

Compétences des cadres moyens dans le secteur du bâtiment :
Adaptation des parcours de formation à l'évolution des besoins des entreprises

Accord n° : 2015-1-FR01-KA202-015054

Production intellectuelle 01 :
Résultats d'une analyse d'adéquation entre les attentes des entreprises de bâtiment en termes de compétences de chef d'équipe et de chef de chantier et offre de formation

Responsable de la phase 1 : BZB, DE

Entretiens individuels et groupes de discussion représentatifs pour identifier les besoins en termes de savoirs, d'aptitudes et de compétences des chefs de chantier et des chefs d'équipe (01-A1.2)

Rapport de synthèse

Frank Angendendt (BZB, DE), chef de la phase 1
Marek Lawinski (CCCA-BTP, FR), coordinateur du projet

En collaboration avec l'IFAPME (BE), Warrington Collegiate (UK), IBE (PL), Formedil (IT),
FLC & FLC Asturias (ES) et Cenfic (PT)

31 mai 2016

SOMMAIRE

1. Introduction : investigations destinées à mieux connaître les besoins des entreprises en termes de compétences de chef de chantier et de chef d'équipe.....	3
2. Identification des caractéristiques communes par profil professionnel et par problématique	5
Chefs de chantier.....	5
Chefs d'équipe.....	14
3. Indications pour l'amélioration du contenu des formations ...	24
Chefs de chantier.....	24
Chefs d'équipe.....	30
4. Conclusion : idées d'accompagnement et de formation des chefs de chantier et des chefs d'équipe	38
Évolution des fonctions.....	38
Idées de nouvelles actions de formation et d'accompagnement.....	39

1. Introduction : investigations destinées à mieux connaître les besoins des entreprises en termes de compétences de chef de chantier et de chef d'équipe

Cette investigation (considérée comme faisant partie de la production 1) vise à identifier les besoins des entreprises en termes de savoirs, d'aptitudes et de compétences, **en particulier transversales**, dans un contexte d'évolution des postes de chef de chantier et de chef d'équipe. Intervenants interrogés : représentants nationaux connaissant la réalité des postes susmentionnés, chefs d'entreprise et responsables qualité, formateurs, architectes et autres spécialistes ou personnes traitant régulièrement avec des chefs de chantier et des chefs d'équipe et dont l'avis peut être considéré comme représentatif. Si certains choix ont dû être adaptés à la réalité de chaque pays, la forme ci-dessous, qui a été proposée pour la restitution des résultats de manière à permettre des comparaisons transnationales, a été fondamentalement respectée. Des questions ont donc été ajoutées ou reformulées, mais toujours en respectant le cadre proposé ci-dessous.

Aperçu du cadre méthodologique

Les partenaires ont choisi des entretiens basés sur des questionnaires préétablis avec des questions ouvertes, pouvant être adaptées aux situations spécifiques de chaque pays. Le scénario d'entretien sert de support et permet d'aider l'enquêteur à enregistrer les entretiens et à remplir le tableau au terme de l'entretien (recommandation pour effectuer la tâche récapitulative). Il contient une grille à compléter en cours d'entretien. Les personnes interrogées n'étaient pas obligées de répondre à toutes les questions proposées. Les questions ont dû être adaptées en fonction du profil de la personne interrogée. Aucun ordre chronologique n'a été imposé pour les questions. L'idée était de laisser une personne s'exprimer devant l'enquêteur, puis de compléter la grille d'entretien. Des questions supplémentaires ont parfois été utiles pour approfondir le sujet.

Une heure à une heure et demie a été prévue par entretien, à l'exception des groupes de discussion, pour lesquels deux heures ont été estimées utiles. Il a été conseillé de formaliser les résultats après chaque entretien en remplissant la grille donnée. Cette formalisation a généralement pris beaucoup de temps, en particulier pour les entretiens enregistrés. Une fois les entretiens terminés et formalisés dans les grilles correspondantes, les deux semaines suivantes ont été consacrées à la vérification de la cohérence globale des résultats et à leur modification, le cas échéant.

Caractéristiques des entretiens réalisés

En partant du cadre méthodologique commun basé sur des grilles d'investigation identiques, chaque partenaire a réalisé, pour chaque profil professionnel visé (chef de chantier et chef d'équipe), au moins 3 entretiens individuels et a animé un groupe de discussions composé de spécialistes compétents, destiné à compléter et enrichir les entretiens individuels. Toutefois, dans la pratique, certains partenaires ont décidé de ne pas mener de groupes de discussion, les jugeant trop peu pertinents ou en quelque sorte contraires à l'esprit des entretiens individuels. Par exemple, les partenaires français ont abandonné l'idée des groupes de discussion, car ils craignaient qu'ils ne génèrent des débats d'opinion parmi les participants, sans aboutir à un consensus, et une certaine confusion des rôles entre les enquêteurs et les personnes interrogées. Les autres pays ayant choisi cette option ont avancé des motifs similaires.

Néanmoins, chaque partenaire a pris les mesures nécessaires pour recueillir les informations lui permettant de répondre aux objectifs initiaux et de déterminer les savoirs, les aptitudes et les compétences requises par les entreprises pour les chefs de chantier et les chefs d'équipe. Dans

certaines pays, les organisations participant aux entretiens (partenaires de projet direct ou leurs entités régionales, comme en France) ont dépassé le nombre minimal d'entretiens pour analyser les besoins plus en profondeur et tenir compte de l'hétérogénéité des entreprises situées sur leur territoire. Les résultats obtenus par deux partenaires espagnols ont été mis en commun pour obtenir le point de vue unifié des représentants d'entreprises dans ce pays. Dans certains cas, une même personne a été interrogée pour chacun des deux profils professionnels ciblés. Dans ce cas, l'enquêteur a veillé à faire la distinction entre les deux questionnaires et à allouer une période d'entretien distincte à chaque profil, même lorsque la seconde entrevue suivait directement la première.

Pays	Chefs de chantier		Chefs d'équipe	
	Entretiens individuelles	Groupes de discussion	Entretiens individuelles	Groupes de discussion
Belgique (IFAPME)	3	non	3	1
France (CCCA-BTP)	13	non	25	non
Allemagne (BZB)	3	non	3	non
Italie (Formedil)	14	non	7	non
Pologne (IBE)	3	1	3	1
Portugal (Cenfic)	3	1	3	1
Spain (FLC & FLC Asturias)	6	2	6	2
Royaume-Uni	3	1	3	1
<i>Total</i>	<i>48</i>	<i>5</i>	<i>53</i>	<i>6</i>

Il ressort de la grille ci-dessus que les partenaires ont organisé (en mars et en avril 2016) **collectivement 101 entretiens individuelles et 11 groupes de discussion**. En France et en Italie, le nombre d'entretiens dépasse le nombre initialement convenu entre les partenaires lors de la réunion du projet qui a eu lieu à Madrid en février 2016, pour des raisons nationales internes. Les partenaires de ces pays ont effectivement profité de ConstructyVET pour renforcer les liens avec l'environnement économique en montrant qu'ils étaient capables non seulement de proposer des parcours de formation selon des exigences ou des normes extérieures, mais aussi de rassembler et d'analyser par eux-mêmes des informations sur les besoins des entreprises en matière de compétences.

Présentation des résultats

Le rapport commence avec la synthèse des résultats par thème et par pays, à savoir ceux spécifiés dans les questionnaires et convenus en commun, pays par pays, de manière à faire ressortir les spécificités potentielles de chacun d'eux (première partie). La seconde partie est thématique et met en relief ce qui a été exprimé par les représentants de l'entreprise en termes de caractéristiques des deux profils professionnels concernés, de grandes évolutions de l'environnement de chantier et de changements observés sur les chantiers et explore les aspects organisationnels, financiers et humains. La troisième partie expose les attentes des entreprises en matière de profils de chefs de chantier et de chefs d'équipe, les critères de performance, les conditions de recrutement et traite de sujets liés à la formation initiale et en cours d'emploi. Ces rubriques contiennent en fait des indications sur les directions potentielles à prendre pour améliorer les parcours de formation existants dédiés aux chefs de chantier et aux chefs d'équipe. La conclusion générale reflète l'avis des

personnes interrogées concernant le travail à faire pour aligner les parcours de formation sur les besoins des entreprises en matière de compétences pour les deux profils professionnels concernés. Les annexes contiennent les rapports nationaux des entrevues réalisées dans chaque pays partenaire.

2. Identification des caractéristiques communes par profil professionnel et par problématique

Après la présentation des résultats de l'investigation pays par pays, nous envisageons d'identifier ce qui pourrait être appliqué communément à l'ensemble des partenaires en termes de caractéristiques principales des deux profils professionnels et d'évolution dans leur environnement et sur le chantier. Ces informations, présentées et analysées dans le présent document, doivent être considérées comme préliminaires à la réflexion sur le contenu des parcours de formations à concevoir en tant que principal résultat du projet ConstructyVET. Les aspects liés aux critères de performance professionnelle, à l'évolution des attentes concernant les chefs de chantier et les chefs d'équipe, à leur recrutement, ainsi qu'à leur formation initiale et à leur perfectionnement seront analysés dans la section consacrée à l'identification des thèmes à prendre en compte lorsque la question du contenu de formation correspondant aux besoins des entreprises en matière de compétences sera abordée (troisième partie).

Chefs de chantier

1. Principales caractéristiques du chef de chantier dans les pays partenaires

Allemagne	<p>Collaboration aux appels d'offres</p> <p>Interaction avec les sous-traitants</p> <p>Interface entre la direction et la main-d'œuvre opérationnelle sur le chantier</p> <p>Organisation de chantiers de construction en termes de</p> <ul style="list-style-type: none"> • planification et de gestion des ressources humaines • planification de matériel et d'outils/machines • supervision de tous les processus/phases • rapports à la direction
Belgique	<p>Encadrement</p> <p>Rigueur</p> <p>Sensibilisation aux objectifs</p> <p>Capacités financières</p> <p>Très bonne connaissance technique approfondie</p> <p>Aptitudes à la communication</p> <p>La planification et l'organisation sont essentielles</p> <p>Force – Excellente résistance à la pression</p> <p>Flexible (travail sur plusieurs chantiers)</p>
Royaume-Uni	<p>Ambition, motivation et souci du détail et expérience attestée dans la réalisation de projets dans le respect des délais impartis et selon des normes préétablies.</p>
Pologne	<p>Un chef de chantier doit être capable de gérer l'ensemble du processus, y compris la planification, l'organisation et la coordination, la supervision et la vérification des résultats.</p>

	<p>Les principales caractéristiques d'un chef de chantier sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaissances techniques, notamment la technologie et l'organisation des travaux de construction, le droit de la construction, les coûts et les échéanciers, etc. • connaissance de la technologie du bâtiment – par ex. il doit être en mesure de décider du nombre de grues à installer sur des chantiers de construction en béton (capacité d'optimisation, à savoir « assurer la rentabilité tout en garantissant la qualité et le respect des délais ») • compétences sociales : capacité à prendre des décisions et à gérer des équipes • résistance au stress – lié aux responsabilités en matière de sécurité sur le chantier (plan de protection de la santé et de la sécurité – il le prépare ou demande à la personne idoine de le faire, puis il veille à ce qu'il soit respecté) • capacité à s'affirmer – vis-à-vis des investisseurs, des concepteurs, des sous-traitants, des fournisseurs ; il doit savoir comment concilier différents points de vue (aptitude à négocier) • compétences organisationnelles – planification et délégation de responsabilités, souplesse en matière d'horaires (capacité à déplacer efficacement le personnel d'un poste à un autre) • gestion de projet, notamment la capacité à se conformer aux règles, aux dispositions des contrats et aux échéanciers ; souvent également le contrôle des coûts (il doit être connaître le prix des matériaux, des services, de l'équipement, etc.) • capacité à gérer efficacement les travailleurs subalternes – il doit discipliner les employés – si nécessaire, il doit savoir quels employés ont trop de travail et lesquels n'en ont pas assez, être capable d'éprouver de la compassion pour les gens, de communiquer avec toutes sortes de personnes, éviter les confrontations • précision – il doit veiller à ne pas accepter des travaux non achevés ou imprécis, ni à signer des contrats défavorables – par ex. avec des fournisseurs, des sous-traitants, etc. (connaissance des marchés locaux et nationaux de la construction) – en particulier dans le cas de petits chantiers (pour lesquels les superviseurs jouent également le rôle de gestionnaires de contrats) • capacité à comprendre et anticiper le comportement des travailleurs subalternes, qui sont souvent peu qualifiés et qui doivent être bien encadrés – il doit pouvoir diriger vers les chefs d'équipe compétents
France	<p>Organisation : savoir se comporter en « patron » sur le chantier (si cela implique des travaux de gros œuvre, superviser tous les corps de métier et avoir la maîtrise totale de la mise en œuvre)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organiser efficacement le projet sur le plan opérationnel selon les instructions du bureau d'études - Anticipation et planification - Lire et se familiariser avec les documents transmis par le contremaître (son ou sa supérieur(e) direct(e)) - Participer à l'examen des contrats - Organiser les échéanciers en fonction des délais, gérer l'échéancier et le respecter - Gérer correctement le projet, de manière à assurer un progrès constant <p>Gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire preuve de bonnes capacités d'encadrement et savoir comment fixer des objectifs - Savoir comment transmettre des connaissances techniques et des méthodes de travail - Transmettre correctement des messages à son équipe, gérer et assurer de bonnes

