opérations de manutention, ainsi que leurs déplacements sur chantier, source de situations à risques dans un environnement physique restreint.

Ceci entraîne une sollicitation excessive de la grue qui doit intervenir simultanément auprès des équipes voiles et planchers pour satisfaire aux besoins de manutention, intégrant des tâches supplémentaires de déchargement de matériels : « *Lorsqu'on demande la grue, on ne sait pas qu'il va*

falloir 4 ou 5 coups de grue pour dégager les autres choses qui nous empêchent de prendre ce que l'on veut vraiment ».

Cette défaillance représente une perte de l'efficacité collective, provoquant des temps d'attente que subit l'ensemble des compagnons présents sur le chantier. Ceux-ci considèrent qu'ils gagneraient à connaître les rotations des travaux voiles et planchers de façon à mieux anticiper les besoins d'utilisation de la grue en fonction de l'avancement du chantier : « *Même s'il suit la logique du chantier, il n'est pas logique pour tout le monde* ».

Cet événement, qu'il est possible de rattacher aux prestations de l'encadrement de chantier, a fait l'objet d'une proposition de traitement par le collectif, sous la forme de préconisations relatives aux modalités de déchargement et de stockage des matériels et matériaux : organisation des déchargements en fonction de l'avancement du chantier et des tâches à venir à proximité des lieux de réalisation, stockage par catégories de matériels (« *les T.S. peuvent être classés par catégorie 131 R - 385 R - 503 R* »), restockage et transfert des matériels sur chantier. Ces mesures, validées par l'encadrement de chantier, n'ont pas été prises en compte, et par la suite, le collectif a considéré que le stockage ne posait plus de difficultés particulières, compte tenu de l'avancement du chantier et du dégagement de certaines zones.

Cette situation est vécue par les compagnons comme inéluctable, dépendante de l'action de la maîtrise de chantier, en amont et en aval de la préparation de chantier ; la maîtrise de chantier justifiait son action par la complexité des situations rencontrées, partiellement prévisible et exigeant des réajustements permanents. Par cet exemple, nous constatons que les compagnons intègrent dans leur raisonnement une dimension collective du travail, qui se fonde sur une collaboration plus forte avec les autres membres des équipes, source de gain de productivité.

Les événements en relation avec les acteurs extérieurs au chantier

Un seul événement est relatif à la prestation du bureau d'étude béton et à celle du fournisseur béton. Il est constitué par la (sur)concentration des aciers sur les voiles et par la qualité du béton fourni qui génèrent soit des malfaçons de certains parements de bétons, soit des tâches supplémentaires d'enrobage de la part du finisseur, ceci dans le respect des spécifications du B.E.

Cet événement, pris en compte par l'encadrement de chantier, a provoqué deux types d'actions correctives. D'une part, la décision a été prise par le conducteur des travaux de solliciter les services du B.E. pour des essais de béton en vue d'en améliorer la qualité, et d'autre part, de spécifier auprès du fournisseur béton les caractéristiques souhaitées. Ici, la communication, fondée sur la parole des compagnons, passe par l'encadrement pour remonter à ceux qui sont à l'origine de l'événement. Il s'agit en soi d'une transformation du circuit de communication ; l'encadrement ne filtre plus les informations de la même manière.

Un des effets induits par cette nouvelle forme de communication a été la réflexion menée par le collectif sur la lisibilité des différents plans à disposition des équipes. D'une manière générale, les plans et les documents préparés par le bureau d'étude se sont révélés mal adaptés à une compréhension aisée des éléments d'ouvrage à réaliser, et à une meilleure communication des informations entre l'encadrement et les membres de l'équipe.

Au cours de l'analyse conduite par le collectif, il est apparu que les informations étaient souvent redondantes et restrictives, source d'erreurs dans l'interprétation des données, obligeant l'encadrement de proximité (chef de chantier, chef d'équipe) à effectuer des calculs supplémentaires de cotes au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

De l'avis du collectif, les informations à transmettre doivent être très ciblées sur le court terme, complètes et limitées en volume, sous la forme de l'édition d'éléments de plans d'exécution dont les équipes ont besoin, complétée par les autres informations indispensables (matériel à employer, tolérances à obtenir, temps alloué..).

Cette demande a fait l'objet d'une proposition d'action auprès de la direction des travaux, qui s'exprime par la réalisation d'un cahier des charges spécifiant le niveau de détail souhaité par les équipes, à intégrer dans la convention d'étude d'exécution.

Cette proposition souligne la préoccupation des compagnons d'atteindre une réelle efficacité dans l'exécution des travaux, qui suppose une collaboration plus étroite entre les acteurs de la conception et de la réalisation du projet, en phase amont du chantier : « *comprendre comment on travaille* ».

Les événements relatifs aux compagnons

Nous classons dans cette catégorie les événements relatifs au mode de relation entre les membres de l'équipe et l'encadrement de chantier. Dès les premières réunions, les compagnons font fortement référence au manque de communication entre les différents niveaux hiérarchiques présents sur le chantier, préjudiciable à leur sens à la mobilisation des compétences voulues par la spécificité de l'ouvrage. Les compagnons se sentent considérés comme de simples exécutants sur les

tâches qui leur ont été confiées, sans pouvoir faire appel à leurs autres savoir-faire techniques ou à leurs savoir-faire organisationnels.

Cette perception est à mettre en relation avec le mode de commandement de l'encadrement de chantier, qui impose aux compagnons la stricte application de l'ordre reçu, sans qu'il y ait prise en compte des savoirs et savoir-faire pouvant être sollicités, vecteur d'une forte implication personnelle et collective dans le travail. Plusieurs propos des compagnons illustrent leur représentation de l'autorité hiérarchique : « *Sur ce chantier, je suis maçon, mais je sais faire d'autres choses, mais ça ne sert à rien de le dire* », « *on ne nous demande jamais notre avis* ».

