



15 propositions pour entrer dans le métier de charpentier-couvreur et y rester fidèle

**Guide pour progresser dans
la qualité de vie au travail,**
l'évolution des compétences
et les relations dans le métier de la
charpente-couverture

PARTIE 1

Les raisons de fidéliser

Fidéliser ses salariés, c'est répondre à des enjeux essentiels comme par exemple pérenniser l'activité, préserver les compétences ou forger une image d'entreprise. Au final, cela facilite la transmission de l'entreprise.

PARTIE 2

Les explications des difficultés

Pourquoi de nombreux salariés quittent-ils la profession ? Pourquoi la méconnaissent-ils ? L'analyse de chiffres clés et de données qualitatives montrent que les départs se font pour 3 causes : la santé, la réussite professionnelle et la motivation.

PARTIE 3

Les leviers pour fidéliser

Les réponses existent ! Pour aller au-delà des constats, 15 propositions sont décrites pour vous aider à agir concrètement dans votre entreprise. Chaque recommandation s'appuie sur un exemple éprouvé.

PARTIE 4

Dans notre entreprise, où en sommes nous ?

Avons-nous pris les bonnes dispositions pour fidéliser les salariés ? Un outil simple vous permet d'évaluer votre situation. Repérez vos points forts et points à améliorer et définissez les actions pour progresser.

Retrouvez notre test page 15



UNE PRÉOCCUPATION COMMUNE

Le métier de charpentier couvreur est physiquement difficile. Il implique des manutentions de matériaux lourds, dans des conditions climatiques variées et parfois extrêmes. Le risque d'accident est majeur du fait de conduites d'engins, de manipulations d'électroportatifs et d'outils coupants. La chute de hauteur est l'accident qui peut être fatal et marquer durablement les esprits. C'est également un métier mentalement exigeant : l'anticipation, ainsi qu'une organisation adaptée à chaque chantier sont requises.

Les gestes professionnels se transmettent... et le métier se modernise. Avec l'évolution des contraintes de construction et les exigences du développement durable, les matériaux et les techniques changent. Les nouvelles technologies modifient les méthodes et les coopérations autour du chantier. Ce sont donc les compétences qui doivent évoluer pour assurer l'avenir de l'entreprise. Dans ce contexte, comment préserver le métier de charpentier couvreur alors que les recrutements sont difficiles et les départs parfois coûteux ? Faire progresser la fidélisation des salariés aura des effets positifs sur la qualité du travail, l'emploi et la santé de l'entreprise. Au travers ce guide, des entreprises en font la démonstration et témoignent.

Pourquoi ce guide ?

Ce guide est le résultat d'une action menée par la Chambre de Métiers et de l'Artisanat des Vosges et l'Aract Lorraine, en collaboration avec la Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment des Vosges et la Société Coopérative des Artisans du Bois. Il montre que la fidélisation est un des leviers de la réussite de l'entreprise. C'est une réponse à la pénurie de main d'œuvre qualifiée et à l'attractivité de la profession.

Conseiller les artisans et les équipes

8 entreprises artisanales ont participé à cette action collective. Cela s'est traduit par la rencontre des salariés et des dirigeants, tout en observant la variété des situations concrètes de travail.

Ensemble, elles ont discuté de leurs pratiques pour identifier les meilleures réponses. De ce travail découlent 15 propositions. Elles sont décrites pour vous aider à progresser, chacune étant tirée de l'expérience éprouvée par les artisans et leurs salariés.

Guider toute la profession

Pour être utile à tous, ce guide vous propose un outil ludique d'auto évaluation. À partir de vos résultats, repérez vos points d'amélioration et construisez les actions à mettre en œuvre pour progresser. Les recommandations formulées sont autant de repères pour construire vos actions de progrès. Lorsque c'est nécessaire, vous solliciterez les appuis et les relais adaptés.



5 raisons d'agir pour l'attractivité et la fidélisation

Pourquoi développer l'attractivité et fidéliser ? Les réponses sont multiples et renvoient essentiellement aux aspects économiques, stratégiques et sociaux. Elles sont résumées par ces 5 motifs :

→ Intéresser les jeunes au métier

En difficulté de recrutement, les dirigeants ont pourtant besoin de préparer la relève. En jeu : la transmission du métier, pour pérenniser les savoir-faire ou assurer la reprise de l'entreprise. Réussir ainsi à rendre les lettres de noblesse au métier et montrer que les savoirs ancestraux se conjuguent avec les nouvelles technologies. Un dirigeant témoigne : « *Notre métier connaît de belles évolutions technologiques, nous avons besoin de nos bras et de nos cerveaux. Et la matière première reste une matière noble* ».

→ Prévenir la pénibilité et sécuriser le chantier

Charpentier-couvreur est un métier souffrant souvent d'une image dure, du fait d'activités pénibles et parfois néfastes pour la santé. En permettant à chacun de bien vieillir, même sur le toit, en sécurisant le chantier... cela se traduira par une meilleure image des conditions de travail. Pour un salarié : « *Travailler au grand air c'est mieux qu'assis derrière un bureau, et puis les activités sont faites aussi en atelier. Sur les chantiers, aujourd'hui, les protections existent, les patrons nous donnent les moyens pour être en sécurité* ».

→ Préserver les compétences et les savoir-faire

L'enjeu pour les entreprises est le partage des savoir-faire du métier, comme les stratégies de préservation de la santé et de prévention. Ce sont les plus anciens qui les ont construites au fil de leurs expériences. Les trucs et

astuces des anciens permettent aux novices d'acquérir dextérité et agilité, tout en veillant à leur sécurité et à une moindre usure physique. Ainsi l'exprime un charpentier expérimenté : « *On va lui dire de faire attention, surtout on va lui dire pourquoi il doit faire attention. Et on lui montre nos façons de faire, comme ça il va plus vite et il se fait moins mal* ».