	<p>relations interpersonnelles avec la direction, les chefs d'équipe et les travailleurs</p> <p>Connaissances techniques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avoir une vision globale du projet et être pragmatique - Avoir d'excellentes connaissances techniques et être reconnu(e) en tant qu'expert(e) dans son domaine - Excellente connaissance des normes (techniques, environnementales et de sécurité) <p>Réglementation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantir la sûreté du projet en se conformant - et en veillant à ce que les collaborateurs se conforment - aux normes de santé et de sécurité au travail - Se conformer – et veiller à ce que les collaborateurs se conforment - aux normes techniques - Se conformer – et veiller à ce que les collaborateurs se conforment - aux normes environnementales
Italie	<p>Gestion et contrôle des ressources, de la qualité économique du contrat, de la durée du travail et de la sécurité</p> <p>Il est essentiel que le chef de chantier sache comment organiser le travail de la meilleure manière possible et sache comment amener ses collaborateurs à effectuer le travail selon les meilleures pratiques et dans le respect des délais.</p> <p>Responsabilité, aptitudes organisationnelles</p> <p>Il est essentiel dans cette fonction de savoir comment organiser différents travaux conformément aux règles de sécurité et de respecter le rôle des collaborateurs pour obtenir un résultat optimal. Un sens de la communication et une expérience dans le secteur sont des caractéristiques fondamentales.</p>
Espagne	<p>Responsable de la mise en œuvre et de la liaison entre les gestionnaires de projet et les travailleurs de différents corps de métier. Vision globale et intégrée. Un sens aigu de la communication, l'empathie et l'écoute active font partie des aptitudes sociales.</p>
Portugal	<p>Les connaissances techniques sont la clé du développement du professionnel.</p>

Caractéristiques communes

Dans chaque pays, il a été admis que les chefs de chantier devaient avoir une vision globale et intégrée du chantier et du personnel placé sous leur responsabilité. Leur première légitimité réside dans leurs solides connaissances techniques et technologiques, ainsi que dans le respect des normes en matière de santé, de sécurité et d'environnement. Toutefois, même si ces aspects sont essentiels, ils ne sont pas considérés comme suffisants. En effet, il ressort clairement de l'investigation que le chef de chantier doit posséder **des compétences transversales combinées, mêlant diverses aptitudes** lui permettant d'anticiper, d'organiser, de négocier, de communiquer (avec les clients, la hiérarchie et le personnel), de contrôler et de réagir rapidement dans des situations complexes. Il doit considérer et gérer les chantiers comme des projets en se montrant prévoyant(e) et en mobilisant les personnes qui permettront d'atteindre les résultats escomptés. **La gestion des ressources humaines** est l'aspect qui devient de plus en plus complexe et qui nécessite un sens aigu de la communication, en ce sens que le chef de chantier doit pouvoir convaincre le personnel d'adhérer aux objectifs donnés. Les contacts avec les clients et les sous-traitants gagnent également en importance. Sa **première compétence est donc directoriale avant tout**, avec un niveau de complexité de plus en plus élevé, englobant la gestion de toute sorte de ressources, le respect des normes et des obligations contractuelles, ainsi que la gestion de nombreux imprévus. Pour toutes ces raisons, les chefs de chantier doivent être capables de gérer leur propre stress et de limiter les situations de stress pour leur personnel.

2. Principales évolutions de l'environnement de chantier et changements durables observés

Allemagne	<p>Augmentation de la pression sur les coûts</p> <p>Augmentation du nombre de sous-traitants</p> <p>Moins de gens correctement instruits/formés → plus grande nécessité pour les chefs de chantier d'effectuer des contrôles et une supervision technique</p> <p>De manuel, le travail est devenu intellectuel, même si le côté manuel doit toujours être maîtrisé</p>
Belgique	<p>TRAVAIL AXÉ SUR LES OBJECTIFS – les coûts sont l'un des aspects les plus importants.</p> <p>Performances énergétiques</p> <p>Santé et sécurité</p> <p>Gestion des déchets</p>
Royaume-Uni	<p>Assumer une fonction apparentée à un rôle de gestion au sein de l'entreprise et aspirer éventuellement à être promu gestionnaire ou directeur de projet.</p>
Pologne	<ul style="list-style-type: none"> • sécurité davantage au centre des préoccupations, un « changement générationnel » • nouvelles fonctions, nouveaux emplois sur le chantier (chaîne de commandement plus longue) • contrats plus courts et plus gros (rythme de travail plus rapide) • davantage d'employés du sous-traitant par rapport aux employés de l'entrepreneur • pression accrue sur le rendement – exprimée par différentes parties au cours du processus de construction

France	<p>La performance et l'organisation de l'entreprise</p> <p>Observation préalable :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plus l'entreprise est petite, plus le chef de chantier agit comme représentant de l'entreprise dans les relations avec le client - Plus l'entreprise est petite, plus le chef de chantier doit être familiarisé avec les outils d'intelligence embarquée <p>Ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> - Savoir encore plus qu'avant comment établir l'autorité - Participer aux réunions de chantier - Il n'y a pas de temps à perdre - Il est de plus en plus décisif d'avoir un bon dialogue avec le chef d'équipe <p>Questions techniques et matériaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nouveaux matériaux et techniques à maîtriser pour répondre aux nouvelles demandes dans le secteur (énergies renouvelables) - Familiarité totale avec les aspects techniques de base de tous les corps de métier sur le chantier - Savoir comment s'adapter aux nouveaux matériaux, aux nouvelles normes, aux nouvelles méthodes et aux nouvelles organisations (s'informer et se former régulièrement) <p>Réglementations et environnement</p> <p>Prendre conscience que la portée des normes augmente, tant au sein de l'organisation qu'au niveau de la gestion du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - toutes les normes de qualité à prendre en compte dans le cadre du projet - Gestion des déchets – économie d'énergie – connaissance des nouveaux matériaux - Santé et sécurité au travail - Gestion économique du projet conforme aux spécifications et aux normes de réglementation - Respect des réglementations sur les conditions d'emploi (Code du travail)
Italie	<p>Organisation du chantier, connaissances en matière de sécurité et de partage des objectifs</p> <p>Meilleure connaissance des équipements de protection individuelle (EPI) de la part des travailleurs et respect des réglementations en matière de sécurité</p> <p>Une plus grande attention est accordée au traitement des déchets et des liquides dangereux. Il est extrêmement important, avant tout, de sensibiliser toutes les personnes qui exécutent différentes tâches sur le chantier. Tri et recyclage corrects.</p>
Espagne	<p>Demande croissante de chantiers, capacités d'encadrement et bonne mise en œuvre ; mais l'introduction de nouvelles technologies ou les avancées technologiques représentent un grand changement. Externalisation et également complexité dans les relations. Le recours aux TIC représente un changement majeur.</p>
Portugal	<p>Les principales évolutions portent sur les technologies de l'information, ainsi que sur la santé et la sécurité.</p>

Caractéristiques communes

À nouveau, les résultats de l'investigation montrent clairement que l'environnement et les situations de travail auxquels sont confrontés les chefs de chantier dans les pays partenaires deviennent de plus en plus complexes. La pression constante sur les coûts, la concurrence accrue, les délais encore plus serrés, les réglementations et nouvelles normes de plus en plus officielles relatives à la santé et la sécurité, les exigences en matière d'environnement et d'économie d'énergie, l'évolution technique et technologique, ainsi que l'évolution des TIC déterminent l'organisation et les conditions de travail

sur les chantiers. Par conséquent, les chefs de chantier doivent être capables de **s'adapter aux nouveaux matériaux, aux nouvelles techniques, aux nouvelles normes, aux nouvelles méthodes et aux nouvelles organisations** en s'informant régulièrement et en suivant les formations appropriées. Le plus gros changement porte sur le fait que les chefs de chantier n'ont plus pour premier objectif de leur activité de gérer différents moyens de production, mais **sont chargés de poursuivre des objectifs exprimés en résultats finaux contractuels** convenus avec les clients, avec les moyens (humains, financiers et matériels) qui leur sont attribués.

3. Participation à la gestion organisationnelle et financière et à la gestion des ressources humaines

Allemagne	Planification de base des besoins en matière d'implantation et d'effectifs Planification et programmation de processus Ne participent pas de manière aussi intensive à la planification financière Doivent néanmoins respecter les budgets et les programmes financiers Servir d'interface entre le propriétaire de l'entreprise/la direction du site et la main-d'œuvre opérationnelle
Belgique	Il a un rôle à jouer à chaque étape, il doit gérer l'organisation sans perdre à l'esprit les objectifs financiers, ce qui nécessite une planification pertinente et une bonne communication avec les chefs d'équipe.
Royaume-Uni	Le superviseur sera autorisé à embaucher et licencier , ainsi qu'à mettre en place des structures salariales sur le site, selon certains paramètres.
Pologne	<ul style="list-style-type: none"> • assignation des tâches, création et mise à jour des calendriers (avec les investisseurs et les inspecteurs de contrôle des investisseurs), vérification du respect des délais, transfert d'équipes d'un poste à un autre, etc. • rencontre régulière avec les chefs d'équipe (par ex. une fois par semaine) – mise à jour des informations concernant tous les travaux (identification des problèmes potentiels, tels que des retards, des problèmes techniques, etc.) • participation à des réunions avec l'investisseur et les représentants de l'investisseur, y compris en cas de retards plus importants, d'événements aléatoires, etc. • contrôle des fournitures – le chef de chantier peut affecter un ingénieur de chantier à cette tâche, mais il incombe au superviseur de veiller à ce que le contrôle se fasse correctement • finances – dans certaines entreprises, les superviseurs ne sont concernés que par l'aspect technique des projets – veiller au respect des délais, à la qualité des travaux, etc., dans d'autres ils sont aussi responsables de la gestion des coûts, ainsi que de la négociation des accords avec les sous-traitants (plutôt dans le cas de petits projets et de petites entreprises) • gestion des ressources humaines – organiser et coordonner les travaux, exécuter, communiquer les besoins en matière de recrutement, dans certains cas, décider des montants des primes accordées aux subordonnés (sur la base des informations transmises par les contremaîtres ou les chefs d'équipe) • négociations avec les fournisseurs, sous-traitants, etc. (lorsque cela ne relève pas de la responsabilité des centrales d'achat)

France	<p>Planification</p> <ul style="list-style-type: none"> - Connaît bien le mode opératoire : de la phase préparatoire à la communication d'informations au chef d'équipe, sans oublier le suivi des diverses phases du projet - Prend en considération le calendrier établi par le chef de chantier - Respect des échéances (car tout dépassement est coûteux) - Coordonne les tâches à effectuer - Conserve le registre des bons de commande <p>Contrôle et vérification de la mise en œuvre</p> <p>Responsable des travaux du projet et de leur bonne exécution</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prend le temps de préparer le chantier et de le mettre en place - Prend en charge l'organisation du projet, pour ce qui est des aspects liés aux ressources humaines, à l'équipement et aux finances - Se charge du contrôle et de la vérification de la qualité des travaux, et veille à ce que la direction et les clients n'aient aucune réserve à émettre <p>Production</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peut participer à des tâches d'exécution dont l'étendue peut varier selon la taille du projet <p>Résolution de problème</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prévoit, avec les parties concernées par le projet, les jours et les semaines à venir - Anticipe les besoins en équipement et en ressources humaines <p>Responsabilité / indépendance</p> <p>Contrôle total du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Est au courant des derniers ratios, cibles et marges établis en termes de ressources disponibles (humaines, financières et matérielles) et s'engage à les respecter - Est au centre de l'organisation du projet - Est responsable de la gestion du projet et de son évolution - Est responsable du respect des normes de qualité, notamment en matière de sécurité, de santé et d'environnement - Intégration à plus grande échelle de la phase de révision
Italie	<p>Réunions aux étapes initiale et intermédiaire du chantier avec le responsable technique du chantier le cas échéant et avec le contremaître concernant la supervision des phases du travail et les éléments critiques.</p> <p>Affecter les travailleurs à différents postes, en fonction d'une évaluation attentive.</p> <p>Jouer un rôle de médiateur avec les différents services commerciaux pour déterminer où il est plus pratique de procéder à une réorganisation pour optimiser les coûts, sans réduire la qualité. Informer l'employeur de toute difficulté ou situation compliquée sur le chantier.</p> <p>Faire en sorte de respecter les réglementations en matière de sécurité sur le chantier.</p>
Espagne	<p>Le chef de chantier est essentiel à tous égards : il contrôle, quantifie, confirme la qualité des matériaux sur site et évalue le travail du personnel. Dispose d'une certaine liberté et responsabilité de planification sur les sites de production et le personnel connexe. Vision d'ensemble des travaux, intégrant les différentes phases et spécialités, de manière à coordonner efficacement les divers sites sous leur responsabilité.</p>
Portugal	<p>En général, la participation se limite essentiellement à la gestion des RH sur le site, les autres aspects relevant de la responsabilité des niveaux supérieurs de la hiérarchie.</p>

Caractéristiques communes

Les chefs de chantier sont considérés par leur hiérarchie comme des gestionnaires de chantier opérationnels, à qui une plus grande autonomie et de plus grandes responsabilités sont sans cesse confiées. Ils sont responsables de la planification et de la programmation du processus, ainsi que de l'organisation des moyens idoines, selon les instructions reçues du dirigeant de l'entreprise. Dans ce cadre, ils comptent sur les chefs d'équipe pour coordonner les activités des travailleurs. Leurs contacts avec les sous-traitants et les fournisseurs augmentent, tout comme les activités de contrôle. Toutefois, il ressort des résultats de l'investigation menée que l'aspect central de leur fonction reste la gestion des ressources humaines, qui devient de plus en plus compliquée, du fait que le travail en lui-même devient de plus en plus complexe d'un point de vue juridique, technique, organisationnel, financier et humain. Par conséquent, en tant que gestionnaire opérationnel du chantier, il participe à la gestion globale du processus de production, même s'il/si elle suit les instructions de ses supérieurs (contrôle total du projet grâce à une gestion de chantier responsable et autonome).