Il est évident que ces propos ont eu pour premier effet de renforcer les représentations de la hiérarchie sur leur propre mode de commandement, fondé sur une communication verticale « descendante », ce qui traduit leur crainte de ne plus maîtriser parfaitement les modalités et les circuits de communication. « Donner la parole » aux compagnons est appréhendé comme un risque, *a priori*, d'une remise en cause de leur propre légitimité, et la communication se résume à transmettre les consignes *stricto sensu*, considérées comme utiles à l'atteinte d'un objectif ; après, les compagnons « exécutent ».

La participation de plus en plus active de l'encadrement aux réunions a permis par la suite d'élargir les représentations des acteurs vers plus de concertation. Les analyses des compagnons et de l'encadrement se sont complétées en s'inscrivant dans une recherche commune des facteurs de la performance collective.

L'événement initial qui a provoqué ce changement du mode de relation encadrement/compagnons a été le manque de personnel par équipe évoqué d'emblée par le collectif : « *on est toujours juste pour coffrer, pour couler et pour décoffrer. Alors que l'on sait qu'il faut minimum trois gars à la manutention pour décoffrer et que l'on ne tourne qu'à six hommes* ». La demande du collectif porte ici sur la nécessité d'une meilleure gestion des ressources humaines répondant aux besoins réels du chantier. Cette demande a été prise en compte par le conducteur des travaux, lui-même confronté à une forte rotation du personnel entre les différents chantiers de l'entreprise et de ses filiales, garantie du maintien de la masse salariale, mais qui ne permet pas l'adéquation « au plus juste » des compétences avec le produit à réaliser.

Bien qu'il tente de programmer les besoins en phase de préparation, la règle générale est celle d'une gestion du personnel « au coup par coup » déterminée par les impératifs des différents pôles de décision (D.R.H., direction des travaux, conducteurs des travaux), mais sans que les modalités d'affectation du personnel soient clairement posées. La conséquence majeure en est que l'organisation du travail est fonction des compétences de production mobilisables dans l'instant et que les ajustements nécessaires à l'activité sont réalisés directement au sein des équipes.

Sur proposition de l'encadrement, le collectif a travaillé sur l'esquisse d'une fiche d'évaluation de compétences, en référence au répertoire de compétences Halle/SOGEA. L'élaboration d'une telle fiche répond à plusieurs objectifs qui ont pu être partagés par les compagnons et l'encadrement :

- intégrée à la fiche de transfert (outil actuel de répartition du personnel entre les chantiers), la fiche d'évaluation vise à identifier clairement les compétences détenues par le personnel, permettant de mieux articuler en amont les besoins en main d'œuvre du chantier ;
- de l'avis des compagnons, cette connaissance des compétences mobilisables ou à mobiliser permettrait d'organiser des équipes cohérentes en fonction des spécifications de l'ouvrage ;
- pour l'encadrement de chantier, la fiche d'évaluation aurait pour objet de capitaliser les compétences acquises ou développées par les compagnons au fur et à mesure de leur affectation sur les chantiers ;
- dans une logique de reconnaissance des compétences, la fiche d'évaluation servirait de base de discussion entre les membres de la *commission d'évaluation des qualifications*, qui statue lors d'une réunion annuelle sur les modalités d'évolution interne du personnel (classification, formation..).

Si les compagnons s'accordent sur le fait que l'évaluation est un outil de la reconnaissance des compétences ouvrières, ils redoutent l'usage que pourrait en faire la direction dans le cadre de sa politique de main d'œuvre. En l'absence d'une clarification entre les acteurs concernés sur le système de gestion des compétences de l'entreprise, ciblant l'ensemble des niveaux hiérarchiques de l'entreprise, il va de soi que cette proposition est perçue comme un élément de déstabilisation des rapports sociaux dans l'entreprise, qui met en cause des habitudes acquises.

LES ENSEIGNEMENTS DE LA DÉMARCHE PARTICIPATIVE

Cette partie est consacrée aux éléments d'évaluation de la REX et aux effets produits par l'appropriation d'une démarche qui place les acteurs au cœur du processus de changement. L'absence d'indicateurs quantifiables ne nous permet pas de montrer objectivement la contribution de la démarche à la performance du chantier. L'évaluation repose essentiellement sur les opinions des acteurs impliqués dans l'expérimentation, et sur les entretiens réalisés régulièrement par

l'évaluateur avec les différents acteurs sur les thèmes porteurs de la REX, complétés par des observations sur chantier.

LES ENSEIGNEMENTS EXTRAITS DE L'ANALYSE DES ÉVÉNEMENTS

La démarche a été perçue par le collectif comme un événement supplémentaire venant percuter l'organisation du travail sur chantier, alors qu'elle était conçue initialement comme visant à transformer cette organisation. Les incertitudes liées à l'avenir même de la démarche, l'aspect limitatif dans le temps des réunions, le manque de soutien de la direction pendant l'expérimentation et les reports successifs des plannings sont autant de raisons qui ont circonscrit la mobilisation et l'implication des acteurs, d'autant plus que les principes fondateurs de la démarche intervenaient sur des domaines particulièrement sensibles (représentations des acteurs, circuits de décision et de communication, gestion des compétences).