→ S'adapter aux nouveaux marchés

« *Aujourd'hui, il y a des évolutions du côté des matériaux, de nouvelles techniques, de nouvelles manières de faire avec de nouveaux outils et les clients ont des demandes parfois très spécifiques* ». Ainsi, les charpentiers-couvreurs doivent être au fait des actualités techniques et se mettre en capacité d'anticiper. Évoluer dans le métier, c'est aussi évoluer avec l'environnement du métier, et cela se prépare avec toute l'équipe.

→ Renforcer le travail de qualité

Lorsque l'entreprise garantit un travail de qualité, lorsqu'elle se positionne sur l'exécution d'ouvrages d'art ou sur des activités novatrices, elle renforce le sentiment de fierté auprès de ses salariés. Par écho, elle construit une image positive à l'extérieur et intéresse de plus nombreux candidats. Un salarié confirme : « *Je reste ici parce qu'on fait du beau boulot !* »

Difficultés de recrutements et départs : les 3 causes majeures



Un temps de recul, des clefs de réponse

Le dirigeant gère toute l'activité nécessaire au bon fonctionnement de son entreprise de charpente-couverture. Pris dans le quotidien et les chantiers, il manque parfois de recul pour mieux appréhender les questions humaines. Il est pourtant une clef essentielle dans les réponses à apporter pour fidéliser. Pour y parvenir, il s'attachera à faire une pause et à questionner ses pratiques.

Pour agir sur la fidélisation, intéressons-nous aux motifs des départs. Les causes sont multiples et se combinent. Elles sont organisées en 3 familles : la santé, les moyens pour travailler et le collectif. Voici les explications et les chiffres clefs qui renseignent sur les difficultés pour l'ensemble de la profession.

Quand le sentiment d'insécurité est trop fort...

Se sentir en sécurité au travail est essentiel pour les charpentiers-couvreurs, évoluant sur des chantiers souvent très différents. Si on vient travailler avec « *la trouille au ventre* » qui s'installe au fil des jours et des chantiers, alors très vite il devient impossible de poursuivre le métier. La faiblesse de la mise en sécurité des chantiers a pour conséquences non seulement des atteintes à la santé, mais aussi le départ de professionnels.

Quand l'accès aux bonnes méthodes et aux bons outils est impossible...

La qualité des outils et de la préparation des travaux permet à la fois des gestes plus faciles, plus précis, et une moindre fatigabilité. Lorsque les outils et les matériels ne sont pas adaptés aux spécificités du chantier ou du climat, le geste est incertain, l'usure physique s'accroît. Un salarié confie : « *Ce n'est pas facile tous les jours ce métier, alors si en plus tes outils sont trop lourds, qu'ils fonctionnent mal, qu'ils ne sont pas adaptés à ce que tu dois faire... alors, là tu en baves plus* ».

Quand la coopération dans l'équipe s'effrite...

« *Faire le métier de charpentier, c'est d'abord être en équipe, toujours ! Ce travail là, il est impossible de le faire seul* » explique un dirigeant. Lorsque les relations de l'équipe se dégradent, les salariés perdent confiance en leurs collègues, les dysfonctionnements se multiplient. Cette confiance est pourtant essentielle dans ce travail d'équipe. « *Les coups de main* » sont nécessaires dans la qualité de la réalisation du chantier. Si l'entraide n'existe plus, les aléas augmentent et le déplaisir à travailler ensemble conduit le salarié vers la sortie.

Quand les chiffres parlent

Santé et sécurité

- Sur 14 607 salariés travaillant dans le secteur de la charpente-couverture sur le territoire national en 2011, 1 966 d'entre eux ont été victimes d'accidents, soit 1 accident pour 7 salariés. Il ne s'agit ici que des accidents déclarés.

- Ce sont les 20-24 ans qui sont particulièrement exposés aux accidents. Une explication possible : les novices n'ont pas encore intégré les savoir-faire de prudence.

- Pour l'ensemble du secteur BTP en 2012, les accidents du travail les plus récurrents sont liés aux manutentions et aux chutes. Les chutes de hauteur représentent 17 % des accidents, elles sont à mettre en relation avec leur gravité : 30 % de ces accidents conduisent à un décès.

- Les maladies professionnelles sont en progression significative chaque année. Plus de 9 sur 10 sont des troubles musculosquelettiques : membres inférieurs, supérieurs, bas du dos.

- Les poussières de bois et l'amiante sont les causes d'affections particulièrement graves tels les cancers.

Démographie

- L'âge moyen du charpentier-couvreur lorrain est de 36 ans.

- Ils ont majoritairement un CAP comme diplôme. En 2012, les moins de 35 ans sont plus diplômés que les plus de 35 ans.

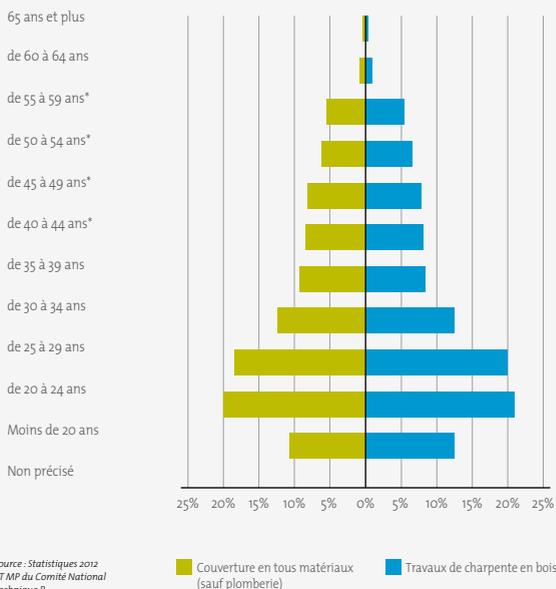
- Les artisans et chefs d'entreprises du secteur ont un âge moyen de 42 ans. 28% d'entre eux ont 50 ans et plus.

Sources :
Observatoire de l'emploi et de la formation dans le BTP en Lorraine – Édition 2012
Lorraine Parcours Métiers - Données INSEE & Pôle Emploi 2009
Statistiques AT et MP du Comité National Technique B - 2012

Les chiffres clés

- **40 %** des accidents concernent des jeunes entre 20 et 29 ans.