Les activités de médiation (avec le personnel, avec les clients et avec d'autres partenaires extérieurs) gagnent également en importance et deviennent des rôles clés, parallèlement aux activités de contrôle permanent et d'évaluation finale des résultats contractuels. En outre, dans de nombreux pays partenaires, les chefs de chantier sont de plus en plus actifs dans la planification financière, puisqu'ils servent d'interface entre l'administration centrale et la main-d'œuvre opérationnelle.

4. Relations entre chefs de chantier et chefs d'équipe

Allemagne	Nécessité de travailler ensemble . Parfois, seulement l'un de ces profils est présent sur le site. Cela dépend de la taille de l'entreprise ou de la taille du chantier. Les cadres intermédiaires supérieurs (chefs de chantier) et les cadres intermédiaires inférieurs (chefs d'équipe) doivent interagir correctement .
Belgique	CONFIANCE MUTUELLE Ils ont constamment besoin l'un de l'autre. Le chef d'équipe compte sur son chef de chantier pour gérer les problèmes complexes et le chef de chantier compte sur le chef d'équipe pour la qualité, les délais et les rapports. Le chef de chantier gère les gros problèmes et tous les aspects liés à la planification, à l'organisation et à l'administration et le chef d'équipe gère son équipe et sa partie du chantier de construction.
Royaume-Uni	Cette relation est avant tout professionnelle . Les deux parties doivent maintenir un bon dialogue ouvert .
Pologne	Relation hiérarchique claire . Le chef de chantier donne des ordres et décide de ce qui doit être fait. Toutefois, en pratique, il peut déléguer certaines décisions aux autres travailleurs et autoriser les initiatives, sauf les responsabilités juridiques. Le contact avec les chefs d'équipe est continu et direct, car c'est la seule façon d'assurer une bonne coordination. Il est important que le chef de chantier fasse confiance à ses chefs d'équipe , car ce sont eux qui supervisent les travailleurs au quotidien. Ils font état aux chefs de chantier de l'évolution des travaux et des problèmes émergents, ils leur demandent souvent de prendre des décisions ou de leur donner des conseils. Les relations interpersonnelles dépendent principalement du chantier spécifique et de la personnalité du chef de chantier et des autres travailleurs. Toutefois, le chef de chantier assume toutes les responsabilités . Sur un grand chantier, il gère les travaux des superviseurs de sections, des superviseurs de construction et des chefs d'équipe qui doivent toujours être en place pour coordonner le travail des petites équipes et recueillir des informations auprès des coordinateurs de brigade et des ingénieurs civils (complexité de la gestion des ressources humaines).

France	<p>Gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le chef de chantier doit obtenir la reconnaissance de ses employés et le soutien de toute son équipe. - Relations directes et indirectes, toujours dans un esprit de collaboration et dans l'idée de partager l'objectif ultime. - Importance d'une bonne coordination et de bonnes relations entre les divers protagonistes du projet. - Faire preuve de diplomatie : déterminer ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas. - Être crédible. <p>Établir une relation claire entre les divers protagonistes du projet, de sorte à éviter toute ambiguïté au niveau de la compréhension des activités, des normes et des règles d'exploitation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Délégation des tâches et partage des connaissances, si nécessaire. - Connaît bien le personnel et les compétences de chacun. - Renforce la cohésion, ce qui est essentiel à la fois pour le bon fonctionnement de l'équipe et pour la qualité des productions contractuelles. - Importance d'une bonne compréhension pour favoriser les échanges (chacun doit pouvoir donner son avis et contribuer à la qualité globale du projet). - Expérimenter et être reconnu(e) par ses employés. <p>Connaissances techniques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Est reconnu(e) pour son savoir-faire technique, basé sur l'expérience et sur une bonne connaissance théorique, ce qui lui permet de s'assurer le soutien des travailleurs - Est capable de communiquer les attentes de l'architecte - A une bonne connaissance des matériaux et des pratiques professionnelles
Italie	Le chef de chantier et le chef d'équipe doivent communiquer correctement au sujet de l'environnement de travail (matériel et outils), de l'environnement humain (personnel) et de l'environnement administratif/formel (documents appropriés et gestion financière).
Espagne	Communication différenciée en amont (gestionnaire de projet) et en aval (chefs d'équipe) ; motivation (capacité à transmettre), notamment pour une plus grande sécurité dans l'exécution des travaux. Sens de l'écoute et écoute active.
Portugal	Pour obtenir de bons résultats finaux, il est essentiel d'instaurer un climat de confiance entre tous les membres de l'équipe – comme ces deux profils sont très stratégiques sur le chantier, ce point est d'autant plus important.

Caractéristiques communes

Le premier point observé par les partenaires au terme des investigations est la nécessité d'instaurer une confiance mutuelle entre le chef de chantier et les chefs d'équipe pour assurer une bonne organisation des activités. Pour ce faire, les chefs de chantier doivent être de bons communicateurs, ouverts d'esprits et techniquement à l'avant-garde. Sa légitimité envers les chefs d'équipe repose sur une relation hiérarchique claire et sur la reconnaissance de ses compétences sur le plan technique, organisationnel et humain, de sa capacité à renforcer la cohésion entre les membres du personnel, à faire comprendre les objectifs à atteindre et à garantir une communication/médiation externe/interne efficace avec tous les partenaires et avec la hiérarchie. Un bon sens de l'écoute et une capacité à se faire comprendre et respecter par les chefs d'équipe sont considérés comme essentiels pour réussir dans cette fonction.

Chefs d'équipe

1. Principales caractéristiques du chef d'équipe

Allemagne	<p>Doit savoir comment : organiser et lancer des chantiers de construction, planifier les ressources humaines et le travail, sécuriser le flux des matériaux (ainsi que des outils et machines).</p> <p>Homme à tout faire</p> <p>Travaille de manière autonome, prévoyant</p> <p>Mesures</p> <p>Communication</p>
Belgique	<p>Très bonnes connaissances techniques du métier</p> <p>Qualités humaines</p> <p>Encadrement</p> <p>Bonnes aptitudes à la communication</p> <p>Capable d'anticiper</p> <p>Flexible</p> <p>Expérience professionnelle</p>
Royaume-Uni	<p>Des compétences en gestion et une expérience du métier sont essentielles. Sens du détail et capacité à donner des ordres et des instructions.</p>
Pologne	<p>Doit être respecté par l'équipe – la fonction implique d'exercer une autorité informelle dans le groupe – tant pour ses caractéristiques personnelles que pour son niveau élevé de compétence (doit pouvoir répondre aux questions). Une forte position sur le chantier est également nécessaire pour garantir de bonnes conditions de travail (par ex., négocier l'organisation du travail avec d'autres types).</p> <p>Compétences, savoirs, aptitudes requises :</p> <ul style="list-style-type: none"> • savoirs et compétences nécessaires pour mener à bien un processus technologique et connaissance de l'organisation du travail sur un chantier • capacité à prévoir et identifier les problèmes au travail • résoudre des problèmes techniques partiellement imprévisibles en cas de modification des conditions, si nécessaire en consultation avec d'autres spécialistes sur le chantier • capacité à apprendre comment utiliser de nouvelles technologies et à transmettre ce savoir aux travailleurs subalternes • dispenser une formation pratique et contrôler les conditions de sécurité des travailleurs subalternes • recourir à des techniques de motivation des travailleurs et résoudre des conflits ordinaires dans un petit groupe • renforcer l'esprit d'équipe • planifier et organiser les travaux (tâches, processus) en tenant compte des ressources disponibles (matériaux, outils, machines, compétences) • expliquer les tâches, soutenir les travailleurs et contrôler l'évolution des opérations • communiquer les constatations faites lors d'évaluations formatives et sommatives de la qualité du travail des travailleurs subalternes
France	<p>Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Être organisé(e) et savoir comment organiser • Respect des horaires hebdomadaires • Capacité à échanger avec le client

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à planifier • Avoir une vision globale du projet <p>Gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donner des instructions • S'adapter aux personnalités • Être un chef d'équipe • Bonnes relations avec l'ensemble de l'équipe • Savoir comment inciter les ouvriers à travailler • Vérifier régulièrement les travaux effectués par les ouvriers • Savoir comment inciter les gens à collaborer • Donner des instructions • S'adapter aux personnalités • Être un chef d'équipe <p>Connaissances techniques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vérifier les travaux • Gérer toutes les compétences techniques (savoir comment tout faire) • Compétences techniques reconnues • Travailler depuis longtemps dans l'entreprise • Être impliqué(e) dans des activités liées à la production • Se conformer aux documents techniques • Expertise technologique et excellente connaissance du métier • Savoir comment utiliser l'altimètre, le niveau <p>Réglementation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suivre les instructions relatives à la sécurité et à l'environnement • Respecter les échéanciers et les consignes de sécurité <p>Connaissances générales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Savoir lire, écrire et compter <p>Manières d'obtenir la reconnaissance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bonne expertise technique • Disposer des connaissances de base et savoir comment utiliser la technologie • Indépendance et rigueur • Capacités d'encadrement • Faire preuve d'autorité • Être consciencieux
Italie	<p>Le chef d'équipe doit être capable de superviser un petit groupe de travailleurs et est essentiellement un travailleur ; il doit savoir comment travailler en équipe. On le/la trouve habituellement dans les chantiers complexes. Il doit être expérimenté(e), forcer le respect et, en montrant l'exemple et en collaborant, favoriser l'autonomie quotidienne des sur chantier. Il doit avoir de l'expérience, gérer les effectifs et savoir jusqu'où ils peuvent aller (potentiel).</p>
Espagne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le chef d'équipe doit disposer d'une expertise technique dans différentes phases du processus de construction (opérations de terrassement, maintenance du chantier, maçonnerie, structures, installations, finitions, etc.) et s'y connaître dans les différents métiers de la construction. Il doit évidemment être hautement qualifié(e) dans son domaine de travail tout en étant plus versatile et multifonctionnel, qualités requises pour gérer efficacement une équipe. ▪ Ce professionnel doit pouvoir lire et interpréter des plans et projets de construction, des mesures, des schémas d'implantation, des tracés de base, des croquis et des analyses de projet. ▪ Le chef d'équipe doit avoir une bonne connaissance de l'organisation de

	<p>chantier et du contrôle et de la surveillance du personnel.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vue globale et complète de l'ensemble du processus de construction à chaque étape. Bonne connaissance des matériaux, techniques et méthodes de construction, de manière à pouvoir les appliquer correctement lors de l'exécution de tout type de construction. ▪ Souci du respect des normes de qualité, de l'ordre, de la propreté, de la santé et la sécurité sur le lieu de travail, etc., tel que reflété dans le contrôle, la surveillance et la vérification continus des tâches et des activités entreprises par l'équipe, ainsi que dans l'optimisation des ressources disponibles. Le chef d'équipe doit avoir une solide connaissance des procédures de qualité de l'entreprise, de manière à garantir leur bonne application. ▪ Être familiarisé(e) avec les procédures et réglementations relatives à la protection de l'environnement (par ex. gestion des déchets, économie d'énergie et efficacité énergétique, énergies renouvelables, etc.). ▪ Bonnes compétences pour le travail en équipe, afin de renforcer l'esprit d'équipe des travailleurs sous sa responsabilité. ▪ Solides capacités d'encadrement, pour pouvoir gérer, organiser, coordonner, encourager et guider efficacement l'équipe en vue de l'obtention des résultats escomptés. ▪ Il doit avoir un très bon sens de la communication. ▪ Capacité à instaurer et maintenir un climat de respect et de confiance mutuels sur le lieu de travail. ▪ Il doit s'efforcer de répondre aux normes de qualité et de s'y tenir, de respecter les délais et les spécifications techniques établies. En ce sens, le chef d'équipe doit avoir de bonnes compétences organisationnelles et être capable de planifier efficacement. Il doit faire preuve d'autorité, être crédible et être un exemple pour l'équipe en termes d'efficacité et d'effort. ▪ Le chef d'équipe doit pouvoir s'adapter aux changements et assumer de nouveaux défis et responsabilités. Il doit résoudre des problèmes et situations complexes sur le chantier. ▪ Le chef d'équipe doit être en mesure de favoriser et d'entretenir une véritable motivation parmi les membres de son équipe. Il est essentiel pour ce professionnel de savoir comment détecter les baisses de moral sur le lieu de travail et y remédier.
Portugal	Il est essentiel que le chef d'équipe dispose de solides connaissances techniques du métier.