Par ailleurs, le fait que l'encadrement de chantier ne sache maîtriser ou gérer la démarche a été de nature à contrarier la participation des compagnons : il est difficile de conduire une expérimentation où chacun des acteurs concernés par le changement considère que la prise en charge de la démarche doit venir des autres. Toutefois, il est possible d'appréhender des effets allant dans le sens d'une transformation de l'organisation du travail.

Avant tout, les réunions représentent un lieu d'échanges permettant aux différents acteurs de confronter leurs savoir-faire, leurs expériences, leurs opinions, quel que soit leur niveau de qualification ou leur niveau hiérarchique, autour de la résolution de problèmes. Progressivement, les compagnons ont pu libérer leur parole et leur appréhension face à la nouveauté des réunions a été dépassée. L'analyse collective représente un instrument efficace de la communication et du renforcement des collectifs, intégrant l'encadrement de chantier. Pour celui-ci, les réunions visent également à mieux connaître les conditions dans lesquelles le travail des compagnons est réalisé. C'est l'occasion d'élargir les représentations de chacun, autour de l'élaboration d'un langage commun et d'une compréhension mutuelle des décisions prises en amont du chantier.

Il est possible de voir dans l'analyse des événements que les compagnons sont prêts à mettre en œuvre des savoir-faire organisationnels, qui permettraient d'apporter des améliorations tangibles dans l'organisation du travail tout en faisant évoluer leurs conditions de travail. Leurs préoccupations concernent plus les éléments de la logistique de chantier, impliquant de fait certains acteurs ou services (méthodes, bureau béton, D.R.H.) qui, à leur sens, sont source de dysfonctionnements. Pour peu qu'on leur laisse l'initiative d'aborder les ajustements qui seraient nécessaires à l'atteinte d'une efficacité collective, ils peuvent être porteurs de l'enrichissement des situations de travail. La réflexion conduite dans le cadre de la mesure des compétences montre à elle seule que les compagnons peuvent s'engager de bon gré dans un processus de changement qui leur permettrait de mieux faire connaître et reconnaître tout ce qu'ils mettent en œuvre dans les situations de travail, et qui n'est pas forcément pris en compte dans leur position professionnelle. Ils sont pourtant conscients que l'évaluation, outil de gestion des compétences, constitue une « prise de risque » et peut être mal appréhendée par les acteurs, en l'absence d'un certain nombre de garanties négociées collectivement.

Les compagnons sont demandeurs d'une coopération avec l'encadrement de chantier, mais aussi avec les autres membres des équipes. Ils intègrent dans leur mode de raisonnement la dimension collective du travail, élargie à l'encadrement. Ils soulignent la nécessaire recombinaison des modes de relation avec l'encadrement, non plus axée sur le commandement hiérarchique mais sur une communication transversale à tous les niveaux. Par ailleurs, le passage à une communication formelle (les outils de suivi, livret d'accueil, procédure d'urgence) est considéré par le collectif, et spécifiquement l'encadrement de proximité, comme une action probante de l'évolution à apporter dans les modes de communication. S'il est vrai qu'ils privilégient l'informel sur le chantier, l'écrit représente néanmoins une tentative vers plus de négociation, comme support à la discussion.

A contrario :

D'une manière générale, les événements abordés en réunion sont plutôt des problèmes récurrents qui ne peuvent être résolus par les compagnons eux-mêmes, et qui correspondent à des situations devant être prises en compte par l'encadrement et la direction des travaux. Le collectif considère que l'ensemble des événements ne nécessite pas forcément une analyse, tant ils semblent anodins ou inéluctables et que les transformations à opérer sont perçues comme peu réalistes ou indépendantes de sa propre action. De surcroît, les compagnons se centrent sur leur activité au quotidien, mais sans inscrire celle-ci dans une perspective d'amélioration : si un événement est dépassé, ce n'est pas la peine de l'étudier : il ne constitue plus en soi un problème, les régulations de l'activité s'opèrent au fur et à mesure du déroulement du chantier. Cet avis a souvent été partagé par l'encadrement de chantier, qui a eu tendance à reporter la recherche de solutions pouvant atténuer les effets sur chantier, considérant que les situations sont trop courantes pour qu'on puisse y changer quelque chose.

Les objectifs de la REX prévoyaient que l'analyse des événements donne lieu à l'élaboration de plans d'action ou du moins de procédures de traitement permettant leur suivi et leur évaluation. Ceci ne s'est pas concrétisé pendant la durée de l'expérimentation, et les propositions du collectif, relayées par l'encadrement auprès de la direction des travaux, n'ont pas été prises en considération. Aucun retour d'information n'a eu lieu, jugé indispensable par rapport à l'investissement des compagnons. Dans ce cadre, ceux-ci ont vécu les réunions comme une contrainte imposée par la direction, en l'absence d'un réel soutien et d'une attention spécifique de l'entreprise. Dans ce contexte, la préparation des réunions a été incertaine, sans définition des objectifs et des moyens rendus primordiaux pour favoriser et soutenir la mobilisation individuelle et collective. De plus, l'étalement temporel des réunions a limité la portée de la démarche.

LES ENSEIGNEMENTS DES PLANS D' ACTIONS

Temps fort de l'expérimentation, l'élaboration des plans d'action par le groupe des conducteurs de travaux couvre la période de participation active de la direction dans le projet. La démarche participative a été vécue, en cet instant, comme porteuse d'une transformation dans l'organisation du travail où chaque acteur concerné s'est senti investi d'une mission autour de la résolution de problèmes aussi divers et importants que la gestion des ressources humaines, les relations entre la conception et la réalisation, la communication interne...

L'intérêt des conducteurs s'est fondé sur la reconnaissance d'une délégation de pouvoirs explicite et effective par rapport aux problèmes à résoudre ou à gérer, en place du « système D » auquel les contraignait l'organisation existante.

