

**Concevoir des dispositifs d'accueil et de  
formation des nouveaux en prise avec  
la réalité du travail :  
*un enjeu de prévention de la pénibilité***

**Karine Chassaing,**

*Ergonome, enseignante-chercheure, Bordeaux  
Institut National Polytechnique.*

[Karine.chassaing@bordeaux-inp.fr](mailto:Karine.chassaing@bordeaux-inp.fr)

# 1- Quelques chiffres...

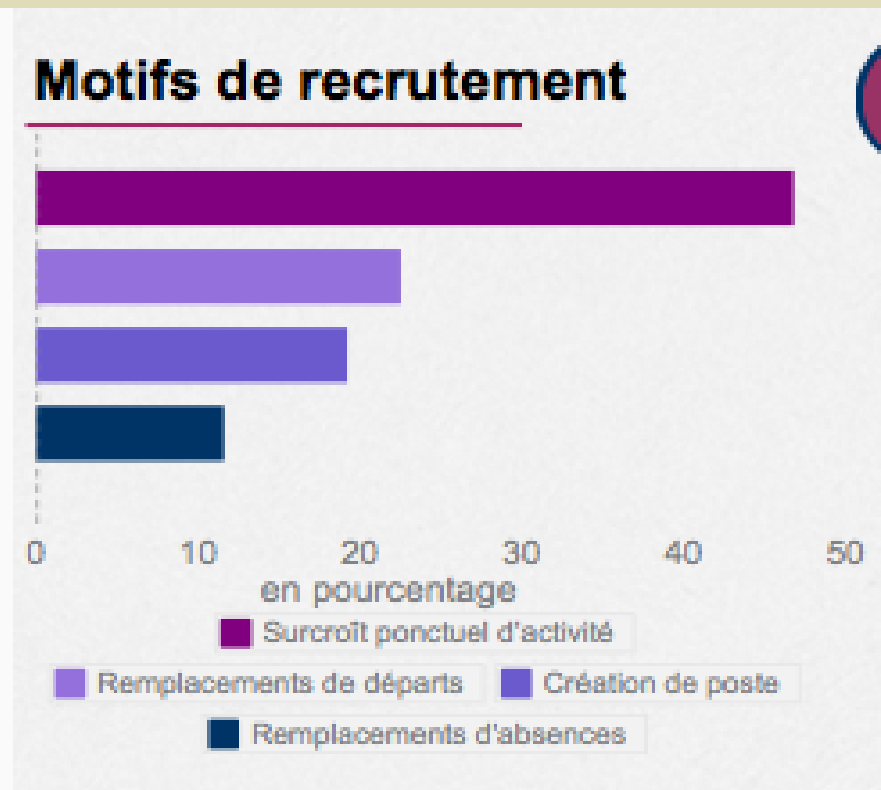
***Le BTP,***

***un secteur en manque d'attractivité  
qui perdure***

# Un secteur qui recrute...

- ...même si on assiste à une baisse depuis 2009 (*observatoire des métiers du BTP*):
  - 2014 : 231 579 recrutements
  - 2013 : 240 296 recrutements
  - 2009 : 255 296 recrutements
  - 2008 : 325 000 recrutements
- Et qui offre des perspectives d'évolution de carrière pour des plus bas niveaux de qualification

- ... mais des difficultés à recruter, déclarées par les employeurs : « *les employeurs de la construction envisagent des difficultés de recrutement pour 49,2% de leurs projets d'embauche pour 2014* » (enquête pôle emploi/CREDOC)



# Des difficultés à recruter

- En raison notamment des conditions de travail et de l'image « pénible » des métiers du bâtiment :
  - Exigences physiques des tâches
  - Des pressions temporelles qui se renforcent sur les chantiers
  - Des déplacements sur de longues périodes comme pour le génie civil
  - Un secteur qui est fortement concerné par les AT
  - ...
- Et pourtant de fortes valeurs sont rattachées aux métiers du bâtiment avec des ouvriers qui déclarent avoir de l'autonomie dans leur travail, un travail varié et une impression d'apprendre (*enquête ESTEV, SVP50*)

# L'emploi intérimaire : une variable d'ajustement

- Le secteur de la construction au coté de celui de l'industrie restent les principaux « utilisateurs » de l'emploi intérimaire
- Même si ce recours diminue aussi (*enquête emploi en continu de l'INSEE, DARES, Juil. 2013*)
  - 7,6% des salariés sont intérimaires en 2012
  - 7,9% des salariés sont intérimaires en 2011
  - 8,8% des salariés sont intérimaires en 2006

# De nouvelles questions de formation pour des « nouveaux profils »

- Des nouveaux présents dans l'entreprise :  
évolution de carrière
- Des nouveaux avec plus d'expérience dans le secteur :
  - En 2014, 46% des entrants n'avaient jamais travaillé dans le BTP (contre 48% en 2013 et 60% en 2008)
- Des nouveaux plus « âgés » :
  - En 2014, 28% des entrants avaient moins de 25 ans contre 36% en 2006