Caractéristiques communes

Les principales caractéristiques communes épinglées par les partenaires du projet après analyse des investigations sont le besoin croissant d'autonomie au travail et des qualités d'encadrement de plus en plus prononcées, le chef d'équipe étant le principal soutien du chef de chantier. En ce qui concerne les autres caractéristiques, les compétences transversales sont plus souvent abordées que les compétences techniques. Ces deux types de compétences sont nécessaires et c'est toujours sur les connaissances techniques que repose la légitimité du chef d'équipe. Toutefois, les interlocuteurs interrogés soulignent que les aspects techniques sont plus faciles à appréhender, tandis que les compétences transversales sont moins liées au savoir et dépendent plus des aptitudes et du comportement professionnel/humain. Par conséquent, ils insistent sur le fait qu'il est de plus en plus important de bien communiquer pour comprendre et soutenir les travailleurs, pour contrôler le processus de production et évaluer les résultats, ainsi que pour inciter le personnel à adhérer aux projets collectifs, avec leurs avantages et leurs contraintes. En outre, les chefs d'équipe ne doivent

pas seulement suivre les décisions prises par d'autres, mais ils doivent également être en mesure de planifier et anticiper.

Par ailleurs, les chefs d'équipe doivent être à l'aise dans un environnement multifonctionnel couvrant de multiples activités et qui nécessite d'avoir une vue globale du processus de construction, un certain niveau d'autonomie et de rigueur (technique, normative, juridique et organisationnelle) et une certaine volonté de gérer et de motiver les gens. Son rôle est souvent difficile puisqu'il est à la fois un(e) « chef » et un(e) « collègue ». C'est pourquoi il doit pouvoir négocier et être capable d'asseoir son autorité, tout en établissant un respect et une confiance mutuels.

2. Principales évolutions de l'environnement de chantier et changements durables observés

Allemagne	<p>Est un meneur / motivateur / instructeur Souvent seul sur le chantier Auparavant, les chefs de chantier et les ingénieurs avaient une meilleure expérience opérationnelle ; il n'est pas rare que le chef d'équipe doive leur expliquer les travaux pratiques</p> <p>Les constructions sont plus compliquées et complexes de nos jours Distance plus longue jusqu'au chantier ou entre des chantiers Davantage de travail dans des bâtiments existants, donc davantage de communication du fait qu'il y a plus d'intervenants de professions différentes et, par conséquent, davantage de vérifications et d'évaluations pour répondre aux exigences en matière de documentation.</p>
Belgique	<p>Tous les aspects liés à l'économie d'énergie dans le secteur de la construction → contraintes techniques et nécessité d'être tout le temps à jour → recyclage professionnel Rapport coût-efficacité Plus de travail administratif Problème de responsabilité Délais plus serrés → oppression Nouveaux canaux de communication Numérisation Évolution de la mentalité des travailleurs</p>
Royaume-Uni	<p>Aucune évolution majeure n'a été observée dans l'environnement de chantier et la description du profil de chef d'équipe.</p>
Espagne	<p>Les principaux changements qui ont eu lieu ces dernières années, principalement en raison de la dure récession économique, sont liés au type de construction et au processus de réduction des effectifs et des coûts. Une diminution drastique des travaux publics et de génie civil, ainsi que des nouvelles constructions, a été constatée. Le type de construction actuellement réalisé porte sur la maintenance, la rénovation et la remise en état de bâtiments existants. En outre, les entreprises de construction, pour pouvoir poursuivre leur activité, ont dû s'engager dans un processus continu de restructuration, ce qui a entraîné une réduction massive des effectifs. Par conséquent, la majorité des environnements de chantier sont désormais bien plus petits qu'auparavant. Les employés qui ont conservé leur poste doivent maintenant être plus productifs et ingénieux. Par exemple, le chef d'équipe doit être capable de faire face à tout type de situation sur le chantier, c'est-à-dire qu'il doit développer des compétences et des aptitudes lui permettant de trouver des solutions créatives à des problèmes complexes de tous les jours en optimisant</p>

	les ressources à sa disposition (ressources humaines, matériaux, outils, équipement, etc.). Le chef d'équipe joue un rôle majeur dans la réduction des coûts d'exploitation sur le chantier.
Pologne	<p>Les évolutions identifiées sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • avancées technologiques – capacité d'adaptation et apprentissage continu requis • consignes de sécurité plus strictes, obligeant petit à petit à appréhender la question de manière plus consciente et à instaurer une culture sécuritaire sur le lieu de travail • environnements organisationnels de plus en plus complexes – entraînant un besoin accru de compétences liées à la coordination et à la communication • compétences différentes des travailleurs subalternes (forte rotation de personnel, barrières linguistiques, éventuellement travailleurs moins disciplinés) • hausse de la participation des femmes sur le site de construction • fuite (exode) de spécialistes, qui partent pour honorer des contrats en dehors de la Pologne
France	<p>La performance et l'organisation de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Être familiarisé avec les normes et s'y soumettre (obligation de résultat) • Réduire les délais • Réduire les coûts • Changements dans la manière dont le travail est organisé • compétitivité accrue et meilleur rendement exigés • Plus grande aptitude à anticiper et planifier au sein de l'organisation <p>Ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire en sorte de faciliter la cohabitation entre les différents postes (co-activité) • Savoir comment asseoir son autorité au sein de l'équipe • Détérioration des relations interpersonnelles • Changement de mentalité et d'état d'esprit • Plus grandes difficultés à gérer les employés • Moins de solidarité • Employés sensibles aux conditions de travail <p>Questions techniques et matériaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Changements observés dans les techniques de construction • Travail de plus en plus complexe • Plus de matériaux à utiliser • Changement de matériaux • Autres aspects techniques auxiliaires (notamment l'électricité) à gérer • Qualité de la structure • Excellence connaissance des outils numériques <p>Réglementations et environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exigences de sécurité de plus en plus rigoureuses et dimension environnementale de plus en plus présente • Échanges avec davantage de participants et de corps de métier • Observation des mesures de sécurité et des normes relatives à la transition vers d'autres sources d'énergie • Difficultés de communication avec les autres corps de métier (notamment les sous-traitants extérieurs)

Italie	Capacité à superviser une équipe. Une équipe, qui est souvent interculturelle et polyvalente, qui doit être intégrée . Une grande sensibilité au rôle et un intérêt marqué pour la question des déchets de construction et la sécurité .
Portugal	Principalement une évolution informatique concernant l'utilisation des diverses plates-formes de communication.

Caractéristiques communes

Tous les partenaires insistent sur la plus grande complexité des chantiers et la multiplication des exigences en termes de normes et de législation. En outre, les technologies, la structure organisationnelle et les comportements évoluent très rapidement. Il est donc nécessaire de pouvoir s'adapter facilement aux changements constants de l'environnement, dont le principal critère de performance, aux yeux des clients et de la hiérarchie, est d'assurer un bon niveau de productivité avec des délais toujours plus serrés et une qualité toujours supérieure. Par ailleurs, les chefs d'équipe sont de plus en plus impliqués dans des procédures administratives auxquels ils ne sont pas toujours préparés. L'environnement actuel ne requiert pas seulement une solide connaissance des techniques et des normes, mais également une nouvelle culture professionnelle où l'économie d'énergie, la santé et la sécurité au travail ou les TIC sont pleinement assimilées comme des composantes constantes des activités entreprises.

3. Participation à l'organisation du chantier

Allemagne	Homme à tout faire En fait, les chefs d'équipe exercent la majorité des tâches du chef de chantier Le chef d'équipe est souvent seul En mesure d'expliquer les travaux et processus Garantit un flux permanent de travail et de matériaux Intervient dans le chantier du début à la fin Planification des ressources humaines
Belgique	Gestion du chantier de A à Z Préparation (y compris vérifications) Planification , respect des délais Organisation (fournitures) Travailler sur le chantier avec les travailleurs Formalités administratives Participation aux formations Anticipation Gestion de l'équipe et organisation des tâches de chaque travailleur → répartition du travail Participation aux réunions de chantier Contrôle qualité Feedback à la hiérarchie
Royaume-Uni	Animer les réunions d'information sur la sécurité chaque jour avec les sous-traitants, donner à la main-d'œuvre l'occasion d'émettre ses opinions et de faire part de toute nouvelle situation, le cas échéant.
Espagne	Le chef d'équipe surveille et contrôle les membres de l'équipe sur le chantier et évalue régulièrement leur performance . Si nécessaire, il intervient pour résoudre des problèmes ou incidents . Il est responsable de la planification, de l'organisation, de la coordination et de l'exécution des travaux de construction, dans le respect

	<p>des délais prescrits. Il est chargé(e) de vérifier que l'équipe respecte les procédures et spécifications de l'entreprise, ainsi que d'autres réglementations et procédures (sécurité et santé, gestion et traitement des déchets, etc.). De nos jours, le chef d'équipe participe activement et de manière relativement autonome à l'organisation du chantier, même s'il/si elle reçoit des ordres directs du chef de chantier, qu'il doit tenir informé du statut du projet ou de tout problème ne pouvant être résolu par l'équipe.</p>
Italie	<p>Il consulte le contremaître et, lors de la mise en chantier, il consulte tous les profils professionnels du site Équipement et règles</p>
Portugal	
Pologne	<p>La nature de l'intervention des chefs d'équipe dans l'organisation du chantier n'a pas beaucoup changé ces dernières années. Les chefs d'équipe restent le groupe responsable de l'exécution des plans et de la supervision des travailleurs. Ils planifient le travail des équipes en coordination avec les autres chefs d'équipe, s'assurent que l'équipement et les matériaux sont prêts à temps et installés au bon endroit. Ils sont responsables du résultat du travail d'équipe. Ils définissent l'organisation des équipes et l'atmosphère de travail.</p> <p>Toutefois, en raison de la « spécialisation croissante », les chefs d'équipe se chargent rarement de la logistique ; des équipes spécifiques sont mises en place à cet effet. Ils prévoient seulement les besoins, transmettent les informations et contrôlent la quantité de matériaux.</p>

France	<p>Planification</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concevoir l'organisation de ses équipes et la répartition des tâches • Transmettre les informations • Préparer l'équipement • Gérer les achats • Conserver le registre des bons de commande <p>Contrôle et vérification de la mise en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantir une bonne mise en œuvre • Contrôler les phases du projet • Évaluer les besoins réels du personnel • Assurer la liaison entre le bureau d'études et les exécutants <p>Vérification</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vérifier le travail effectué et formaliser les vérifications • Superviser le chantier, de la conception à la mise en œuvre, en intégrant la notion de vérification <p>Production</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peut participer, comme les travailleurs, à l'exécution des tâches • Mise en place d'un système de gestion participative (processus de démarrage mis au point par l'entreprise) <p>Résolution de problème</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une inspection préalable, en amont du projet, doit être effectuée • Préparation et mise en place du chantier <p>Responsabilité / indépendance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Est responsable des travaux manuels sur le site et, par conséquent, de leur bonne exécution • Assure la liaison avec le chef de chantier et lui communique les tâches à effectuer • Rapports • Se charge de la vérification et du contrôle du projet selon les normes établies par le bureau d'études • Intègre la dimension financière (phases intermédiaires d'examen et d'acceptation)
--------	--

Caractéristiques communes

La principale responsabilité des chefs d'équipe dans l'organisation du chantier est d'expliquer les travaux et processus à leur équipe, y compris toutes les exigences formelles. Ils organisent également les tâches de chaque travailleur et effectuent un contrôle de la qualité. Ils encouragent la gestion participative du personnel, écoutent les travailleurs et tiennent compte de leur avis lors de l'organisation et du contrôle des activités et des résultats finaux. Leur degré d'autonomie a augmenté et ils sont de plus en plus responsables du respect des délais, de la résolution des problèmes, de la motivation du personnel, de la santé et de la sécurité, de la gestion des déchets, ainsi que des formalités administratives, voire de certains aspects financiers de leurs activités. Le chef d'équipe, qui se trouve « au milieu », entre l'administration centrale et le niveau directement opérationnel, coordonné par le chef de chantier, devient de plus en plus important sur le chantier et s'apparente à un partenaire actif dans l'organisation, étant donné qu'il reste responsable de l'exécution du projet et de la coordination de son personnel.