Cette délégation a permis de mettre en place une ligne hiérarchique sensiblement raccourcie pour faciliter les prises de décisions rapides, permettre une meilleure circulation de l'information et mieux situer les responsabilités de chacun quant à une mise en œuvre future des plans d'action.

Mais on s'aperçoit qu'il s'opère des choix prioritaires. Les seuls plans d'action qui ont trouvé solution sont ceux qui ne sont pas chargés d'enjeux individuels ou qui relèvent d'une préoccupation primaire de la direction.

La démarche de l'élaboration du répertoire de compétences Halle/SOGEA, induit par la clarification de la description des contenus d'activités, correspond à une nouvelle approche de la gestion des compétences au sein de l'entreprise. Mais ce type de démarche ne peut être accompli sans une révision notable et parfois déchirante des formes d'organisation et du regard porté sur l'activité de travail.

La direction de l'entreprise n'a pas su utiliser à son compte la dynamique enclenchée par cette réflexion et les tentatives de l'encadrement supérieur de chantier de renforcer cette gestion des compétences par la définition de critères de mesure ou d'observation des compétences sont devenues progressivement sans objet.

Ce diagnostic souligne la rupture des représentations entre les différents acteurs de l'entreprise, cette rupture étant en partie liée aux évolutions de l'organisation vécues lors de la dernière année de l'expérimentation.

En effet, l'entreprise a été confrontée à une restructuration profonde de son organisation et à la recherche d'une nouvelle identité, en raison de l'absorption de filiales régionales par le groupe SOGEA-EST.

Dans cette nouvelle stratégie, l'enjeu initial d'une organisation qualifiante s'est opposé à l'organisation en cours, non définie dans ses différents pôles de responsabilité et de production. Les incertitudes sur l'ampleur des transformations à venir ont circonscrit, au final, la REX sur le chantier et isolé les actions des compagnons et de l'encadrement.

La démarche participante a créé un nouveau mode de communication entre les conducteurs de travaux : ils ont pu débattre de leurs problèmes et trouver des solutions, au-delà de la mise en pratique des plans d'action, ce qui s'est traduit par des ajustements quasi permanents entre eux sous forme de réunions d'information informelles, de partage de compétences techniques et organisationnelles (par exemple, élaboration et transfert de fiches techniques méthodologiques, étude commune du logiciel Logos). Au sein de la catégorie des conducteurs de travaux, d'autres modalités de fonctionnement s'opèrent, qui intègrent bien un élargissement de leurs compétences.

Les questions qui restent aujourd'hui en suspens sont : que deviendra cette dynamique, en quoi se transformera-t-elle ? Ce qui demanderait que la démarche soit entretenue et devienne une habitude au quotidien.

► CONCLUSION

Au terme du suivi de la réalisation expérimentale conduite au sein de l'entreprise Halle, nous souhaitons ici apporter une contribution sur les perspectives de l'organisation qualifiante. Cette opération a été riche d'enseignements tant dans ses apports méthodologiques que dans ses limites. Si elle n'a pas répondu à toutes les conditions d'une organisation qualifiante, elle met en lumière l'importance d'une démarche instrumentale, qui s'appuie sur une recomposition des échanges sociaux au sein de l'entreprise. Cette recomposition suppose de nouvelles règles d'action. Mais loin d'être des normes, celles-ci sont des ressources pour repenser le travail et la manière dont les acteurs peuvent mettre en œuvre les compétences, et pour redéfinir les outils de mesure de la performance.

Les différentes étapes de la méthodologie montrent qu'elle a été un outil de dialogue, de sensibilisation à un processus de changement, et un outil de construction d'une démarche collective.

Les deux groupes de réflexion et leurs modalités de fonctionnement ont permis, *in fine*, d'identifier, d'analyser et de rechercher collectivement des solutions aux problèmes, événements qui percutent l'organisation du travail ; que ce soit sur chantier ou au niveau des services internes de l'entreprise. Sur le chantier, les compagnons et l'encadrement ont pu échanger leurs points de vue : cela a contribué à amorcer une modification de leurs modes de relations et à élargir leurs représentations mutuelles de la performance. Celle-ci tend à devenir une combinaison de l'efficacité collective, de la fiabilité des moyens de production et de la qualité de l'organisation, même si elle est essentiellement définie, par l'encadrement de chantier, sous l'angle de la gestion des coûts et des rendements.

Le suivi de l'expérimentation a par ailleurs mis au jour qu'il existe un gisement de productivité au sein des collectifs de chantier, mais qui ne peut s'exprimer et être utilisé totalement tant que l'encadrement de chantier ne reconnaîtra pas le savoir-faire ouvrier, et qui passe par la transformation de leur management : répondre aux attentes et aux besoins du personnel, établir des bases communes de communication, veiller à ce que l'organisation soit toujours en cohérence avec les compétences disponibles, fixer les objectifs individuels et collectifs, maintenir un dialogue social de qualité.

C'est à cette condition que le processus de « développement des compétences » ne devient ni une utopie, ni une démarche « aveugle ». Si dans la pratique, l'expérimentation n'a pas permis de reconnaître les savoir-faire des compagnons, et par conséquent, d'identifier de nouvelles compétences, elle a néanmoins mis en évidence la capacité du collectif à combiner des savoirs pratiques avec d'autres savoirs de type organisationnel. Mais, celle-ci s'est heurtée aux réticences de l'encadrement face au processus de changement ; réticences qui sont dépendantes du problème des enjeux individuels sous-tendu par leur positionnement socioprofessionnel et hiérarchique.