Répartition des accidents de travail par tranche d'âge



Recrutements difficiles

- 60% des recrutements chez les charpentiers-couvreur lorrains sont réputés difficiles, faute d'adéquation entre l'offre et la demande dans l'emploi.

- L'augmentation de la demande transfrontalière accentue cette difficulté. Le BTP représente 9% de l'emploi transfrontalier lorrain.

15 actions :

les leviers de l'attractivité et de la fidélisation



Engager et fidéliser les salariés, c'est agir concrètement sur...

1 ... l'organisation du chantier

Le chantier est organisé à toutes les étapes. De la négociation, planification, préparation, puis exécution, et jusqu'au suivi de l'ouvrage. Une bonne organisation de chantier facilite chacune des étapes de la construction. Elle s'accompagne d'une responsabilisation de chacun, selon son rôle, et favorise ainsi la coopération dans l'équipe.

2 ... la santé

La préservation de la santé passe en particulier par l'évitement des accidents, notamment les chutes de hauteur, et par la prévention des troubles musculosquelettiques. La santé, jusqu'à la retraite ! Il s'agit aussi de prévenir la fatigue et la pénibilité, tout au long de la carrière professionnelle.

3 ... les compétences

Le développement et l'entretien des compétences se font à toutes les étapes de la vie professionnelle du charpentier-couvreur. Au moment de l'accueil des nouveaux, lors de la transmission des savoir-faire, à l'occasion d'une transition professionnelle... Des compétences spécifiques permettent de répondre à de nouveaux segments de marché et de sécuriser son parcours professionnel.

Agir de manière simultanée sur l'organisation du chantier, la santé et les compétences au fil du temps, c'est la réponse pour fidéliser et sécuriser les parcours professionnels des charpentiers-couvreurs.

Les pages suivantes présentent 15 actions concrètes, rassemblées dans ces 3 thèmes. Elles sont tirées de l'expérience d'entreprises, parfois simples à mener, mais parfois demandant plus d'effort. Dans tous les cas, pertinentes et prometteuses de progrès ! À vous d'agir !

Améliorer l'organisation du chantier par...



Accepter un ouvrage « impossible », engager le chantier sans préparation des équipes et des matériels, sans définition des rôles... engendre vite des dysfonctionnements et des risques. Pour les équipes comme pour le dirigeant, l'anticipation de toutes les étapes du chantier est gage de sécurité et de qualité du travail.



Une bonne préparation dès la négociation du marché

La capacité de discernement et de choix des chantiers par le dirigeant détermine déjà une grande partie des conditions d'exécution de l'ouvrage. Un dirigeant combine les ressources de l'entreprise en comptant sur *« les hommes et leurs compétences, leur état de santé, les outils d'aide à la manutention qu'ils auront à leur disposition. Également, les marges de manœuvre financières de l'entreprise et son niveau de trésorerie »*.

Pour que les salariés réalisent un travail de qualité dans les délais, les chantiers seront préparés en amont. La planification est anticipée : identification et commande des matériaux, gestion des approvisionnements, disponibilité des engins de levage et de l'électroportatif... Pour une bonne prévention, la coordination de chantier sécurise les espaces au sol, les déplacements des engins et toutes les conséquences des coactivités.

Dans le cas où l'entreprise procède à la fabrication, une fine coordination entre l'atelier et le chantier est programmée *« sinon, il y a une perte de temps et des risques d'aller-retour entre le chantier et l'atelier »*.



Un suivi périodique et rigoureux

Sur le chantier, les corps de métiers co-agissent en proximité. La coordination est un élément clef de l'exécution du chantier. C'est le rôle du maître d'œuvre et du maître d'ouvrage, qui ont une visibilité de l'ensemble des phases de construction. Le choix d'un coordonnateur SPS par le maître d'ouvrage est requise, sa collaboration avec le maître d'œuvre est essentielle.

La coopération peut être renforcée, par exemple, en faisant participer les professionnels aux réunions de chantier. À partir de la réalité du chantier, les points sur les difficultés d'intervention permettent de trouver des ajustements. *« Avec le maçon, on a l'habitude de travailler ensemble sur les chantiers. On sait comment chacun travaille et quand chacun intervient. L'architecte l'a vu et il apprécie, pour lui ça va plus vite »*.

La satisfaction dans le travail est au rendez-vous lorsque le chantier est terminé. Autant que possible, réaliser l'ouvrage jusqu'à sa livraison, en évitant de trop se disperser sur différents chantiers, permet aux charpentiers-couvreurs d'être plus disponibles mentalement. La notion de travail « bien fait » trouve tout son sens. *« Quand tu stoppes un chantier pour aller sur un autre, tu penses à ce que tu ne dois pas oublier. Et tu reviens 3-4 mois après pour les finitions, tu ne te rappelles plus et du coup il y a des erreurs et tu dois revenir encore »*.

Améliorer l'organisation du chantier par...



L'encouragement d'une bonne coopération d'équipe

Favoriser la proximité entre le dirigeant et son équipe passe par l'écoute et la participation des salariés. Par exemple, pour choisir une défonceuse, les charpentiers donneront des indications techniques au regard des bois qu'ils préparent. Le test en chantier permet de valider le choix. Pour ce dirigeant, *« les salariés ont les catalogues, ils font plusieurs choix, on en discute, parce que se sont eux qui travailleront avec tous les jours ! »*

Discuter régulièrement permet aux salariés de pointer les difficultés et l'intérêt du chantier. Le dirigeant pourra aussi faire un point sur les chantiers engagés et à venir. Les charpentiers-couvreurs peuvent ainsi réguler les efforts en anticipant la charge de travail. Ils anticipent mieux leurs activités : *« Nous, [salariés] on a besoin de savoir, ça nous permet de réfléchir à notre organisation dans l'équipe sur les différents chantiers ».*

La solidarité et l'entraide conduisent au travail d'équipe. Chez les charpentiers comme chez les couvreurs, la stabilité de l'équipe permet un collectif de travail. Tous salariés se reconnaissent dans la façon de travailler l'épure, dans la technique de pose de l'ardoise sur le lattis... Ce collectif facilite l'exécution, l'entraide pour les mises en œuvre pénibles. Il renforce la sécurité.