4. Relation entre les chefs d'équipe et les autres travailleurs

Allemagne	<p>Est une sorte de superviseur Personne à respecter Délégation des tâches, mais toujours responsable Vérifications finales</p>
Belgique	<p>CONFIANCE. Il doit être respecté par son équipe. Pour ce faire, il doit disposer d'une excellente connaissance du terrain, car son équipe compte sur lui, mais le chef d'équipe compte aussi énormément sur son équipe. Le chef d'équipe doit être compréhensif, mais strict avec son équipe Il doit motiver l'équipe → leadership. Modestie → exige beaucoup des travailleurs, mais doit aussi leur faire confiance. Il est très important que les membres de l'équipe se sentent à l'aise les uns envers les autres et le chef d'équipe doit être un exemple pour les autres travailleurs. Souvent, le chef d'équipe sert d'intermédiaire entre son équipe et la hiérarchie. Il agit en tant que modérateur / médiateur. Le chef d'équipe a une place essentielle dans le cycle de travail. Il se trouve au milieu. Il est responsable de son équipe et travaille en collaboration avec le contremaître ou le propriétaire de l'entreprise. Le chef d'équipe et l'équipe doivent être très proches, même si le chef d'équipe doit veiller à garder une certaine distance pour asseoir son autorité et conserver sa crédibilité. De même, il DOIT être irréprochable et faire en sorte de ne pas pouvoir être critiqué(e) par son équipe.</p>
Royaume-Uni	<p>Cette relation doit être avant tout professionnelle. Les deux parties doivent maintenir un bon dialogue ouvert.</p>
Espagne	<p>Les entreprises et le groupe de discussion ont souligné que les relations entre le chef d'équipe et les autres travailleurs devaient reposer sur la confiance mutuelle. Le chef d'équipe doit avoir une confiance absolue dans les aptitudes et les compétences de l'équipe et être convaincu que l'équipe peut contribuer activement à la réalisation des objectifs de l'entreprise. D'un autre côté, il est essentiel que les membres de l'équipe croient en l'expertise technique du chef d'équipe et en sa capacité à résoudre les problèmes et à prodiguer des conseils si nécessaire. Par ailleurs, le chef d'équipe doit servir de relais pour toute communication et résolution de problème avec les autres équipes du chantier. Une communication aisée et une relation étroite doivent être instaurées entre les chefs d'équipe et le reste des travailleurs sur le chantier. En outre, étant donné la complexité du processus de construction, le travail d'équipe est essentiel dans ce secteur. Par conséquent, pour optimiser la performance et la productivité de l'équipe, il est très important que le chef d'équipe maîtrise les techniques et méthodes de consolidation d'équipe qui lui permettront de renforcer l'esprit d'équipe sur le lieu de travail.</p>
Pologne	<p>Il existe une hiérarchie officielle, qui détermine les relations entre les chefs d'équipe et les autres travailleurs. Toutefois, ces relations ne sont pas toujours hiérarchiques. Il arrive souvent que des éléments de relations hétérarchiques semi-formels soient en place. Les chefs d'équipe et leurs superviseurs entretiennent une relation de « demandeur-fournisseur », basée sur une hiérarchie officielle. Cette relation est complétée par des consultations, dans des environnements informels, au sujet de problèmes techniques ou organisationnels (des exemples de collaboration entre les ingénieurs et chefs d'équipe à la résolution de certains problèmes spécifiques ont été cités lors des entrevues). La coordination des travaux avec d'autres chefs d'équipe est un exemple d'écart par rapport à la structure hiérarchique des relations sur le chantier.</p>

	La relation entre les travailleurs subalternes et certains spécialistes (ingénieur civil, superviseur de construction, etc.) est personnelle. La relation entre les travailleurs subalternes et le chef d'équipe est idéalement basée sur le respect et la coopération à long terme . La relation avec le chef de chantier est rarement personnelle , notamment sur les grands chantiers (ce qui signifie qu'il est peu probable qu'ils le rencontrent en personne).
France	<p>Qualité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Est à l'écoute du client et de la direction, adhère au système de gestion dans sa globalité • Inspire la confiance et accorde sa confiance • Importance du respect mutuel dans les relations humaines : enseigner, écouter, être ferme (ne pas céder aux pressions de ses employés), faire le point régulièrement à la fin des travaux • Soutien et capacité à rassurer les supérieurs hiérarchiques et les employés. <p>Gestion</p> <p>Prendre en considération les ouvriers sur les postes de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Délégation des tâches • Relation directe de collaboration • Connaît le profil des collaborateurs et leurs compétences individuelles et veille à ce que les tâches soient bien réparties et organisées • Fixe des objectifs clairs et donne des instructions • Implique les travailleurs dans la réalisation des objectifs • Gère l'humeur des travailleurs avec diplomatie • Se montre reconnaissant • Accepte les commentaires • Sait comment se rendre populaire • Délégation des tâches • Est clair et explicite dans ses échanges avec les équipes de production • Fait preuve de respect envers les travailleurs • Fait preuve d'une capacité à former et de bon sens <p>Connaissances techniques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doit disposer de bonnes connaissances techniques, reconnues tant par la direction que par les travailleurs, pour que les travailleurs se sentent impliqués ; partage ces connaissances avec les travailleurs • Agit de manière méthodique et est capable de trouver des solutions
Italie	Consultation et respect du personnel
Portugal	Bon sens de la communication et compétences en gestion des ressources

Caractéristiques communes

Dans les pays partenaires, les chefs d'équipe se positionnent clairement comme des superviseurs de leur équipe, disposant d'une légitimité et d'une autorité hiérarchique. Cependant, ils doivent trouver eux-mêmes les moyens nécessaires pour se faire respecter par les travailleurs, à commencer par leurs connaissances techniques et technologiques, mais également en faisant preuve de compétences transversales, telles que la communication, la médiation, l'esprit de coopération, la motivation, la conviction, ainsi que la capacité à amener les travailleurs à se conformer aux projets et aux activités. Pour établir une relation positive avec les autres travailleurs, les chefs d'équipe doivent être ouverts et envieux d'instaurer un climat de confiance mutuelle permettant de trouver rapidement une solution positive aux conflits éventuels. Par conséquent, les principales caractéristiques requises sont : la diplomatie, la clarté, le respect, l'autorité naturelle, la capacité à déléguer et contrôler, l'acceptation des critiques et la reconnaissance.

3. Indications pour l'amélioration du contenu des formations

L'objectif de cette partie est d'identifier les sujets qui pourraient s'avérer particulièrement utiles lorsqu'il s'agira de réfléchir aux améliorations à apporter aux parcours de formation pour faciliter l'accès aux postes de chef de chantier et de chef d'équipe. Ces hypothèses seront analysées plus en profondeur et enrichies dans le cadre de la seconde phase du projet, tandis que la troisième phase sera consacrée à l'élaboration de méthodes pédagogiques appropriées.

Chefs de chantier

1. Évolution des attentes concernant les chefs de chantier

Allemagne	<p>Prise de décisions plus étendue et plus profonde</p> <p>Plus de tâches organisationnelles</p> <p>Plus de tâches liées à la gestion des ressources humaines</p> <p>Les tâches du gestionnaire du site sont cédées au chef de chantier</p> <p>Plus de flexibilité (en termes de déplacements entre les lieux de travail) requise</p> <p>Compétences linguistiques requises du fait de la présence accrue de personnes de nationalités différentes sur le chantier</p> <p>Hausse du nombre de règles et réglementations à suivre</p> <p>Sensibilisation à la nécessité de renforcer la formation continue (au niveau individuel ou au niveau du site)</p>
Belgique	<p>Plus de flexibilité</p> <p>Capable de mettre régulièrement à jour ses connaissances – autodidacte et bonne disposition pour l'apprentissage</p>
Royaume-Uni	<p>Avoir de très bonnes connaissances en informatique et être capable de réaliser et animer des présentations concernant un projet spécifique, afin de montrer les progrès réalisés.</p>
Pologne	<ul style="list-style-type: none"> • la sécurité est l'une des principales exigences – « plan en matière de sécurité et de protection de la santé » • mettre en place une équipe de base, pouvant réaliser de nouveaux projets de construction • mise à jour constante des connaissances • augmentation du nombre de documents à compléter et à conserver
Italie	<p>Les dirigeants recherchent des chefs de chantier plus compétents dans les domaines de la supervision et de l'organisation.</p> <p>Le rôle englobe davantage d'activités de chantier, ce qui nécessite de se confronter à différentes personnes et réalités. En outre, il est de leur devoir de s'assurer que l'environnement de travail est sûr et bien entretenu.</p>
Espagne	<p>La crise a donné lieu au sous-emploi (ingénieurs et architectes qui exercent des fonctions de contremaître) ; aucune nouvelle exigence dans des domaines de travail spécifiques, tels que la qualité, l'environnement (gestion des déchets) et la santé et la sécurité au travail.</p>
Portugal	<p>Le recrutement et la gestion des équipes sont des facteurs de plus en plus importants dans le cadre des entreprises.</p>

France	<p>Performance de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantir la propreté et la sécurité du chantier - Respecter le calendrier et les délais - Bonne coordination du travail - Innovation pratique - Être de plus en plus autonome et proposer des idées <p>Gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prendre en considération les informations de la direction et transmettre ses propres informations à la direction (dialogue itératif) - Transmettre les informations aux chefs d'équipe et veiller à leur bonne application par les travailleurs - S'adjoindre régulièrement des compétences, notamment eu égard aux innovations qui doivent être intégrées durablement aux pratiques professionnelles (leur propre pratique et celle de leurs employés) - Représente la tête de l'entreprise, en particulier s'il s'agit d'une petite entreprise (moins de 50 employés) - Encourage les employés à être autonomes et responsables dans l'organisation, la réalisation des activités et l'évaluation des résultats <p>Compétences (techniques, sécurité)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Savoir comment s'adapter aux nouvelles techniques (se renseigner, s'interroger) - Proposer des solutions innovantes et inventer de nouveaux procédés - Connaître les outils informatiques, notamment les nouvelles technologies de communication et d'organisation - Agir en qualité de maître d'apprentissage/tuteur d'entreprise et dispenser des formations à la génération suivante <p>Qualité / responsabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autonomie et responsabilité totale du projet. Les contremaîtres (supérieurs directs) sont les « comptables » du projet ; le chef de chantier doit gérer l'ensemble de son projet. - Gérer la qualité des travaux par rapport aux spécifications toujours plus strictes et complexes.
--------	--

Caractéristiques communes

L'investigation démontre que dans tous les pays partenaires, les chefs de chantier doivent se montrer plus autonomes et responsables dans la gestion des chantiers, tout en considérant l'ensemble des aspects de manière globale et coordonnée. La gestion de la qualité et une relation constructive avec tous les partenaires sont les principaux piliers de leur activité. Ils doivent aussi être capables d'agir dans un environnement en constante évolution, de plus en plus compétitif et restrictif. La capacité à saisir la totalité des aspects est l'exigence fondamentale exprimée par de nombreux interlocuteurs interrogés dans les pays impliqués.

2. Critères de performance professionnelle

Allemagne	Bon sens : « La performance globale du chef de chantier dépend de la performance individuelle et globale de son équipe ».
Belgique	<p>Atteindre les objectifs est une priorité.</p> <p>Contrôle permanent.</p> <p>Bonne connaissance des questions professionnelles et administratives.</p> <p>Pour atteindre les objectifs, une bonne planification est indispensable.</p>

Royaume-Uni	Le plus haut niveau de professionnalisme est attendu et sera appliqué tant envers le personnel qu'envers la clientèle, le chef de chantier étant en quelque sorte un ambassadeur de la société.
Pologne	La performance du chef de chantier est évaluée par : - les représentants de son employeur (maître d'œuvre) : <ul style="list-style-type: none"> • Supérieur direct – pour ce qui est de l'efficacité et de la qualité du travail, de la conformité avec le calendrier et les exigences de conception, du rendement, etc. • Spécialiste de la santé et de la sécurité – en ce qui concerne la sécurité sur le lieu de travail. - Représentants de l'investisseur : <ul style="list-style-type: none"> • inspecteur de supervision, • ingénieur du contrat/projet - Inspecteurs d'État (par ex. inspecteurs de chantier, membres de l'inspection du travail, etc.). Les critères d'évaluation de la performance professionnelle sont les suivants : <ul style="list-style-type: none"> - respect du droit de la construction, y compris conservation des dossiers du projet conformément à l'ensemble des réglementations - respect du calendrier du projet - Rapport coût-efficacité - qualité des travaux - conformité avec la conception du projet - garantie de la sécurité sur le chantier.
France	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction du client - Respect des délais - Optimisation des ressources par rapport aux projections - Excellente connaissance des techniques de travail - Respect du mode opératoire - Bonne gestion d'équipe : inspire la confiance et instaure une bonne ambiance de travail, pousse l'équipe à évoluer, s'emploie à réduire la fatigue des travailleurs et se montre reconnaissant envers eux - Propreté du site
Italie	Contrôle permanent de la qualité des travaux. Le chef de chantier doit toujours être disposé à apprendre de nouvelles choses. Étude, expérience, compétence.
Espagne	Point clé : capacité à interpréter des schémas et connaissance des outils , de manière à garantir que le dernier plan valide est utilisé (TIC). Connaissance globale de la problématique de la santé et de la sécurité, mais aussi connaissance spécifique des mesures appropriées (protection collective-individuelle, etc.) ; et mêmes exigences en ce qui concerne la problématique de la qualité .
Portugal	Bien que certaines entreprises suivent de procédures écrites pour garantir la réalisation de l' évaluation , la plupart d'entre elles se basent sur des formulaires axés sur les opinions.

Caractéristiques communes

Le pilier commun de la performance du chef de chantier s'articule autour de sa capacité à satisfaire les clients à l'aide de ressources optimisées, et sur sa capacité à gérer des équipes efficacement. Il est évalué(e) par rapport à sa capacité à atteindre les objectifs fixés en termes de production de résultats contractuels et donc à devenir un ambassadeur de l'entreprise auprès des clients et des

autres partenaires. En plus d'être un excellent technicien, le chef de chantier doit aussi être un bon négociateur, capable d'optimiser les ressources et de faire face aux multiples composantes techniques, normatives, administratives, budgétaires et organisationnelles du chantier. Par conséquent, la gestion efficace de l'équipe devient un facteur clé de la réalisation des objectifs prévus. D'un autre côté, les chefs de chantier ne disposent pas toujours les connaissances requises pour guider efficacement le personnel.