Pour mener le changement à son terme, il est essentiel ici de promouvoir le rôle managérial que l'encadrement est susceptible de jouer. Cette transformation radicale du rôle de l'encadrement suppose pour une large part que la direction a l'intime conviction que la performance et l'avenir de l'entreprise reposent fondamentalement sur les compétences des salariés. Cette affirmation, pour être crédible, doit se traduire concrètement par la mise à disposition de moyens favorisant ce changement.

Malgré l'apport d'une méthodologie, la démarche s'est confrontée au manque d'engagement et d'implication de la direction et des principaux acteurs concernés (D.R.H., Direction des travaux ..). La durée particulièrement longue de l'expérimentation est à retenir ici comme facteur déstabilisant pour la légitimité de la démarche, compte tenu des bouleversements de l'organisation interne.

Dans ces conditions, la méthode d'intervention participante a été « malmenée » et a nécessité l'intervention d'acteurs externes à l'organisation. Si elle a été incitatrice d'un nouveau mode de communication entre les conducteurs de travaux, les résultats sont bien en deçà de ce qu'aurait pu générer la méthode. Il paraît néanmoins évident que des acquis vont perdurer, voire se développer au sein de la hiérarchie supérieure de chantier, avec un élargissement de ses compétences.

Les principes de l'organisation qualifiante sont bien des vecteurs du changement de l'organisation et du développement des compétences. Mais ces transformations ne peuvent être maîtrisées qu'en instaurant un véritable dialogue entre tous les échelons hiérarchiques, avec une volonté réciproque de réussir ensemble. Ces deux conditions préalables sont le pivot d'une réelle appropriation de la démarche participative par les acteurs, et de ses conditions de transfert.

Concrètement, les voies d'amélioration se centrent sur :

- une préparation adaptée dans son contenu à la transformation du rôle de l'encadrement, compte tenu de l'aspect culturel que revêt l'identité professionnelle et sociale de cette catégorie ;

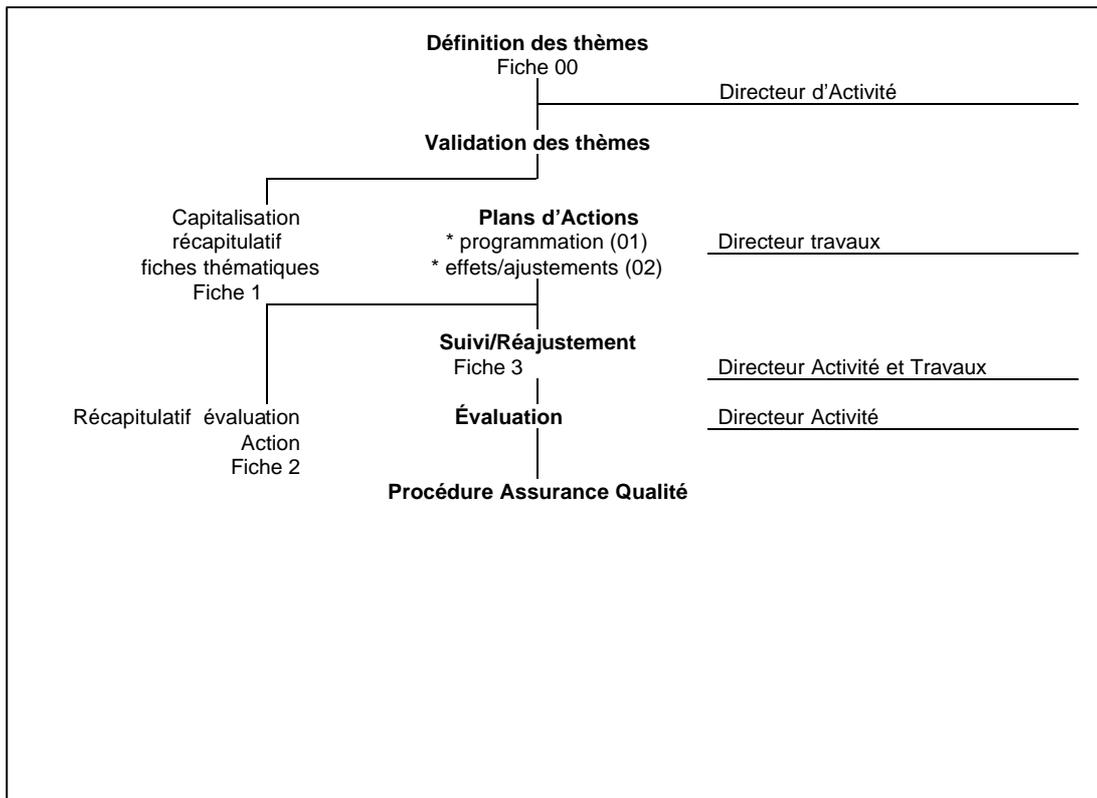
- une réflexion globale sur la gestion des ressources humaines, autour de la notion de compétence, de l'analyse des outils d'évaluation des compétences et de ses formes de reconnaissance dans la nouvelle organisation ;
- une construction de la participation des compagnons à l'organisation du travail sur chantier, qui implique une élaboration commune des objectifs de performance et de ses indicateurs, tenant compte des moyens mis à disposition et des conditions de réalisation.

Ceci repose bien entendu sur la connaissance de la politique de l'entreprise par les salariés, leur permettant d'être acteurs du développement de l'entreprise et de leur propre développement. Il convient de ne pas solliciter sans contrepartie l'engagement des salariés, afin d'éviter toute dérive ou toute incompréhension des objectifs poursuivis.