# Qui sont les nouveaux ?

- Aujourd'hui, un contexte qui implique une diversité de statuts de nouveaux dans les entreprises :
  - Nouveau jeune
  - Nouveau âgé
  - Nouveau sur un site, dans un service, dans une filiale mais pas dans l'entreprise
  - Nouveau dans un métier comme coffreur bancheur mais avec une expérience dans le terrassement ou encore « le ferrailage »
  - ....
- Qui, du coup, modifie les parcours d'accompagnement et accentue la prise en compte des diversités et variabilités des hommes, de leur parcours professionnels





***2- Pour faire face à ce besoin de main-d'œuvre, des dispositifs d'accueil et de formation de nouveaux voient le jour mais les difficultés à séduire persistent***

# L' accueil des nouveaux, quels enjeux ?

- Fidéliser la main-d'œuvre
  - Attirer et garder des jeunes recrues par un accompagnement de leurs parcours de débutants
    - En réduisant l'incertitude liée à la nouveauté de la situation et en valorisant les relations interpersonnelle (tutorat, parrainage...) en tant que ressources dans le processus d'intégration
    - En permettant l'apprentissage de savoirs et savoir-faire techniques et de prudence liés à la réalité du terrain
- Continuer à produire en qualité et quantité
  - Intégration des nouveaux dans les collectifs

# Distinction Formation et Apprentissage

- Apprentissage : une activité mentale non observable, inférée, qui repose sur des opérations cognitives diverses
- Formation : dispositif technique et pédagogique pour atteindre un ou plusieurs objectifs pédagogiques prédéfinis
  - Formation formelle, institutionnalisée
  - Formation informelle, « apprentissage sur le tas »

# Un exemple issu du génie civil\*\*

- Mise en place d'une politique volontaire en matière de recrutement de nouveaux, de formation et de GRH pour :
  - Rompre avec l'emploi massif d'intérimaire
  - Développer la qualité sur les chantiers
- Difficultés pour fidéliser les nouveaux, formés dans un centre de formation pour adulte pour devenir coffreur bancheur
- Le centre de formation pour adulte en réflexion sur le développement de formation à la fonction tutorale (2de voie de carrière pour des professionnels du BTP°)



**Une demande** : travailler sur les modalités de transmission des savoirs et savoir-faire entre les compagnons à partir d'analyses de terrain

*\*(Delgoulet, Gaudart et Chassaing, 2008)*

*\*(Chassaing, 2006)*

# Le dispositif d'accueil


- 5 étapes dans le recrutement des nouveaux
  1. Une réunion d'information collective sur une journée
  2. Présélection réalisée par le centre de formation : remise à niveau en math, français, etc. sur 2 semaines
  3. Formation coffreur bancheur en centre de formation sur 5 semaines
  4. Le stage chantier sur 3 semaines
  5. Une réunion collective finale pour décider de qui aura un CDC

# 1<sup>er</sup> constat : des actions de formation en difficultés pour aboutir

## *Actions de formation mises en place sur 17 mois par secteur*

Secteur	Info. collective	Pré-sélection	Formation et stage	Embauches	Rupture en période d'essai	Démision	Nb salariés à + 2 mois
Génie civil	235	96	92	65	4	3	56
Bâtiment	196	49	48	36	1	3	32
TP Cana	> 88	> 21	> 17	33	4	3	26

- Quel que soit le secteur: déperdition importante des candidats à la formation au fur et à mesure des étapes

 Une question : à quelle réalité du travail ces nouveaux arrivants sont-ils confrontés ?

# Quand les dispositifs d'accueil et de formation échouent...

- « Infidélités de jeunes » ou « conflits de générations » ?
- C'est davantage l'organisation de l'accueil et de la formation, l'organisation du travail et plus largement de politique de GRH qui sont à questionner

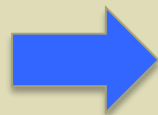
# Dans l'exemple du génie civil...

- ...la technique du métier n'est pas centrale : 3 semaines de stage sur les chantiers suffisent selon l'avis des gestionnaires à régler l'apprentissage du métier, dans son aspect technique
- Des préoccupations sur des composantes plus « comportementales » : les valeurs, la motivation (« être courageux », « vaillant »...) :
  - Pour les gestionnaires
  - Mais aussi pour des anciens sur les chantiers
- **Alors que** les nouveaux se focalisent sur l'apprentissage de la dimension technique du métier et sur la compréhension de l'organisation du chantier



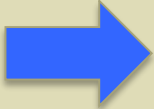
### ***3- Les contenus de formation ignorent encore bien souvent le travail réel***

- Ne pas oublier le travail et sa dimension technique dans ces dispositifs
  - Pour que les nouveaux restent
  - Mais aussi pour réduire le risque de ressenti de douleur, de pénibilité du travail
  - Donc un enjeu aussi de prévention des douleurs