Parfois, une recomposition des équipes s'impose, par exemple lors de changements de chantiers. À cette occasion, les salariés développent de la polyvalence et des compétences nouvelles, tels des savoir-faire pointus ou de haute technologie. *« Il faut que tous mes gars se connaissent et s'entendent, il en va de la sécurité et de l'efficacité sur les chantiers. Du coup, le vendredi en fin de journée, je leur laisse du temps pour faire un point sur leur semaine et j'y participe à la fin ».*



Une définition claire des rôles de chacun

D'autant que l'entreprise est petite, le dirigeant tient plusieurs rôles : *« J'ai toutes les casquettes : commercial, communication interne et externe, relations publiques, comptable, gestion, administratif et charpentier, de la conception à la réalisation »*. Même si certaines de ces activités sont déléguées à un conjoint, un salarié ou à des cabinets comptables, le dirigeant reste le responsable.

Une bonne délégation consiste à répartir les rôles et les responsabilités de chacun, selon la fonction, tout en ayant repéré les compétences stratégiques pour chaque poste. Mais l'appui de la hiérarchie reste important : les salariés trouveront les réponses adéquates et rapides lorsqu'ils identifient et réussissent à joindre la personne concernée.

« Des fois, on cherche à joindre le patron parce qu'on a un problème sur le chantier mais il est en rendez-vous à droite et à gauche. Alors, il faut jouer de la débrouille ! »



Le partage du projet d'entreprise

Le dirigeant traduit l'ambition qu'il a pour son entreprise par des choix importants, tels des investissements conséquents dans les engins, la priorisation de segments de marchés, les profils recrutés... Lorsque ces choix sont concertés entre le dirigeant et les salariés, ils partagent alors un même objectif et une même vision du métier. Le développement sera alors d'autant plus facile, salariés et dirigeant progresseront dans un objectif commun ; l'entreprise en sera d'autant plus agréable et attractive. Adhérer au projet de l'entreprise a aussi pour conséquence que les salariés s'identifient mieux à « la bonne boîte » et s'engagent à long terme. Un dirigeant confie : *« Intégrer les salariés aux projets de l'entreprise, ça les responsabilise et c'est la reconnaissance de leur boulot »*.

Préserver la santé au travail par...



Maîtriser les risques professionnels sera une préoccupation de tout instant pour le dirigeant et les salariés. Au-delà des consignes et des équipements de protection individuelle, la santé des salariés se joue aussi sur la qualité de la préparation des chantiers, des outillages, des équipements... Les accidents et la pénibilité ne sont pas une fatalité, on peut réellement les réduire.



Des travaux en hauteur bien bardés

Les opérations exécutées en hauteur se font sur des supports souvent instables : tuiles glissantes, lattis pourris, échafaudage en cours de montage. Y porter des matériaux encombrants et lourds, manipuler des électroportatifs, rend la situation encore plus dangereuse. Un salarié apprécie mais reste vigilant : « *On voit de jolis paysages et on est un peu équilibriste, mais il faut quand même être très attentif et concentré pour bien rester sur le toit* ».

Faire que ces situations ne deviennent pas dramatiques implique d'évaluer concrètement les risques professionnels, notamment les chutes de hauteur. Pour chaque chantier les meilleurs choix seront faits pour mettre en œuvre des protections collectives, sécuriser les accès aux échafaudages, utiliser des moyens mécanisés de manutention comme le manuscopique ou la grue de levage autoportée.



Un bon choix de matériaux et d'outils moins pénibles

Les nombreuses manutentions de matériaux (paquets de tuiles, pannes et chevrons, solives...) et d'outils (circulaire, mortaiseuse, tronçonneuse...) sollicitent la force physique et une bonne habileté. Lorsque les salariés participent aux choix des engins et des outils, cela leur permet de préciser les conditions d'utilisation selon les réalités du terrain. Un dirigeant confie : « *Je lui [le salarié] avais acheté un mètreur, il ne s'en servait jamais ! Un jour le mien s'est cassé, j'ai pris le sien... impossible de travailler avec ! Résultat : maintenant, il choisit ses outils !* ».

Savoir utiliser correctement une machine ou outil à main fait partie de l'apprentissage ! Le novice réussira ainsi son travail avec une qualité d'exécution, en maintenant le matériel en bon état et en se protégeant d'un accident ou de douleurs articulaires. En instaurant des binômes entre un expert et un novice, l'apprentissage sera facilité. Au-delà de leur qualité, les outils seront disponibles et bien entretenus. En procédant à un inventaire régulier, des révisions et des affûtages périodiques, le parc machine sera prêt au bon moment !



La limitation des tâches laborieuses

Chaque chantier implique une reconnaissance préalable de terrain et une identification des difficultés et des dangers. Sécuriser le périmètre de circulation des équipes et élaborer un plan de prévention ! Car chaque accès au chantier est différent : un bord de route, un trafic dense, un chemin boueux... La stabilité du terrain et les obstacles conditionnent l'installation des grues de levage ou l'évolution des manuscopiques. La pose des échafaudages et des filets de sécurité avec des délais parfois serrés, l'éloignement des chantiers de l'atelier, sont à prendre en compte pour ne pas bâcler la préparation.

Dépose de couverture, arrachage du lattis, scellement de panne, gerbage des couvrants et des coulants... Toutes ces activités cumulées, mises bout à bout, au fil de l'âge, seraient usantes si des moyens adaptés n'étaient mis en œuvre au quotidien. Un dirigeant explique : « *Il y aura toujours des tâches pénibles, mais il est possible de s'organiser pour que le travail le soit de moins en moins et ne pas arriver à 40 ans complètement abîmé* ». Chaque aide mécanisée participe ainsi à conserver son dos et ses épaules en bon état de longues années.



L'utilisation de protections individuelles adaptées

« *Chacun est unique et a besoin d'avoir les équipements qui lui conviendront le mieux. Moi, je mets le catalogue à disposition. Ou bien ils vont en magasin, mais ils choisissent. Ils doivent être bien dans leurs pompes !* » Ce dirigeant illustre bien la nécessité que les vêtements, les chaussures, les casques et tous les éléments de protection soient adaptés à chaque salarié et à leurs activités.