Enfin, la démarche participante, par ses apports méthodologiques, n'est pas sans conséquence sur le processus de certification aux normes d'assurance qualité ISO 9000 de l'entreprise. En effet, elle engage les acteurs de l'entreprise à mieux comprendre le processus de production et les variations qui peuvent intervenir, au-delà de l'écriture des procédures de travail que suppose la certification. Dans ce cadre, elle fait cas de l'articulation essentielle entre travail prescrit et travail réel dans la recherche d'une organisation réactive aux évolutions. La démarche participante et l'assurance qualité peuvent être des démarches complémentaires, articulées entre elles pour instaurer le changement dans la durée.

▶ **ANNEXES**

ORGANIGRAMME D'UTILISATION DES FICHES



FICHE THÉMATIQUE
La préparation de chantier

CONDUCTEURS DE TRAVAUX :

F .FRANTZ
F .ISSENHUTH
P .LEMOINE

DESCRIPTION SOMMAIRE DE L'EXISTANT :

- Délais de préparation courts ou inexistants.
- Manque d'informations au démarrage du chantier.
- Sans marché, sans O. S → l'investissement des C.T sur la préparation n'est pas finalisé.
- Un retard d'O. S peut entraîner un changement de C. T en cours de traitement de dossier.

CE QUE L'ON VEUT AMÉLIORER :

- Un délai de préparation reconnu.
- L'investissement sur la préparation(modes constructifs, consultation fournisseurs....) finalisé, par celui qui l'a initié.

ACTION A CONDUIRE :

Comment ?	Avec qui ?	Délai ?	Moyens ?
-----------	------------	---------	----------

LES EFFETS ATTENDUS :

- Maîtriser les dépenses, accroître la rentabilité.
- Améliorer la qualité du produit et l'image de marque de l'entreprise.
- Maîtriser la charge d'activité du chantier.

LES EFFETS OBSERVES APRÈS ACTION

:

FICHE THÉMATIQUE
La gestion de la prime

CONDUCTEURS DE TRAVAUX :

F . FRANTZ
F . ISSENHUTH
P . LEMOINE

DESCRIPTION SOMMAIRE DE L'EXISTANT :

- L'attribution de la prime ne répond pas à des critères précis, fixés collectivement.
- Primes institutionnalisées en fonction de la nature du chantier, sans codification.

CE QUE L'ON VEUT AMÉLIORER :

- Consensus sur les critères d'attribution des primes.
- Rapprocher la prime de rendement de sa vocation première.
- Clarifier collectivement les conditions d'indemnisation supplémentaire.

ACTION A CONDUIRE :

Comment ?	Avec qui ?	Délai ?	Moyens ?
-----------	------------	---------	----------

LES EFFETS ATTENDUS :

- Retour de la motivation par la prime.
- Amélioration de la rentabilité.
- Amélioration de la gestion des ressources humaines sur chantier.

LES EFFETS OBSERVES APRÈS ACTION :

FICHE THÉMATIQUE
L'organisation du travail : répartition des tâches

CONDUCTEURS DE TRAVAUX :

F. FRANTZ
F. ISSENHUTH
P. LEMOINE

DESCRIPTION SOMMAIRE DE L'EXISTANT :

- Absence de règles pour la définition de la répartition des tâches → cette dernière est dépendante des savoir-faire réels des Chefs de Chantier.
- Glissement des tâches au niveau de l'encadrement de chantier.

CE QUE L'ON VEUT AMÉLIORER :

- Clarification des tâches de chaque personnel de l'encadrement.
- Suivi des déboursés directs (main d'oeuvre, matériels, matériaux) par le Chef de Chantier.
- Sensibilisation des Chefs de Chantiers à la « gestion » de Chantier, dans le domaine qu'on veut leur déléguer.

ACTION A CONDUIRE :

Comment ?	Avec qui ?	Délai ?	Moyens ?
-----------	------------	---------	----------

LES EFFETS ATTENDUS :

- Amélioration des rendements de chantier.

LES EFFETS OBSERVES APRÈS ACTION :

FICHE THÉMATIQUE
La communication : relations entre les conducteurs de travaux.

CONDUCTEURS DE TRAVAUX :

F . FRANTZ
F . ISSENHUTH
P . LEMOINE

DESCRIPTION SOMMAIRE DE L'EXISTANT :

- La communication entre Conducteurs de travaux est informelle, non organisée.
- la transmission d'informations est de fait aléatoire et parcellaire.

CE QUE L'ON VEUT AMELIORER :

- La communication pour favoriser la transmission des savoir-faire (organisationnel, technique....).
- Améliorer la capacité à apprendre, dans un objectif de compétitivité.

ACTION A CONDUIRE :

Comment ?	Avec qui ?	Délai ?	Moyens ?
-----------	------------	---------	----------

LES EFFETS ATTENDUS :

- Des apprentissages nouveaux.
- Le développement d'un savoir-faire collectif.
- L'évolution des pratiques professionnelles

LES EFFETS OBSERVES APRÈS ACTION :

FICHE THÉMATIQUE
La gestion de chantier : les fournisseurs

CONDUCTEURS DE TRAVAUX :

F . FRANTZ
F . ISSENHUTH
P . LEMOINE

DESCRIPTION SOMMAIRE DE L'EXISTANT :

- Consultation des fournisseurs réalisée « au coup par coup ».
- Peu ou pas de capitalisation des données fournisseurs.
- Négociation individuelle des C .T auprès des fournisseurs.
- La référence de la consultation fournisseurs est le prix Bureau d'Etude.

CE QUE L'ON VEUT AMÉLIORER :

- Définition commune des produits en fonction du meilleur rapport qualité / prix.
- Détermination d'un cadre de référence fournisseurs.
- Utilisation par le Bureau des Etudes des indications réelles de prix.