**Quand le dispositif d'accueil échoue, des modes d'apprentissage « opportuniste » se développent**

# Dans l'exemple du génie civil, un apprentissage opportuniste car...

- Des nouveaux qui prennent en charge leur apprentissage :
    - Apprentissage par essai/ erreur, des nouveaux qui se débrouillent en tâtonnant, en observant et imitant, en posant des questions
    - Mise en place d'improvisations
-  Risque de découragement, de perte de temps et d'efficacité, de prise de risque pour sa santé et sécurité

# Mais des moments de transmission, eux aussi opportunistes (1)

- Qui ont lieu au gré des événements et des opportunités comme lorsque :
  - Il faut tester la qualité du béton avec le cône d'ABRAMS
  - le nouveau est mis en échec dans sa pratique
  - la tâche comporte un enjeu de sécurité ou de qualité

 Là présence d'un tuteur mais aucune formalisation sur l'encadrement (qui peut être le chef d'équipe, un ancien)

# Mais des moments de transmission, eux aussi opportunistes (2)

- Un ancien qui passe au bon moment et qui transmet :
  - Des savoir-faire concernant les outils et leur mode d'utilisation
  - Des savoir-faire visant à préserver sa santé et sa sécurité : rôle important des salariés anciens et âgés pour la transmission de savoir-faire de prudence

*L'exemple du serrage d'un étau*

# Différentes stratégies des « tuteurs » pour transmettre

- Pas de formation des « tuteurs »
- Observation de diverses stratégies :
  - Laisser faire en regardant et en donnant des instructions
  - Montrer en expliquant puis laisser faire et regarder
  - Donner un conseil quand le nouveau est mis en échec
  - Montrer en expliquant
  - Laisser faire seul sans instruction puis contrôler le résultat
  - tester
- Sur des activités fortement incorporées



**Ces modalités de transmission et d'apprentissage ne sont pas reconnues par l'organisation du travail**

***4- Les situations d'apprentissage s'inscrivent dans des conditions de travail données***

# Les conditions de la formation dans l'exemple du génie civil

- Un enjeu pour les acteurs du chantier, **allier formation et production** avec comme difficultés :
  - Une période de recrutement défavorable : en période estivale et donc des apprentis considérés comme effectif
  - Un déséquilibre d'âge et d'expérience dans les équipes
  - Le coffrage traditionnel, un métier en voie de disparition
  - Des contraintes de temps serrées
  - Des conflits entre générations
  - Un décalage entre la formation en centre et le chantier au quotidien
- ➔ Affectation des apprentis à des tâches plus « pénibles » et moins « intéressantes » : des tâches de manœuvre
- ➔ Plus de place à des improvisations et des prises de risques
- ➔ Augmentation du risque de démotivation et d'abandon des nouveaux

# Pour conclure...

*Quelques ingrédients pour favoriser  
l'accueil et la formation de nouveau*



# Des conditions pour favoriser l'accueil et la formation de nouveaux (1)

- Formation des formateurs
- quels outils, supports pour la formation qui permettent la prise en compte de la réalité du travail ainsi que de la variabilité des hommes ?
- Méthodes de formation actives plutôt que passives (surtout pour activité à forte composante manuelle)
  - Favoriser la réflexion sur son propre travail
- Desserrer les contraintes de temps lors de l'apprentissage ... et lors du retour au travail
- Former nécessite de l'espace : possibilité de former in situ ou hors poste de travail ?
- Étaler le processus de transmission avec une présence répétée du formateur : apprenant confronté à des situations complexes qu'un tiers l'aide à résoudre

# Des conditions pour favoriser l'accueil et la formation de nouveaux (2)

- Des collectifs de travail stables par exemple l'utilisation conjointe de dispositifs de fidélisation et d'emploi intérimaire est guère appropriée
- Être en situation surnuméraire ce qui signifie considérer l'apprentissage comme une tâche à part entière
- Des effectifs suffisants en nombre et compétences pour permettre la planification de la formation outre les objectifs de production
- Dans la composition des équipes : éviter des déséquilibres d'âge et d'expérience dans les équipes

# Pour une réussite durable des apprentissages

- Prendre en compte l'état des conditions de travail
- 3 conditions pour faciliter le processus d'apprentissage en formation, au travail (Delgoulet, 2012) :
  - Dimension temporelle du processus d'apprentissage :
    - « avoir du temps devant soi » pour relier ce que l'on apprend à ce que l'on sait déjà
    - « avoir du temps pour soi » pour donner du sens à ses acquis dans le cadre de activité professionnelle
    - « avoir du temps pour les autres » afin de transmettre ce que l'on a appris et compris du travail
  - Nécessité de préserver la complexité des situations, source de développement
    - en évitant d'idéaliser les situations de travail en formation
    - En évitant de simplifier à l'extrême les tâches
  - Possibilités réelles d'échanges en formation, au travail

# Mais aujourd'hui un contexte qui rend difficile la mise en œuvre de ces conditions

- Intensification du travail qui condense les temps d'apprentissage et de transmission
- Les contenus de formation ignorent encore bien souvent le travail réel
- Les collectifs de travail sont fragilisés