Des salariés à l'aise avec leurs EPI est une des garanties de leur port effectif. En négociant avec son fournisseur des tests, en ayant préalablement repéré les activités et les conditions dans lesquelles les EPI sont portés, les choix seront les bons.

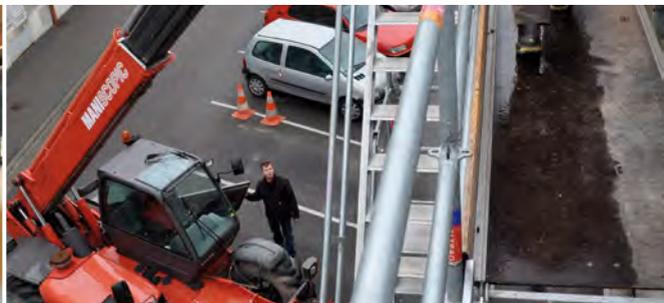
Les EPI bien adaptés sont parfois la dernière barrière contre des expositions professionnelles dont le risque est majeur : principalement les cancers liés aux poussières de bois et l'amiante.



L'adaptation des activités selon la météo

« *J'essaie de faire en sorte d'avoir du travail toute l'année. Mais les travaux seront différents selon la saison. On ne peut pas monter sur les toits lorsqu'il neige ou qu'il vente trop fort* ». Ce dirigeant montre la nécessité d'être attentif aux conditions météorologiques. En planifiant ces travaux selon la météo et les saisons, il protège en grande partie les co-équipiers des risques auxquels ils seraient exposés. « *C'est génial de travailler dehors et au grand air ! Mais ce qui est le plus difficile à gérer sur un toit ce sont les variations de temps dans une même journée.* » Ce salarié témoigne bien de la complexité à trouver les vêtements les mieux adaptés à chaque période de la journée et du calendrier. Comme pour les EPI, les vêtements de travail sont à choisir en concertation avec les salariés. En mettant à disposition une large gamme de vêtements, propres et en bon état, qui n'entravent pas les gestes professionnels, l'entreprise s'assure d'une protection adaptée.

Développer les compétences par...



Se projeter dans un devenir professionnel, savoir que l'on peut évoluer, se former, être reconnu pour son bon travail, bénéficier d'avantages, cela fidélise les salariés et donne ainsi des atouts à l'entreprise pour fidéliser et diversifier sa clientèle. L'intégration de qualité se joue dès le départ, puis tout au long de la vie dans l'entreprise.

La transmission des savoir-faire

Charpentier et couvreur sont des métiers qui se transmettent. « *Nous, les plus anciens, on montre aux jeunes. Chaque chantier est différent mais on repère vite quels sont les trucs à mettre en place.* » L'expérience des anciens permet d'adapter le geste et les méthodes selon les volumes disponibles, les « réactions » des machines, les comportements des matériaux comme la sensibilité du bois à l'humidité, la dilatation du zinc et de l'inox...

Cette transmission ne se focalise pas sur les seuls aspects techniques. Elle se fait aussi sur les valeurs esthétiques de l'œuvre réalisée et la satisfaction d'un travail « bien fait », un façonnage de qualité. « *On montre aux jeunes qu'on fait de belles choses avec nos mains et on travaille à l'ancienne, c'est important pour moi et pour mes clients.* » Selon l'âge de l'apprenant, les valeurs du métier seront transmises différemment. Un dirigeant explique : « *Avec l'embauche d'un « licence pro » je sais que ça va percuter plus vite, un apprenti en CAP, je vais devoir être plus dans la répétition du geste et dans l'explication.* » La pédagogie se déroule par étapes. Avec une évaluation des connaissances et des expériences du novice, le tuteur peut planifier des étapes dans les apprentissages, puis évaluer les acquis.

Un accompagnement des évolutions du métier

En faisant évoluer le métier, par de nouvelles techniques ou prestations, l'entreprise répond aux exigences actuelles des clients. Cela induit de nouveaux profils de compétences et de qualifications au sein des équipes. L'entreprise prendra en compte cette variété de profils. Il s'agit de répondre aux attentes de tous les salariés, y compris de ces « nouveaux » salariés : construire des perspectives professionnelles, faire évoluer les méthodes d'animation de l'équipe...

En étant à l'écoute de manière équilibrée, entre les attentes du collectif et les attentes de chacun, le dirigeant pourra répondre aux demandes professionnelles et renforcer la motivation. « *Quel que soit le recrutement, un gars avec un CAP ou un gars à bac+3, il faut des propositions de carrières pour qu'ils restent. Moi, j'ai tout intérêt à les garder plus de 2 ou 3 ans.* »



L'adaptation des compétences aux nouveaux marchés

Le segment de marché sur lequel se positionne l'entreprise bouge ! Les demandes et les exigences des clients, privés et publics, suivent les évolutions des technologies et imposent des contraintes de plus en plus complexes : normes environnementales, matériaux non traditionnels... Comment s'adapter ? *« Avec mes salariés, on participe à des salons. Ça nous permet, ensemble, de découvrir de nouveaux outils, de nouvelles machines, de nouvelles méthodes de travail, de nouvelles technologies, les nouvelles normes réglementaires de prévention et les nouvelles certifications ».*

Assurer une veille en participant à des salons, des réseaux d'entreprises, en travaillant au sein d'organisations professionnelles, en consultant régulièrement des fournisseurs... permet de se projeter sur les marchés à venir. Dans un même temps, le développement des savoir-faire nouveaux sera anticipé pour engager des formations, préparer des méthodes différentes de travail et renouveler les mesures de prévention.



Des formations concrètes sur le terrain

Trop souvent, les formations en cours d'emploi se limitent aux agréments d'habilitation et de sécurité. La formation est pourtant un véritable outil d'accompagnement dans les parcours professionnels des charpentiers, des couvreurs et de tout autre métier dans l'entreprise. Elle suscite de nouvelles compétences, facilite les transitions

dans le métier, la prise de responsabilité et contribue en écho à la prévention de l'usure professionnelle.