ACTION A CONDUIRE :

Comment ?	Avec qui ?	Délai ?	Moyens ?
-----------	------------	---------	----------

LES EFFETS ATTENDUS :

- Gain de temps dans la consultation fournisseurs.
- Amélioration de la communication Bureau d'Etudes / Conducteurs de Travaux sur des références de base.

LES EFFETS OBSERVES APRÈS ACTION :

PLAN D'ACTION N° 1

La préparation de chantier

Fiche 01
Pilote :

Ce que l'on veut améliorer	Un délai de préparation de chantier reconnu par les partenaires externes et les services internes de l'entreprise. Des modalités de préparation finalisées.			
Phasage Programmation	Exposé des motifs			
	Comment	Avec qui	Durée	Moyens
	<ul style="list-style-type: none"> - Formalisation d'un délai de préparation adapté aux exigences des travaux à réaliser. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maître d'ouvrage, - Maître d'œuvre, - Directeur commercial, - Directeur du B.E. 	<ul style="list-style-type: none"> Avant la signature du marché et le démarrage des travaux. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation par le bureau d'étude et le service commercial du maître d'ouvrage et du maître d'œuvre, de la nécessité de positionner dans le délai d'exécution une période de préparation réelle. => élaboration d'une fiche de préparation de chantier par les Conducteurs de travaux transmise à l'ingénieur d'études qui renseignera les éléments contractuels en fonction des pièces de marché (CCAP - CCTP). - Préciser dans la fiche de marché : délai de préparation + délai travaux = délai d'exécution.
	<ul style="list-style-type: none"> - A la signature du marché, réunion de transfert * transmission du dossier Marché BE/Service des travaux. * présentation de la fiche de transfert par le BE. → Analyse /discussion. - Réunion «point 0» avant le démarrage des travaux * présentation/analyse par les CT du budget prévisionnel élaboré en phase de préparation . * validation des choix constructifs et de leurs modes opératoires. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur d'Activité, - Ingénieur d'étude, - Responsable d'opération, - Porteur d'affaire (commercial), - Contrôleur de gestion. - Directeur d'Activité, - Direction des travaux (directeur/CT) - Bureau d'Études, - Contrôleur de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> En fonction des spécificités du chantier Variable 	<ul style="list-style-type: none"> - Préparation d'une fiche de transfert par le B.E., référencée aux pièces du marché et à la fiche «Préparation de chantier» - Élaboration d'une fiche «point 0» par les CT : *analyse des écarts, * transmission informations CT→BE.
Avis Directeur d'activité				
Avis Directeur des Travaux				

PLAN D'ACTION N° 2

La gestion de la prime

Fiche 01
Pilote :

Ce que l'on veut améliorer	<p>* Consensus sur les critères d'attribution des primes. * Clarification collective des notions de prime de rendement et de primes diverses.</p>			
Phasage Programmation	Exposé des motifs			
	Comment	Avec qui	Durée	Moyens
	<ul style="list-style-type: none"> - État des lieux des primes attribuées au personnel sur 12 mois ou 24 mois. - Groupe de travail : <ul style="list-style-type: none"> * analyse comparative des données. * détermination d'une valeur moyenne par personne. * analyse des variables. - Réunion de travail dans le cadre de la réunion de la Commission de qualification : <ul style="list-style-type: none"> * présentation du rapport * prises de décision collégiales des modalités d'attribution des primes. - Suivi à trois mois des conditions de paie sous forme d'une réunion de travail. → validation par le Directeur des Travaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable du service paie. - Directeur des travaux, - Conducteurs de travaux. - Directeur d'Activité, - Directeur des travaux, - Coordination (F. LASSALLE), - 3 Conducteurs de travaux, - 3 Chefs de chantier. - Directeur des travaux, - Conducteurs de travaux. 	<ul style="list-style-type: none"> environ une semaine Variable Variable 	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'un tableau par le responsable du service paie. - Rédaction d'un rapport d'analyse - Rapport. - Fiche mensuelle révisée des conditions de paie complétée par le CT.
Avis Directeur d'activité				
Avis Directeur des travaux				

PLAN D'ACTION N° 3

L'organisation du travail : répartition des tâches conducteurs des travaux/chefs de chantier.

Fiche 01
Pilote :

Ce que l'on veut améliorer	* Consensus sur les critères d'attribution des primes. * Clarification collective des notions de prime de rendement et de primes diverses.			
Phasage Programmation	Exposé des motifs			
	Comment	Avec qui	Durée	Moyens
recueil des données et analyse	<ul style="list-style-type: none"> - Description du travail prescrit : les activités, les tâches et les compétences exigées par les fonctions de conducteur de travaux et de chef de chantier - Description du travail réel : activités et tâches effectuées par chaque personnel de l'encadrement - mesure d'écart travail prescrit / travail réel - Analyse des documents utilisés par les chefs de chantier dans le cadre du suivi des déboursés directs 	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur des travaux - Conducteurs de travaux - Directeur des travaux - Conducteurs de travaux - chefs de chantier - Directeur des travaux - Conducteurs de travaux - Directeur des travaux - Conducteurs de travaux - chefs de chantier 		<ul style="list-style-type: none"> à partir des fiches de fonction du manuel qualité, élaborer un répertoire de compétences des fonctions d'encadrement e chantier - questionnaire adressé aux chefs d'équipe - entretiens auprès de deux chefs d'équipe - groupe de travail - réunion de travail
Définition des objectifs d'amélioration liés à la fonction de Chef de chantier	<ul style="list-style-type: none"> - Répartition des Tâches CT/Chefs de chantier. - Harmonisation des outils de gestion de chantier. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur des travaux, - Conducteurs des travaux/Chefs de chantier. 		<ul style="list-style-type: none"> - Répertoire de Compétences →si écart de Compétences, proposition de formation (par exemple, à la gestion de chantier). - Élaboration par les CT de documents exploitables par les Chefs de chantier = le Journal de chantier (suivi main d'œuvre dans le mois...).
Sensibilisation	<ul style="list-style-type: none"> - Information des Chefs de chantier →Appropriation des objectifs et des documents supports. - Suivi de l'Activité des Chefs de chantier. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur des travaux, - Conducteurs des travaux/Chefs de chantier. - CT/Chefs de chantier. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 à 2 heures hebdomadaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Réunion de travail. - Temps de concertation planifié.
Avis Directeur d'activité				
Avis Directeur des Travaux				