3. Recrutement des chefs de chantier

Allemagne	Stratégie d'intégration verticale : apprentissage → travailleur qualifié → chef de chantier (instrument de planification des ressources humaines) Contact direct des sites → mutation de personnel d'une entreprise à l'autre offres d'emploi sur l'internet ou dans les journaux/magazines
Belgique	Souvent recrutement externe → universitaires justifiant obligatoirement d'une expérience. Sans expérience, les chefs d'équipe et les travailleurs ne lui feront pas confiance.
Royaume-Uni	Le recrutement semble être fait en interne , avant de solliciter des candidats externes. Il sera fait appel à de nouveaux membres si le projet nécessite une certaine expertise.
Pologne	Presque essentiellement recrutement/promotion interne . Dans le cas contraire, une période d'essai est imposée. Seules les « entreprises en expansion rapide décident de recruter des chefs de chantier sur le marché (en externe) ». Le plus grand problème est le nombre limité de chefs de chantier (« nous avons plus de chantiers que de chefs de chantier et de responsables qualité réunis »). Les revenus relativement bas (par rapport aux responsabilités) représentent un autre problème. « Tout le monde ne veut pas devenir chef de chantier ; les responsabilités sont énormes par rapport au salaire. Par conséquent, il n'y pas beaucoup de chefs expérimentés , et ceux qui le sont très appréciés et deviennent précieux pour l'entreprise ».
France	<ul style="list-style-type: none"> - Promotion interne sans identification préalable du potentiel + désir exprimé, très souvent après un solide apprentissage (niveau 4 ou 5 CEQ : BAC PRO ou BTS) et après avoir occupé le poste de chef d'équipe - Recrutement externe : parfois sur la base d'une candidature spontanée, d'une petite annonce ou d'une agence pour l'emploi. - Une expérience professionnelle de 10 ans au minimum est requise. - Formation continue à la supervision, à la planification, aux réglementations, aux nouvelles normes et à la lecture de plans.
Italie	Expérience acquise dans d'autres entreprises ; autres supports de recrutement, tels que LinkedIn. Le recrutement dépend du type d'entreprise et d'employeur . Il semble nécessaire de s'assurer que le chef de chantier est capable de gérer un chantier et de ne pas compter uniquement sur un titre d'études ou autre.
Espagne	<ul style="list-style-type: none"> - Choisi au sein du personnel de l'entreprise - Sélection externe (basée sur l'expérience professionnelle) - Dans une moindre mesure, il est choisi sur observation de la pratique des étudiants de l'EFPP (FP III) (attitudes, compétences et autres observées pendant les 400 heures de pratique)
Portugal	Principalement promotion interne sur la base de critères subjectifs, en particulier sur le mérite du candidat.

Caractéristiques communes

La promotion interne est largement privilégiée dans tous les pays partenaires pour le recrutement de chefs de chantier, même si les entreprises en expansion rapide recourent également au recrutement externe de candidats disposant de minimum 5 à 10 années d'expérience professionnelle au moins en tant que chefs d'équipe. Il est extrêmement rare que les chefs de chantier soient embauchés uniquement sur la base de leur formation initiale.

4. Formation initiale liée à la fonction de chef de chantier

Allemagne	Principalement apprentissage dans le cadre du système dual allemand Expérience de travail nécessaire par la suite Parfois, formations et certifications spéciales requises
Belgique	Bachelier, ingénieur, architecte, mais expérience de travail obligatoire avant de devenir chef de chantier
Royaume-Uni	Une expérience avérée semble être le critère de base, les titres d'études et formations constituant une exigence nécessaire, mais secondaire.
Pologne	Il n'existe pas de formation initiale permettant d'accéder directement à ce poste. Seule l'expérience permet d'acquérir les compétences nécessaires. Les facultés de la construction des écoles d'ingénierie (polytechniques) renommées sont considérées comme une bonne préparation aux compétences techniques et, très souvent, les travailleurs acquièrent une expérience pratique pendant leurs études. Au moins quelques années d'expérience (après obtention du diplôme) sont généralement nécessaires pour devenir chef de chantier sur de plus grands chantiers.
France	<ul style="list-style-type: none">- Bonne formation technique dans le bâtiment (niveau 5 CEQ)- Aucune formation initiale spécifique pour le poste de chef de chantier (un test conduisant à une qualification professionnelle de « chef de chantier » de niveau 4 CEQ homologuée par le ministère de l'Emploi doit avoir été effectué)- Solide formation théorique, consolidée par une expérience professionnelle en entreprise
Italie	Les écoles de construction sont valables, mais c'est surtout l'expérience sur le terrain qui compte Les cours proposés sont utiles pour fournir les connaissances de base nécessaires pour entrer dans le monde du travail et de la construction L'accent est davantage mis sur la pratique et moins sur la théorie
Espagne	La formation initiale est connue et l'importance des compétences complémentaires est reconnue. Mais une importance particulière est accordée à l'expérience, dans le cas d'un jeune professionnel (participation à un travail complet).
Portugal	Vaguement connue et, même lorsqu'elle est connue, est rarement prise en compte.

Caractéristiques communes

En règle générale, une formation initiale correspondant au niveau 5 CEQ est requise pour la fonction de chef de chantier. Toutefois, cette exigence n'est pas une condition absolue et une expérience professionnelle attestée peut compenser ce manque, d'autant plus que la plupart des certificats obligatoires peuvent être obtenus ultérieurement, dans le cadre d'une formation en cours d'emploi. Il a également été remarqué lors des interrogatoires qu'il n'existait pas, dans les pays concernés, de parcours de formation spécifiques menant directement au poste de chef de chantier.

5. Formation continue liée à la fonction de chef de chantier

Allemagne	Formations spécifiques à l'emploi ; non concrètes ; liées à des situations ou cas précis
Belgique	EMEC, CCW
Royaume-Uni	Les entreprises interrogées ne pensent pas que ce soit problématique de poursuivre la formation du personnel si cela s'avère nécessaire et bénéfique pour les deux parties.
Pologne	Certains cours sont proposés sur le marché, mais ils ne préparent pas pratiquement à la fonction. Toutefois, ils sont utiles en cas de recrutement pouvant mener à une promotion. Les grandes entreprises forment souvent elles-mêmes leur personnel et proposent même des formations à des entreprises extérieures. Il n'y a pas beaucoup de cours « ouverts » pour ce groupe. Les formations professionnelles sont créées sur mesure, c'est pourquoi il est difficile d'en parler. L'avis général sur ces formations est positif, mais plutôt dans le sens où il est toujours utile d'apprendre quelque chose. La formation pratique en cours d'emploi et l'expérience ont été citées comme les meilleurs moyens d'acquérir les compétences requises de chef de chantier.
France	<ul style="list-style-type: none"> - Formation continue à la carte, selon les exigences à convenir - Formation à un poste de supérieur hiérarchique à convenir (de préférence formation continue, mais, si nécessaire, il peut s'agir d'une formation initiale, qui s'ajoute à une solide formation technique) - Il serait intéressant d'élaborer des formations sur la gestion d'activités relevant du cœur de métier
Italie	Formation professionnelle continue dans les écoles de construction, mais, souvent, les personnes concernées n'ont pas le temps d'y assister . Le chef de chantier devrait toujours suivre des formations de recyclage et de perfectionnement, en particulier en ce qui concerne la sécurité. Les formations devraient être proposées régulièrement.
Espagne	L'évolution du secteur (nouveaux matériaux, environnement, efficacité énergétique , etc.). C'est l'essentiel.
Portugal	Vaguement connue et, même lorsqu'elle est connue, est rarement prise en compte.

Caractéristiques communes

L'importance d'une formation continue est évoquée par de nombreux interlocuteurs interrogés, mais ce qui empêche généralement les chefs de chantier d'en bénéficier est le manque de temps, en particulier lorsque les activités sont intenses. Pour cette raison, les pays partenaires ont fait part du besoin considérable de formations potentielles à la carte, de plus en plus individualisées, recourant aux TIC et pouvant être cumulées en vue d'une reconnaissance officielle ultérieure. Plusieurs personnes interrogées ont insisté sur la nette distinction entre la mise à jour technique et les compétences transversales. Même si les compétences transversales sont considérées comme fondamentales pour remplir correctement son rôle de chef de chantier, les entreprises privilégient une formation continue technique, notamment une remise à niveau en matière de santé et sécurité au travail, d'économie d'énergie et de normes techniques et environnementales.

Chefs d'équipe

1. Évolution des attentes concernant les chefs d'équipe

Allemagne	<p>Nécessité de compenser le manque d'expérience pratique par de plus hauts niveaux de qualification (architectes, ingénieurs)</p> <p>La charge de travail s'est alourdie, la complexité s'est accrue</p> <p>Nécessité de donner des instructions plus détaillées et équilibrées</p> <p>Les chefs d'équipe doivent être capables de tenir seuls le chantier</p> <p>Sécurisation des flux de matériaux</p> <p>Plus d'opérations assorties de listes de spécifications</p> <p>La part de travaux de rénovation et reconstruction a augmenté</p>
Belgique	<p>La hausse de la rentabilité + le respect des délais sont les facteurs qui comptent le plus actuellement pour les propriétaires d'entreprises → niveau de pression élevé</p> <p>Davantage de formalités administratives en plus du travail sur le chantier</p> <p>Sûreté et sécurité</p> <p>Participation aux réunions de chantier (dans les petites entreprises)</p> <p>Respect des règles et prescriptions et responsabilité du travail de l'équipe</p> <p>Nécessité de participer à des formations spécifiques pour suivre l'évolution</p>
Royaume-Uni	<p>Il est attendu du chef d'équipe qu'il montre l'exemple sur le chantier et qu'il obéisse aux mêmes normes de travail que les autres travailleurs. Ils doivent montrer l'exemple, comme c'est le cas depuis toujours ; il n'y a d'ailleurs eu aucune évolution concernant cette exigence ces 5 dernières années.</p>
Pologne	<ul style="list-style-type: none"> • plus grandes flexibilité et adaptabilité (« avant, ils effectuaient toujours les mêmes tâches types, maintenant elles sont rarement typiques et répétitives ») • capacité à coopérer avec davantage de spécialistes (et d'équipes) • mise en œuvre des réglementations en matière de santé et de sécurité • interprétation et concrétisation de plans plus abstraits, souvent à l'aide de programmes spécialisés
France	<p>Performance de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meilleure organisation - Capacité à anticiper (ne pas attendre des ordres) - Plus grande vitesse et meilleure qualité - Contrôles de projets plus accomplis (vérifications, sécurité, etc.) - Gagner du temps et augmenter la rentabilité - Intégrer des technologies numériques dans les travaux de production - Plus grande polyvalence <p>Gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relation plus étroite entre le chef de chantier et le chef d'équipe - Établir des relations et acquérir des compétences transversales - Établissement de rapports et responsabilité renforcée - Bonne gestion d'équipe (maintenir une bonne ambiance de travail tout au long du projet) - Bon suivi de projet et bonne coordination des tâches - Meilleure communication au sein des équipes - Tenir compte des informations transmises par le chef de chantier, s'assurer qu'elles sont comprises et mises à exécution - Parfaite connaissance des ressources humaines (les reconnaître et les aider à évoluer) - Connaissance des divers métiers, de manière à pouvoir rationaliser l'organisation

	<p>du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servir de tuteur d'entreprise pour les apprentis <p>Compétences (techniques, sécurité)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable de l'expertise technique, avec pour objectif de maintenir la qualité - Plus grande maîtrise de la lecture de plans - Prise en considération de la sécurité - Parfaite connaissance des modifications techniques inhérentes au métier (modélisation numérique) - Observation des instructions et des réglementations <p>Qualité / responsabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investissement et implication dans l'entreprise et dans le projet - Autonomie (responsable de son travail et de son projet) - Respect des normes formalisées par le bureau d'études - Suivi et contrôle des projets - Bien comprendre le modèle numérique pour chaque métier - Bonne supervision du projet, coordination des étapes et procédure d'acceptation correcte et en temps voulu - Obligation de respecter les limites fixées en termes de durée, de budget et de qualité du projet
Italie	<p>Capacité à former une équipe qui encourage le professionnalisme individuel au service d'un objectif commun.</p> <p>Plus de sensibilité dans l'application des règles de sécurité.</p>
Espagne	<p>Les dirigeants d'entreprise et les chefs de chantier attendent du chef d'équipe qu'il gère et coordonne son équipe dans l'optique de garantir la progression des travaux à chaque phase de construction et qu'il remplisse les objectifs dans les délais prescrits. Ce professionnel doit être capable de résister au stress généré par les délais serrés et les maigres ressources disponibles pour la réalisation des objectifs du projet. Par ailleurs, le chef d'équipe est obligé de tenir le chef de chantier informé de l'accomplissement des tâches, des problèmes et du statut des travaux. Il doit donc être doté(e) d'un bon sens de la communication (excellentes aptitudes à la communication verbale et écrite).</p> <p>Le contremaître et le reste de l'équipe attendent du chef d'équipe qu'il ait de solides connaissances techniques et compétences organisationnelles, de manière à ce qu'il puisse leur prodiguer des conseils judicieux et les aider à rester concentrés sur la réalisation des objectifs. Ces employés attendent du chef d'équipe qu'il soit respectueux, empathique et ouvert d'esprit, afin qu'ils puissent se sentir libres de contribuer à la performance de l'équipe. L'équipe souhaite un chef d'équipe qui les écoute activement et qui tient compte de leurs contributions. Ils attendent de lui/elle qu'il soit hautement opérationnel(le) et qu'il puisse trouver des solutions aux problèmes et situations complexes du quotidien.</p>
Portugal	<p>Le recrutement et la gestion des équipes sont de plus en plus importants pour les entreprises.</p>

Caractéristiques communes

Comme les chefs de chantier, les chefs d'équipe doivent pouvoir faire face à des imprévus et à des situations complexes dans le cadre de leurs activités, tout en veillant à maintenir la compétitivité et à assurer un bon rapport coût-efficacité. Ils ne sont pas considérés uniquement comme des exécutants qui accomplissent des tâches attribuées par la hiérarchie, mais également comme une force de propositions capable d'agir avec un certain degré d'autonomie et d'anticiper, en établissant des relations et en développant des compétences transversales. Les connaissances techniques constituent toujours la base de leur légitimité professionnelle et un pilier fondamental de leur

notoriété, mais elles ne suffisent pas à garantir la performance. Les exigences actuelles reposent sur leur capacité à superviser des projets avec flexibilité et adaptabilité, à mettre en place les collaborations nécessaires, à appliquer les règles techniques, ainsi que les règles liées à l'environnement et à la sécurité, et à instaurer un climat social positif au sein de leurs équipes.