Les formations spécifiques, prioritairement sur le terrain, permettent aux salariés de conduire de nouveaux engins avec assurance, de comprendre le comportement de matériaux et de connaître leurs conditions de pose, comme les nouveaux isolants. C'est ainsi une meilleure adéquation entre les compétences disponibles et les chantiers que l'entreprise développera. Un dirigeant a trouvé la formule qui convient à l'ensemble de son équipe : *« Je fais venir le formateur dans l'entreprise, comme ça il nous forme sur le terrain, dans les conditions réelles. Et l'équipe apprend en même temps et reste ensemble ».*



La juste reconnaissance du travail bien fait

En proposant des avantages complémentaires au salaire, des dirigeants renforcent la fidélisation des salariés. Ils sont économiques : prime au regard du résultat, possibilités d'heures supplémentaires, taux horaires revus à la hausse... Les avantages passent aussi par l'organisation du temps de travail : respect des horaires, prise en compte des saisons, conciliation des temps hors travail et au travail... Des avantages sociaux : telles les mutuelles ou des œuvres sociales, des manifestations de convivialité...

Les salariés reçoivent souvent ces avantages comme des marques de confiance et de reconnaissance. Dans quelques cas, sous réserve d'assurance et d'absence de travail illégal, le prêt d'outillage peut être un avantage apprécié par les salariés.

NAF, j'évalue mon entreprise et j'agis

Sur quoi agir en priorité ? L'outil ludique présenté dans ces 3 pages est nommé **NAF** (**N**os **A**touts pour **F**idéliser). Il permet d'évaluer là où nous en sommes, puis de repérer les actions prioritaires pour changer les conditions de travail. Suivons les étapes !

Étape 1 : j'évalue par 30 questions clés

NOTRE ÉVALUATION

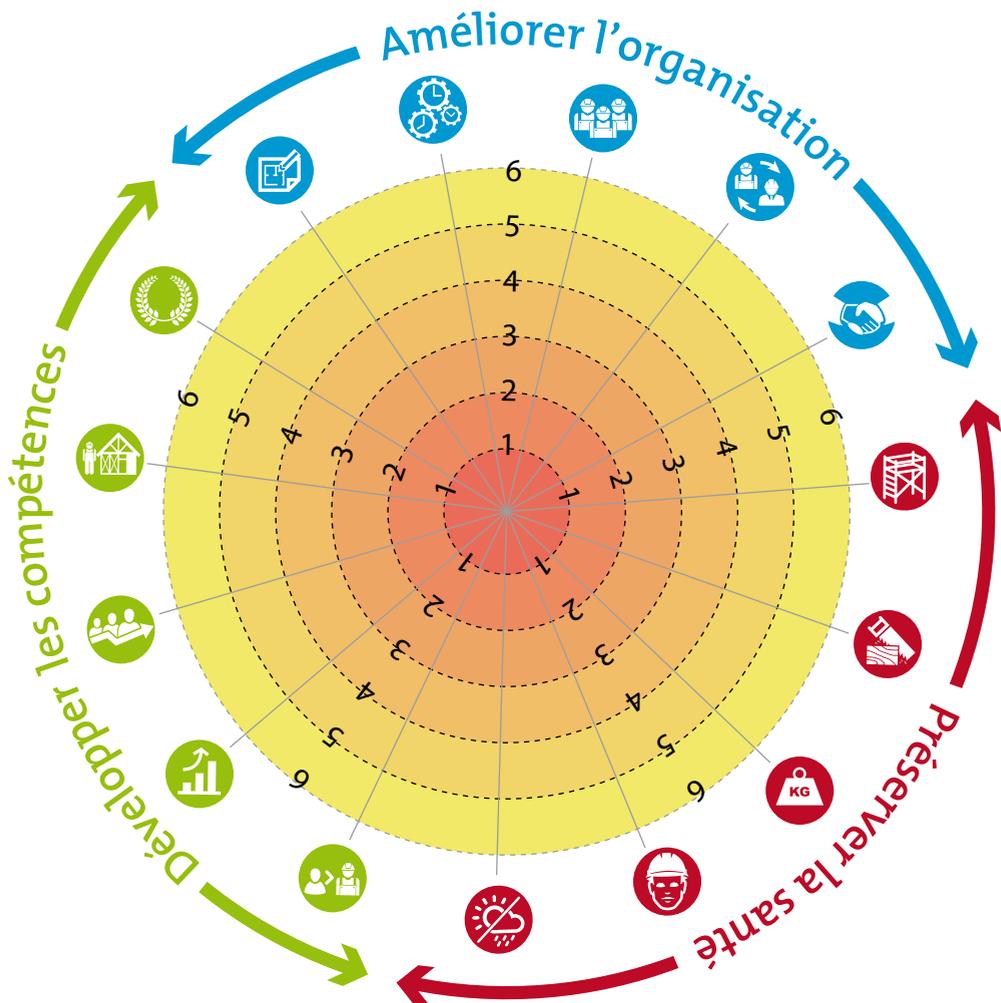
Pour chaque question, je choisis le niveau qui correspond le mieux à la situation dans notre entreprise. Je peux répondre individuellement, dirigeant ou salarié, ou faire cet exercice en groupe. Je reporte en bout de ligne, le score additionné de chaque paire de questions (0 à 6).