PLAN D'ACTION N° 4

L'organisation du travail : répartition des tâches chefs de chantier/chefs d'équipe

Fiche 01

Pilote :

Ce que l'on veut améliorer Phasage Programmation	* Clarification des Tâches Chefs de chantier/Chefs d'équipes. * Responsabilisation des Chefs d'équipe à leurs fonctions. Exposé des motifs			
	Comment	Avec qui	Durée	Moyens
<p>Recueil de données et Analyse</p> <p>Définition des objectifs d'amélioration liés à la fonction de Chef d'équipe.</p> <p>Sensibilisation et suivi</p>	<p>- Description du travail prescrit : les activités, les tâches et les compétences nécessitées par les fonctions de chef de chantier et de chef d'équipe.</p> <p>- Description du travail réel : * activités et tâches effectuées par chaque personnel. - Mesure d'écart travail prescrit/travail réel</p> <p>- Définition des Tâches Chefs de chantier/Chefs d'équipe</p> <p>- Information des Chefs d'équipe</p> <p>-En phase de réalisation de chantier : * Responsabilité journalière du Chef d'équipe par rapport aux équipes de production * information sur les critères du contrôle de la qualité de l'ouvrage. * suivi quotidien de l'Activité des Chefs d'équipe.</p>	<p>- Directeur des travaux, - Conducteurs des travaux.</p> <p>- Directeur des travaux, - CT/chefs de chantier</p> <p>- Conducteurs de travaux, - Chefs de chantier</p> <p>- CT/Chefs de chantier/ Chefs d'équipe</p> <p>- Chefs de chantier, - Chefs d'équipe.</p>	<p>1 à 2 heures</p>	<p>- Répertoire de Compétences à partir des fiches de fonction du manuel qualité.</p> <p>- Réunion de travail.</p> <p>- Réunion de travail : * Si écart de Compétences, proposition de formation (exemple : lecture de plan, qualité de l'ouvrage).</p> <p>- Réunion.</p> <p>- Articulation Chefs de chantier/Chefs d'équipe -> temps de concertation planifiés.</p> <p>- Fiche de Tâches élaborée par le Chef de chantier à destination des Chefs d'équipe</p> <p>- Fiche d'autocontrôle et de non conformité complétée par les Chefs d'équipe</p>
Avis Directeur d'activité				
Avis Directeur des Travaux				

PLAN D'ACTION N° 5

La Communication : relation entre les Conducteurs de travaux.

Fiche 01
Pilote :

Ce que l'on veut améliorer	<ul style="list-style-type: none"> * La communication pour favoriser la transmission des savoir-faire. * Améliorer la capacité à apprendre, dans un objectif de compétitivité 			
Phasage Programmation	Exposé des motifs			
	Comment	Avec qui	Durée	Moyens
	<ul style="list-style-type: none"> - Transmission des informations entre Conducteurs de travaux : * Analyse des problèmes techniques organisationnels et de gestion du personnel. * Propositions de résolution validées par le Directeur des travaux. - Capitalisation des solutions -> Communication à l'interne. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur des travaux (à son initiative), - Conducteurs de travaux. - Conducteurs de travaux 	1 à 3 heures	<ul style="list-style-type: none"> - Réunion bimensuelle → Définition d'un thème de travail en concertation avec les Conducteurs de travaux. - Visite sur site en fonction de l'intérêt du chantier. - Élaboration d'un compte-rendu sous la forme d'une gazette technique. - Affichage qualité.
Avis Directeur d'activité				
Avis Directeur des Travaux				

PLAN D'ACTION N° 6
La gestion de chantier : les fournisseurs

Fiche 01
 Pilote :

Ce que l'on veut améliorer	* Définition commune des produits en fonction du meilleur rapport qualité/prix. * Détermination d'un cadre de référence fournisseur. * Utilisation par le Bureau des Etudes des indications de prix.			
Phasage Programmation	Exposé des motifs			
	Comment	Avec qui	Durée	Moyens
	<ul style="list-style-type: none"> - Constitution d'une bibliothèque fournisseurs sur les Consommables et sur les locations. - Sommaire des produits utilisés - Diffusion de ces documents au Bureau d'Etudes. - Mise à jour régulière des documents. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur des travaux, - Conducteurs des travaux - Conducteurs des travaux - Directeur d'études - Directeur des travaux, - Conducteur des travaux. 	Variable	<ul style="list-style-type: none"> - Dans le cadre de la réunion bimensuelle, analyse des informations à partir des consultations fournisseurs (les produits achetés, les prix négociés...) et compilation des données. - Création d'un outil adapté. - Dans le cadre de la réunion bimensuelle.
Avis Directeur d'activité				
Avis Directeur des Travaux				