2. Critères de performance professionnelle

Allemagne	<p>Qualité et vitesse de mise en place du chantier Planification des ressources humaines Vérification/correction des travaux, « dernier mot » Personne de contact, communication Compétence professionnelle personnelle Activités orientées vers des solutions.</p>
Belgique	<p>Préparation : pouvoir calculer, vérifier, prendre des mesures Exécution : les chefs d'équipe sont considérés avant tout comme de la MAIN-D'ŒUVRE PRODUCTIVE – bonne connaissance du terrain + contrôle de la qualité à chaque étape + capacité à fournir des explications claires à l'équipe + prendre le temps d'expliquer et être disponibles. Toujours s'assurer que le travail a été fait correctement et dans le respect de la législation et des normes</p>
Royaume-Uni	<p>Le chef d'équipe veille au respect des tolérances et spécifications requises et exige de son équipe qu'elle en fasse de même. Ce professionnalisme devrait les différencier et leur permettre de se faire respecter.</p>
Pologne	<p>Les critères fondamentaux d'évaluation de la performance des chefs d'équipe sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - qualité de travail satisfaisante (les résultats attendus ont-ils été obtenus – d'un point de vue technique) - résultats obtenus en temps voulu <p>D'autres critères, moins formels, sont également utilisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - attitude présentée - qualité de la communication avec les autres travailleurs sur le chantier - capacité à résoudre les problèmes découlant de situations inattendues de manière autonome
France	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation efficace des activités confiées par le chef de chantier et bonne qualité des travaux effectués (superviser la qualité des relevés, dresser l'inventaire des exigences inhérentes au projet, anticiper les ordres et gérer les stocks conformément aux exigences identifiées) - Respect des délais fixés pour chaque activité et des contraintes de mise en œuvre - Respect des coûts financiers prévus conformément au budget pour chaque activité - Mesures de qualité à déployer prioritairement à toute mesure empirique actuelle aux fins de la préparation, de la mise en œuvre et de la vérification du projet - Capacité à respecter et à faire respecter les normes relatives à l'environnement et à la transition vers d'autres sources d'énergie - Capacité à garantir que les activités prévues se déroulent dans les meilleures conditions - Satisfaction du client - Travail bien fait, sans que la direction ne manifeste la moindre réserve
Italie	
Espagne	<p>Phase de préparation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interprétation des documents et données techniques (par ex. lecture et interprétation des plans de construction, croquis, analyses de projet, instructions

	<p>écrites et verbales).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planifier et prévoir les matériaux, outils, équipements et machines requis. ▪ Acheter et commander les matériaux, outils et équipements requis. ▪ Répartition des ressources humaines et financières sur la base du travail à effectuer. <p>Phase d'exécution :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Résolution de problèmes, dans le domaine de compétence du chef d'équipe, pendant l'exécution des travaux de construction. ▪ Redistribution et réaffectation des ressources si nécessaire. <p>Phase de vérification-Examen :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôle et surveillance de la performance de l'équipe. ▪ Contrôle de la qualité des travaux effectués. ▪ Application de mesures correctives et préventives, le cas échéant.
Portugal	Le besoin d'une spécialisation plus poussée dans ce métier entraîne une meilleure gestion des ressources.

Caractéristiques communes

Le premier aspect commun qui est revenu assez souvent dans les entretiens avec les partenaires est la capacité des chefs d'équipe à trouver, de leur propre initiative, des solutions appropriées, grâce à leur comportement autonome et responsable, à leur motivation, à leur sens de la communication et de l'anticipation. Ils sont considérés comme performants s'ils sont capables de réaliser un travail de bonne qualité avec les moyens humains et matériels dont ils disposent, sans dépasser les délais prescrits ni le budget prévu, dans le respect des normes et à la satisfaction du client. Ils sont également plus flexibles et ne considèrent pas le changement comme une difficulté, mais comme l'évolution normale des activités et des rôles de chacun dans le cadre de projets collectifs.

3. Recrutement de chefs d'équipe

Allemagne	<p>Seulement en interne</p> <p>Expérience professionnelle attestée (respect des délais et qualité du travail effectué)</p> <p>Uniquement sur la base de recommandations</p> <p>Le sens de l'anticipation est une qualité importante</p> <p>Après avoir mené son premier chantier, reconnaissance officielle de son statut de chef d'équipe</p>
Belgique	<p>Préférence pour le recrutement interne.</p> <p>La plupart du temps, travailleur expérimenté de l'entreprise. Changement de fonction considéré comme une promotion interne, étant donné que la personne connaît déjà l'entreprise, son fonctionnement, les travailleurs... Parfois, cette méthode entraîne certaines difficultés, car les nouveaux chefs d'équipe ne sont pas très compétents en TIC et ne disposent pas toujours de toutes les compétences managériales requises.</p> <p>En externe : par l'intermédiaire d'agences d'intérim, en particulier pour le recrutement de profils spécifiques (niveau d'études plus élevé)</p>
Royaume-Uni	Le recrutement semble se faire en interne , avant de solliciter des candidats externes. Il sera fait appel à de nouveaux membres si le projet nécessite une certaine expertise.
Pologne	La promotion se fait presque toujours en interne . Elle entre dans le cadre du parcours d'apprentissage. Pour devenir un chef d'équipe, le travailleur doit avoir occupé plusieurs postes et avoir la possibilité d'intégrer une équipe ad hoc. Généralement, lorsqu'une nouvelle équipe doit être constituée sur le chantier, l'un

	des travailleurs doit être formé aux compétences de chef d'équipe requises. Un recrutement externe sera toujours lié à une période d'essai. Cela s'explique par le manque de titres d'études (certificats) permettant de garantir les compétences du candidat et par les différences entre l'organisation des chantiers et celle des entreprises.
France	Principale voie de recrutement : promotion interne basée sur une solide formation et une solide expérience au sein de l'entreprise - Recruté(e) dans l'équipe - Familiarisé(e) avec la culture de l'entreprise ou garantit de l'acquérir rapidement - Validation de l'expérience et des connaissances techniques, pouvant inclure l'obligation de disposer d'un diplôme reconnu - Plus rare : recrutement direct (généralement sur la base d'un certain nombre d'années d'expérience dans une autre société).
Italie	Généralement promotion interne et pas de diplôme requis
Espagne	Les chefs d'équipe sont généralement recrutés dans le cadre d'une promotion / sélection interne . La majorité des chefs d'équipe qui travaillent actuellement dans le bâtiment ne sont pas diplômés et, bien que certaines entreprises commencent à considérer les formations initiales, formations continues et autres titres d'études lors du recrutement de nouveaux employés, il ne s'agit pas encore d'un critère décisif dans le recrutement ou la promotion d'une personne à ce poste. L'expérience et les compétences démontrées sur le chantier par l'employé(e) prévalent sur ses titres d'étude. Tous s'accordent à dire que le recrutement ou l'embauche de nouveaux employés est une procédure très coûteuse pour l'entreprise. La priorité des entreprises, en cette période de crise économique, est de réduire les coûts au maximum. Par conséquent, lorsqu'une place se libère, l'entreprise considère d'abord la possibilité de promouvoir en interne un(e) employé(e) capable d'endosser les nouvelles fonctions et responsabilités. Si ce n'est pas possible, l'entreprise procède évidemment à un recrutement externe, principalement à l'aide d'outils de recrutement bon marché, tels que l'internet (portails de l'emploi et médias sociaux) et le « Réseautage » (réseau de connaissances, famille, amis, autres employés, etc.). Dans une moindre mesure , en raison des coûts élevés, les entreprises peuvent également publier leurs offres d'emploi dans les journaux ou ils peuvent faire appel à des conseillers en ressources humaines, des agences de recrutement , etc.
Portugal	Promotion interne essentiellement, en se basant sur les compétences démontrées. Le recrutement externe est possible lorsque la personne est déjà connue (pour ses compétences et aptitudes).

Caractéristiques communes

L'investigation montre clairement que le recrutement interne est largement privilégié dans tous les pays partenaires. Non seulement ce système de promotion interne est celui que privilégient les entreprises, mais il constitue souvent une pratique exclusive. Dans ce contexte, les connaissances techniques et l'attitude professionnelle et, tout particulièrement, une prédisposition naturelle à se comporter en chef d'équipe sont des critères déterminants. Néanmoins, certaines entreprises à croissance rapide recourent de manière relativement limitée au recrutement externe, notamment lorsque des profils spécifiques (parfois avec un niveau d'études plus élevé) sont recherchés. Dans ce cas, un titre d'études reconnu peut constituer un avantage, mais n'est pas considéré comme suffisant s'il n'est pas assorti d'une expérience professionnelle.

4. Formation initiale liée à la fonction de chef d'équipe

Allemagne	<p>Une bonne formation scolaire est fondamentale, mais l'expérience professionnelle est essentielle</p> <p>EFT / apprentissage initiaux nécessaires</p> <p>Aptitude à diriger</p> <p>Intégrité et bonne attitude</p>
Belgique	<p>Si possible, maître artisan en construction, ayant effectué un stage en entreprise + bonne expérience de travail pertinente</p> <p>Bachelier en construction + expérience professionnelle</p> <p>Ne disposent pas des compétences en gestion/administration/RH et communication qu'ils peuvent acquérir dans le cadre des formations initiales</p>
Royaume-Uni	<p>Le principal critère d'embauche d'un chef d'équipe est la possession d'une qualification reconnue (National Vocational Qualification - NVQ) de niveau 3.</p>
Pologne	<p>Aucune formation professionnelle initiale ne permet d'acquérir toutes les aptitudes et compétences nécessaires pour devenir chef d'équipe. Certaines filières peuvent être identifiées : en général, les gens qui ont terminé un cursus d'EFPI de 3 ans (école professionnelle de base) deviennent chefs d'équipe. Toutefois, il n'est pas rare que des personnes sans formation reconnue accèdent au poste de chef d'équipe. D'un autre côté, un programme de 4 années d'EFPI (école secondaire technique) permet d'acquérir les compétences requises pour diriger des petites équipes, comme indiqué dans les programmes de base. Cependant, ces personnes travaillent rarement en tant que chefs d'équipe. En outre, certains doutes sont émis quant à l'enseignement réel de ces compétences dans le processus éducatif.</p> <p>L'éducation formelle ne permet pas de préparer un chef d'équipe compétent, en particulier l'éducation et la formation professionnelle initiale (EFPI). Par conséquent, les parcours EFPI ne sont pas considérés comme une mauvaise chose (mauvaise préparation), mais ils sont plutôt vus comme une préparation à différentes fonctions (travailleurs qualifiés) ou comme la seule première étape possible pour devenir chef d'équipe.</p>
France	<ul style="list-style-type: none"> - Solide expérience technique de plusieurs années - CAP (niveau 3 CEQ) et BP (niveau 4 CEQ) avec expérience professionnelle - Une formation initiale par l'apprentissage est l'option préférée
Italie	Non
Espagne	<p>Deux des trois entreprises interrogées n'avaient aucune idée des formations initiales pouvant mener à la fonction de chef d'équipe et n'ont donc pas pu donner leur avis sur les parcours de formation proposés. Selon la troisième entreprise interrogée et les spécialistes ayant participé au groupe de discussion, la formation initiale officielle pour les nouveaux chefs d'équipe peut constituer une première étape pour quelqu'un qui souhaiterait faire carrière dans une entreprise de construction, mais elle ne suffit pas pour occuper un poste de chef d'équipe de nos jours. Seule l'acquisition par l'expérience des compétences et aptitudes nécessaires offre cette possibilité. En outre, la formation proposée actuellement doit être améliorée. Ils sont fermement convaincus que la formation initiale proposée devrait être plus longue et prévoir des stages pratiques plus intensifs en entreprise et que le programme proposé actuellement devrait aussi être plus adapté à l'évolution des besoins du marché (par ex. nouvelles techniques de construction, nouveaux matériaux de construction, nouvelles techniques de gestion, évolution des compétences en matière d'encadrement, de gestion et de communication, etc.).</p>
Portugal	<p>L'ensemble des personnes interrogées, conscientes de l'importance de justifier d'une expérience, ont souligné qu'il s'agissait du principal facteur à prendre en compte.</p>

Caractéristiques communes

L'expérience professionnelle prévaut sur la formation initiale dans une carrière de chef d'équipe. Néanmoins, une bonne formation professionnelle acquise dans une école ou un apprentissage efficace sont considérés comme des facteurs favorisant la mise à jour des connaissances techniques et l'adaptation aux changements de situations. Il n'existe aucune formation initiale spécifique préparant à la fonction de chef d'équipe dans les pays partenaires. En effet, les qualifications professionnelles correspondant aux niveaux 3 et 4 CEQ sont considérées comme suffisantes, d'autant plus si elles sont assorties d'une expérience de travail de 5 ans. Cependant, certains interlocuteurs déclarent que le manque de formation initiale spécifique pour les chefs d'équipe constitue une faiblesse des systèmes éducatifs et empêche les entreprises de s'adapter rapidement à l'évolution des besoins du marché.