	Non pas du tout	Non pas vraiment	Oui un peu	Oui tout à fait	Score de 0 à 6	
1. Une bonne préparation dès la négociation du marché						
Avec des critères pour choisir nos marchés, on arrive à prioriser ceux dont l'exécution ne sera pas périlleuse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Lors de l'obtention du marché, nous vérifions et préparons tous les moyens pour le réaliser correctement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
2. Un suivi périodique et rigoureux						
Chez nous, la coordination avec les autres métiers permet de travailler en sécurité, nous y portons une grande attention.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Terminer le chantier sans précipitation et dans un laps de temps raisonnable est gage de qualité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
3. L'encouragement d'une bonne coopération d'équipe						
Nous avons régulièrement des temps pour discuter sur nos chantiers, les réussites, les difficultés et nos savoir-faire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Dans la boutique, chacun se connaît et tout le monde peut travailler ensemble, sans problème !	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
4. Une définition claire des rôles de chacun						
Sur le chantier, chacun sait ce qu'il a à faire. Pas besoin de se le redire, les rôles sont bien identifiés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Un problème ? On sait à qui s'adresser : la patronne pour les problèmes de paie, le nouveau salarié pour l'outillage...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
5. Le partage du projet d'entreprise						
Ici, le patron informe et nous explique systématiquement des décisions de développement de l'entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
La concertation toujours ! Avant de faire des choix importants, patron et salariés discutent des options.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
6. Des travaux en hauteur bien bardés						
Pas un chantier qui ne soit systématiquement sécurisé par des moyens de protection fiables...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
L'équipe participe concrètement à l'élaboration du plan de prévention du chantier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
7. Un bon choix de matériaux et d'outils moins pénibles						
Les outils sont bien entretenus, disponibles et tout à fait adaptés à chaque opération menée en atelier ou sur le toit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Avant de commander, les équipiers participent systématiquement au choix des outillages et engins.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
8. La limitation des tâches laborieuses						
Tous les risques sont identifiés en amont du chantier, on n'a pas de surprise quand on y est !	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Les engins de levage sont régulièrement utilisés pour gerber les matériaux et placer les pannes. Rien à l'épaule !	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
9. L'utilisation de protections individuelles adaptées						
Notre gamme de vêtements est variée : T-shirt, blouson sans manche... on peut choisir selon le chantier et la météo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Ici, on participe au choix des vêtements, chaussures et autres protections. Ils sont adaptés à chacun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
10. L'adaptation des activités selon la météo						
Les activités sont planifiées, dans la mesure du possible, selon les saisons.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Autant que possible, notre organisation s'adapte aux conditions météorologiques au quotidien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
11. La transmission des savoir-faire						
Lorsqu'un nouveau couvreur arrive dans l'entreprise, il est pris en charge par un ouvrier expérimenté qui est son tuteur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
La transmission des gestes est essentielle mais nous n'oublions pas la qualité du travail !	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
12. Un accompagnement des évolutions du métier						
Lorsqu'un salarié avance en âge, il est possible de lui proposer des activités moins pénibles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Avec l'arrivée de nouveaux salariés avec des qualifications diverses, le management de la boîte a évolué.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
13. L'adaptation des compétences aux nouveaux marchés						
Les clients ont de nouvelles exigences et les salariés sont formés pour répondre à ces nouveaux projets.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Pour capter les nouveaux marchés, de solides compétences existent dans l'entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
14. Des formations concrètes sur le terrain						
Les formations obligatoires sont faites dans les temps, mais nous avons aussi d'autres formations intéressantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Pour être performant et développer l'entraide, des actions de formation sont faites en situations réelles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
15. La juste reconnaissance du travail bien fait						
L'entreprise propose des avantages complémentaires au salaire : par exemple primes quand ça tourne bien !	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
On sait reconnaître le bon boulot quand le job est fait.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

Étape 2 : nous positionnons nos points forts et nos points faibles

Nous inscrivons le résultat de notre évaluation sur la cible. Nous reportons les scores des 15 paires de questions sur le niveau de 0 à 6 de la cible. Nous relient chacun des 15 points pour obtenir ainsi un graphique.

Comment lire le résultat ? La surface du graphique est élevée : notre évaluation est bonne et il faut maintenir le cap. La surface est faible : beaucoup de progrès restent à faire ! Les pics indiquent nos points forts, les creux indiquent les priorités d'action.



Étape 3 : nous définissons les priorités pour agir

Beaucoup reste encore à faire : maintenir le cap... ou changer radicalement ? Comment ne pas se perdre face à ces multiples actions ? Prioriser !

- Des pics et des scores forts ? C'est encourageant. Il s'agit sur ces thèmes de maintenir les pratiques de l'entreprise et de s'assurer qu'elles vivent bien avec le temps.
- Des creux révélateurs de scores trop faibles ? Des actions correctives sont donc à mener dans l'entreprise. Mais il faut prioriser. Mieux vaut mener 2 ou 3 actions concrètes.

Dans tous les cas, la progression est possible. Pour chacun des thèmes retenus prioritaires, nous nous reportons au chapitre correspondant du guide.

EXEMPLE DE L'ENTREPRISE « LOR CHARPENTE & COUVERTURE »

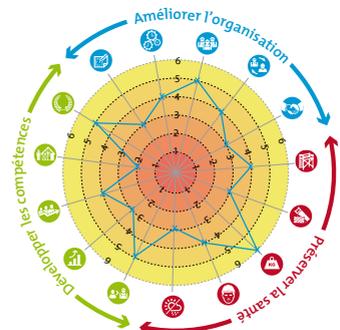
« LOR charpente & couverture » met le paquet sur les moyens de manutention et la responsabilisation.

L'entreprise « LOR charpente & couverture » a réalisé son évaluation avec l'outil NAF. Le patron, ancien compagnon, a fait participer les 9 salariés : chefs d'équipes, apprentis, zingueurs, charpentiers et comptable. Chacun a répondu individuellement aux 15 questions, puis toute l'équipe a discuté des réponses pour se mettre d'accord sur un seul score par question.

Voici le résultat de leur évaluation :

Exemple de la cible une fois complétée

	Non pas du tout	Un peu	Un peu	Où tout est fait	Score de 0 à 6
1. Une bonne préparation des la négociation du marché		1	2	3	3
Avec des critères pour choisir nos marchés, on arrive à prioriser ceux dont l'exécution ne sera pas périlleuse.	0	1	2	3	
Lors de l'obtention du marché, nous vérifions et préparons tous les moyens pour le réaliser correctement.	0	1	2	3	
2. Un suivi périodique et rigoureux		1	2	3	4
Chez nous, la coordination avec les autres métiers permet de travailler en sécurité, nous y portons une grande attention.	0	1	2	3	
Terminer le chantier sans précipitation et dans un laps de temps raisonnable est gage de qualité.	0	1	2	3	
3. L'encouragement d'une bonne coopération d'équipe		1	2	3	5
Nous avons régulièrement des temps pour discuter sur nos chantiers, les réussites, les difficultés et nos savoir-faire.	0	1	2	3	
Dans la boutique, chacun se connaît et tout le monde peut travailler ensemble, sans problème !	0	1	2	3	
4. Une définition claire des rôles de chacun		1	2	3	4
Sur le chantier, chacun sait ce qu'il a à faire. Pas besoin de se le redire, les rôles sont bien identifiés.	0	1	2	3	
Un problème ? On sait à qui s'adresser : la patronne pour les problèmes de paie, le nouveau compagnon pour l'outillage...	0	1	2	3	
5. Le partage du projet de l'entreprise		1	2	3	3
Ici, le patron informe et nous explique systématiquement des décisions de développement de l'entreprise.	0	1	2	3	
La concertation toujours ! Avant de faire des choix importants, patron et salariés discutent des options.	0	1	2	3	



+ Points positifs

En discutant, patron et salariés sont d'accord sur les enseignements de ce graphique. Les points positifs encourageants et pour lesquels ils maintiendront leurs efforts :

- L'équipe tient la route et le collectif, soudé, est capable de réaliser et poser dans les délais des ouvrages parfois difficiles. Score 5 et 4 aux questions 3 et 4 !
- Peu de tâches pénibles car beaucoup d'opérations sont faites à la grue. Par ailleurs, les protections collectives sont souvent ok. Score 4 et 6 aux questions 6 et 8 !

- Points à travailler

Mais l'exercice fait aussi apparaître des lacunes. Pas facile à reconnaître, mais l'essentiel est d'engager des actions correctives :

- Score 3 aux questions 1 et 5... le patron, se positionne sur tous les marchés sans bien les évaluer. Par ailleurs, il ne dit rien de sa vision des évolutions à venir.
- Aie ! Score 2 à la question 14. Cela révèle la pauvreté de la formation. L'entreprise se contente des renouvellements des habilitations, sans plus d'intérêt.

Actions correctives :

- Une meilleure définition des rôles de chacun est l'occasion de préciser les responsabilités et les formations que l'on peut engager pour les années à venir. Les chefs d'équipe montent en compétences pour préparer et conduire les chantiers à leurs termes.
- Des fournisseurs sont invités à expliquer concrètement les techniques de mise en œuvre à toute l'équipe.
- Les moyens de manutention, à l'atelier et sur le chantier, sont renforcés. Le personnel vieillit et ne se voit pas continuer certaines opérations pénibles et rébarbatives. L'achat d'un manuscopique est étudié.

QUELS POINTS RELAIS POUR NOUS AIDER ?



Pour agir concrètement, les professionnels de la charpente-couverture ne sont pas seuls. Il existe des appuis pour les aider à progresser. Selon l'action recherchée, en voici les principaux :

Les points d'appuis pour agir sur la fidélisation...	
... par	... avec
L'ORGANISATION DU CHANTIER	<ul style="list-style-type: none"> • ma Chambre de Métiers et de l'Artisanat : faciliter l'inventaire des besoins et me guider • mon Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics (OPPBT) : affiner les aspects organisationnels et techniques de la prévention • ma Fédération Professionnelle (CAPEB, FBTP) : m'aider dans un bilan de situation et me guider dans des actions de progrès
LA SANTÉ	<ul style="list-style-type: none"> • mon médecin de santé : identifier les risques et aider au maintien en emploi • ma Caisse d'Assurance Retraite et Santé au Travail (CARSAT) : bénéficier de conseils et d'outils de prévention • mon Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics (OPPBT) : obtenir des recommandations et des outils de prévention
LES COMPÉTENCES	<ul style="list-style-type: none"> • ma Chambre de Métiers et de l'Artisanat : m'indiquer des prestataires et nous appuyer collectivement • ma Fédération Professionnelle (CAPEB, FBTP) : aider au bilan des besoins et identifier les offres de formation • l'OPCA Constructyts et les professionnels de la formation : répondre aux besoins et financer les formations

LES COMPÉTENCES

Votre Fédération Professionnelle régionale ou départementale
trouver des conseils et s'informer sur les formations,
les organismes, les moyens de financement

www.constructyts.fr

aider au bilan, avoir des conseils et financer son projet de formation

www.metiers-btp.fr

information sur les évolutions des métiers

www.iris-st.org

information sur la prévention, les formations, les métiers

LA SANTÉ

www.preventionbtp.fr/Votre-metier/Charpentier-bois
conseils en prévention des risques professionnels

www.inrs.fr/accueil/situations-travail/hauteur.html
dossier sur « La prévention dans le bâtiment et les travaux publics » et
« Statistiques accidents du travail et maladies professionnelles du BTP »

www.carsat-nordest.fr
conseils en prévention, notamment sur les chutes de hauteur et
l'exposition aux poussières de bois

REMERCIEMENTS AUX ENTREPRISES PARTICIPANTES :

ACMB - Grandvillers
Compagnons couvreurs - Thaon-les-Vosges
Lecomte Sébastien - Fresse-sur-Moselle
Lys Construction Bois - Dompierre
Sarl De Mattéi - Raon l'Etape
Sarl Harmand et Cie - Removille
Sarl Million - Hadol
Sarl Schoenher - Raon l'Etape

AVEC L'APPUI TECHNIQUE DE :

Actions Industrie – Pompey
GIP Formation tout au long de la vie – Nancy

REMERCIEMENTS PHOTOS

Jean-Marc Josselin – Villers-sur-Meuse
Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics

LES RESSOURCES UTILES :

INRS (www.inrs.fr)
Lorraine Parcours Métiers (www.lorpm.eu)



AVEC LA COLLABORATION DE :



Cette action est cofinancée par l'Union européenne



AVEC LE CONCOURS FINANCIER DE :

RÉALISATION ET PUBLICATION :



www.cma-vosges.fr



www.lorraine.aract.fr