5. Formation continue liée à la fonction de chef d'équipe

Allemagne	Expérience pratique décisive Cours spécifiques
Belgique	Formation complémentaire mise au point par la FFC (fonds de formation professionnelle de la construction) EMEC → École des managers des entreprises de la construction (spécialisée dans les compétences managériales des travailleurs de la construction) Chauffage et énergies durables Santé et sécurité Les aspects liés aux ressources humaines doivent faire partie des formations proposées Formations spécifiques liées à l'emploi (isolation, économie d'énergie, ventilation)
Royaume-Uni	Les entreprises interrogées ne pensent pas que ce soit problématique de poursuivre la formation du personnel si cela s'avère nécessaire et bénéfique pour les deux parties. Il est possible que les chefs d'équipe aient besoin d'une formation spécifique , comme une formation à la construction d'échafaudages, une formation en premiers soins ou une formation à l'utilisation des outils industriels.
Italie	Formations proposées par les écoles de construction concernant les nouvelles techniques, les nouveaux produits et les compétences générales De nombreuses formations de qualité sont proposées
Portugal	Les besoins de l'entreprise doivent être pris en compte dans la formation continue des professionnels.
Pologne	La formation continue peut être divisée : une formation sur les aspects techniques (technologiques) et une formation sur les autres aspects (compétences générales/transversales propres à un chef d'équipe). - Les entreprises de production proposent suffisamment de formations techniques de même que, dans une certaine mesure, les centres de formation continue, qui se sont assouplis ces dernières années. - Pour ce qui est des autres formations, elles sont généralement informelles et se font en cours d'emploi. Selon le groupe, aucune formation sur la gestion d'équipe n'est proposée pour les chefs d'équipe. Pourtant, une telle formation, axée sur la communication et la planification des tâches serait potentiellement utile, toujours selon les personnes interrogées. Cependant, elle devrait être dispensée pendant les heures de travail. Quelques difficultés liées à l'organisation de formations continues ont été identifiées : - Formation de formateurs (serait-il rentable pour les entreprises de former certains

	<p>travailleurs à la manière d'aider les chefs d'équipe à acquérir leurs compétences ?)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formations préparatoires destinées aux personnes choisies pour devenir chefs d'équipe (combien de temps doivent-elles durer, où se donnerait la partie pratique ?) <p>Le problème est principalement lié à l'organisation du travail sur place et au financement, même si la recherche de formateurs (ou éventuellement de mentors) à cet effet peut également poser problème.</p>
France	<ul style="list-style-type: none"> - Formation continue : gestion, communication et réglementations (sécurité, environnement, technique, etc.) - Formation à une fonction de supérieur hiérarchique - Solide formation initiale pour acquérir les connaissances + modules de formation continue adaptés à l'évolution des normes
Espagne	<p>La plupart des entreprises du secteur de la construction ne sont pas informées des possibilités de formation continue visant à adapter et actualiser les compétences des chefs d'équipe, sans doute parce que l'offre de formations destinées spécifiquement à cette profession est extrêmement limitée. C'est pour cette raison que les spécialistes du groupe de discussion, bien que parfaitement informés des formations destinées aux gestionnaires de chantier, aux chefs de chantier, etc., n'ont pas été en mesure de donner beaucoup d'informations sur ce sujet. Malgré tout, les entreprises et les spécialistes se sont accordés à dire qu'il serait bénéfique de prévoir des formations courtes et spécifiques pour renforcer les compétences et les aptitudes des chefs d'équipe, en tenant compte de l'évolution des besoins du secteur de la construction pour ce profil en particulier et en sachant que les compétences sociales requises de ces professionnels sont actuellement trop nombreuses pour pouvoir être apprises et développées.</p>

Caractéristiques communes

Les interlocuteurs interrogés ont souligné que l'offre de formation continue devait être plus souple pour mieux s'adapter au rythme des sociétés. Les formations traditionnelles sont considérées comme obsolètes. Le personnel, y compris les chefs d'équipe, a trop peu de temps pour prendre part à ces formations, et notamment aux formations techniques. Il est par conséquent nécessaire de mettre en place des formules plus accessibles, basées sur les TIC et sur l'auto-évaluation des acquis d'apprentissage, qui pourraient déboucher sur une reconnaissance officielle (unités cumulables). Un autre problème soulevé est le fait que l'offre de formations ne soit pas connue dans un grand nombre de pays partenaires. Certains interlocuteurs ont indiqué qu'ils pourraient être intéressés par un système potentiel d'apprentissage axé sur des activités inspirées de situations réelles en milieu de travail, ce qui permettrait de favoriser une collaboration plus étroite entre les entreprises et les centres de formation.

4. Conclusion : idées d'accompagnement et de formation des chefs de chantier et des chefs d'équipe

Les investigations menées démontrent que l'étendue des activités des entreprises du bâtiment a beaucoup changé ces dernières années, **mais que ce changement n'est pas suffisamment couvert par l'offre actuelle d'accompagnement et de formation dans les pays partenaires**. En effet, le passage d'une logique de gestion de moyens de production à une logique de résultats n'est pas toujours pris en compte. Le concept de productivité s'est renforcé dans tous les pays partenaires et les entreprises doivent fonctionner dans des environnements de plus en plus complexes. Or, les parcours de formations existants ne préparent pas toujours les chefs de chantier à cette réalité. Dans les petites et grandes entreprises, la gestion du personnel, l'application de nouvelles normes et techniques, ainsi que les formes organisationnelles sont devenues plus compliquées, tous ces aspects étant noyés dans des contraintes de plus en plus strictes en termes de délais de production.

Il ressort des investigations qu'il est nécessaire de faire la distinction entre les **chefs de chantier** impliqués dans des travaux de **finition** et ceux impliqués dans le **gros œuvre** . Tous sont de véritables managers en ce sens qu'ils représentent la force motrice des chefs d'équipe et des autres travailleurs, mais la manière dont ils organisent, planifient et gèrent les projets sous leur responsabilité est différente. C'est pourquoi cette distinction devra être faite dans les parcours de formation et l'accompagnement qui seront proposés.

En ce qui concerne les **chefs d'équipe**, il ressort des investigations que, même s'ils sont confrontés à une complexité croissante et à de nouveaux défis économiques, organisationnels et humains en tant que cadres de premier niveau, ils participent rarement à des actions de formation axées sur les compétences transversales. En fait, les entreprises investissent plus volontiers dans des formations techniques ou obligatoires, tandis que le renforcement des compétences managériales par voie de formations externes n'est pas souvent considéré comme une priorité.

Évolution des fonctions

Les chefs de chantier et les chefs d'équipe doivent composer avec de grands changements dans les matériaux, méthodes et techniques. En outre, **l'exigence de performance économique a eu des répercussions considérables sur leur travail ces dernières années**. En effet, la réduction des coûts pour renforcer la compétitivité et la rentabilité a entraîné une véritable « révolution » sur le chantier : pour rester sur le marché, les personnes interrogées pensent qu'il faut travailler mieux, plus vite et, surtout, avec des effectifs réduits, aussi bien dans les grandes que dans les petites entreprises, indépendamment de leur profil et de leur domaine de travail.

Les délais étant raccourcis, les différents corps de métier sont amenés à travailler ensemble sur les chantiers. **Une meilleure organisation, une meilleure planification et une bonne communication sont dès lors nécessaires pour réduire les incertitudes et éviter l'improvisation**. Lors des entrevues, les partenaires ont évoqué une multiplication des tâches pour chaque fonction ou poste présent sur le chantier. En effet, certaines tâches « voisines » sont exécutées par un seul et même ouvrier, dans des délais toujours plus courts, ce qui crée des tensions que les chefs d'équipe et les chefs de chantier doivent apprendre à gérer.

La « co-activité » et un certain degré de polyvalence sur le chantier deviennent de nouveaux défis que les chefs de chantier et les chefs d'équipe ne sont pas toujours suffisamment prêts à relever.

En effet, les compétences techniques transversales dont les contours demeurent parfois imprécis ne sont généralement pas bien gérées, ce qui peut expliquer la qualité parfois aléatoire de la production finale, comme mentionné lors de plusieurs entretiens.

Ces dernières années, l'accent a été mis sur l'observation des **prescriptions de santé et de sécurité et sur les réglementations environnementales**. Leur importance est de plus en plus grande par rapport aux normes purement techniques relatives aux matériaux. En général, les entreprises parviennent plutôt bien, malgré les coûts supplémentaires, à appréhender ces nouvelles exigences dont la mise en œuvre est principalement confiée aux chefs de chantier et aux chefs d'équipe appelés à soutenir les chefs de chantier. Par conséquent, les actions de formation qui traitent de ces problématiques sont souvent considérées comme utiles et nécessaires, d'autant plus que certaines d'entre elles sont obligatoires.

Idées de nouvelles actions de formation et d'accompagnement

Dans un contexte d'évolution majeure des obligations et des activités des chefs d'équipe et des chefs de chantier, on peut facilement constater un problème au niveau des compétences dans ces métiers et donc se rendre compte de **l'importance de la qualité de la formation**. Toutefois, la formation n'est pas toujours considérée comme le critère majeur de garantie de la qualité des travaux de construction. En effet, l'acte de construire, influencé par de nouvelles technologies et de nouvelles normes, doit être envisagé selon une approche globale. L'investigation a notamment débouché sur la constatation que les formations proposées devaient s'accompagner d'une **solide stratégie de communication et de valorisation** au sein des entreprises, partenaires sociaux et autres intervenants pertinents.

Analyser le travail pour concevoir la formation

La conception de la formation doit reposer sur la collecte de données précises et détaillées sur le travail du chef d'équipe et du chef de chantier. À cette fin, il pourrait s'avérer nécessaire d'approfondir les recherches en **procédant à un questionnement et une observation de chaque profil, ciblés sur l'analyse des activités liées au profil en question dans des situations empiriques complexes**. Une fois analysées, ces données serviront de substrat à la conception de modules de formation, combinés aux qualifications existantes dans les pays partenaires (probablement niveaux 3 et 4 CEQ pour les chefs d'équipe et au moins niveau 5 CEQ pour les chefs de chantier).

Dans le cadre de cette démarche prospective de conception de modules de formation, il serait utile de recouper l'analyse susmentionnée avec les **besoins de compétences pour lesquels les stratégies des entreprises sont toujours difficiles à appréhender**. Dès lors, avant de commencer à concevoir les formations, les centres de formation doivent aider les entreprises à mettre en place la gestion des compétences des ressources humaines, la formation ne constituant pas un objectif autonome.

En effet, il ressort des entretiens réalisés que des périodes de formation ponctuelles pourraient être prévues, renforcées par des périodes fixes d'expérience professionnelle au sein d'une entreprise (alternance entre détachements pour formation avec acquisition de nouvelles connaissances et application de ces connaissances dans un environnement de travail).

Pour commencer, les centres de formation pourraient inclure leurs programmes de formation en alternance débouchant, entre autres, sur les postes de chef de chantier et de chef d'équipe dans des cheminements de carrière où formation et travail productif sont indissociables. Cela signifie que les centres de formation doivent être pleinement associés à cette démarche et intégrés dans le processus de conception des formations. Par exemple, en France et probablement aussi dans d'autres pays partenaires, les contributions techniques se rapportant soit au passage à de nouvelles sources d'énergie, soit aux méthodes de travail découlant de la modélisation des données du bâtiment (BIM), font déjà partie de la formation en alternance dispensée aux apprentis. Toutefois,

ces contributions ayant seulement été apportées récemment, il est nécessaire de communiquer plus largement et de mesurer les effets de ce type de formation en observant les compétences développées par les premières personnes à en avoir bénéficié.

Quelques idées de formations

Il s'agit d'une toute première liste provisoire, qui devra être affinée après la recherche approfondie suggérée plus haut et qui devra faire partie du travail à effectuer après accomplissement de la phase 2 du projet. Les compétences techniques sont mises de côté.

Pour les chefs de chantier

- Planification, coordination de projet, organisation et délégation
- Gestion de projet économique, y compris compréhension des coûts
- Planification et gestion des ressources humaines
- Communication avec les partenaires internes et externes, médiation
- Négociation commerciale
- Gestion des fournitures
- Réglementations (sociales, techniques, sécurité et environnement)
- Santé et sécurité au travail (prescriptions et organisation pratique)
- Gestion des déchets et économie d'énergie
- Informatique (BIM)
- Contrôle et rapports (suivi et vérifications)
- Normes de qualité

Pour les chefs d'équipe

- Planification des activités et gestion des fournitures, compréhension des coûts
- Communication (en amont et en aval), y compris pour expliquer les tâches, soutenir les travailleurs et contrôler l'évolution, médiation
- Promotion de l'esprit d'équipe et encadrement, autorité sur le groupe, motivation
- Obtenir des informations, bonnes aptitudes rédactionnelles
- Informatique
- Réglementations (sécurité, environnement et réglementations techniques)
- Santé et sécurité au travail (prescriptions et organisation pratique)
- Gestion des déchets et économie d'énergie
- Normes de qualité et contrôle de la qualité
- Suivi administratif