



Novembre 2009

# DÉVELOPPER L'OFFRE DE FORMATION EN ÉCO-CONSTRUCTION ET EN ÉCO-RÉNOVATION

## GUIDE D'AIDE A LA MISE EN OEUVRE

# SOMMAIRE

RAPPEL DU CONTEXTE.....	3
Évolutions et spécificités de l'éco-construction et de l'éco-rénovation .....	3
Les postulats.....	4
Les impacts généraux sur la formation et la conception des actions de formation .....	4
Du projet initial à la mise en action.....	6
Schéma général de la démarche proposée par le groupe en formation .....	9
LA STRATEGIE DE L'ORGANISME DE FORMATION .....	10
Phase 1 Définition de la vision et de la mission de l'organisme .....	11
Phase 2 Description de ce qui est fait et de la manière dont c'est fait.....	12
Phase 3 Analyse du marché et des attentes clients .....	12
Phase 4 Audit interne .....	12
Phase 5 Adapter l'organisme.....	13
LA VEILLE PERMANENTE.....	14
Quelles informations ? .....	15
Organiser la veille, un engagement de tous ? .....	17
Vers la mutualisation de la veille.....	19
Les coûts matériaux.....	21
CONSTRUIRE L'OFFRE DYNAMIQUE .....	22
L'ingénierie pédagogique .....	25
Former les formateurs... des tuteurs ou des intermédiaires.....	27
Les organisations pédagogiques .....	29
Organisation du travail et innovation .....	30
De l'ingénierie de formation à l'ingénierie sociale.....	31
CONCLUSION .....	32
ANNEXE .....	35
Le groupe en formation.....	35
Les projets emblématiques .....	36
PAYS CŒUR DE FLANDRE .....	36
VILLAVENIR .....	39
Le Chênelet.....	42
Les interactions entre les différents axes.....	46

## RAPPEL DU CONTEXTE

Le C2RP, en lien avec les services de l'État et de la Région, a souhaité engager une démarche expérimentale d'accompagnement d'organismes de formation <sup>1</sup> afin de favoriser le développement d'une offre de formation en éco-construction et en éco-rénovation en Région Nord Pas-de-Calais.

Face aux évolutions législatives, aux enjeux environnementaux, le secteur du bâtiment doit évoluer rapidement et significativement pour répondre, au moins dans un premier temps, à des obligations de résultats en matière d'économie d'énergie.

On observe néanmoins un investissement modéré des entreprises dans les approches, les techniques et les pratiques attachées à l'éco-construction et à l'éco-rénovation.

Le déficit d'offres de formation, ou son manque de lisibilité, peut être une des causes du défaut d'expression de la demande de formation.

Afin de réduire les dyschronies entre compétences nécessaires et cadre législatif et/ou préoccupations environnementales des usagers et des entreprises, il semble nécessaire de disposer d'un appareil de formation en mesure d'apporter des réponses.

En ce sens, l'appareil de formation ne vise pas seulement à répondre *a posteriori* à des besoins circonscrits, mais contribue à l'émergence et à l'éclairage des besoins d'un secteur qui peut ne pas avoir pris la mesure de l'importance et ou de l'urgence de ces besoins. La formation devient alors un des instruments du changement et un des leviers de l'innovation.

Cette fonction sociale de la formation est au centre de la question du développement des formations à l'éco-construction et à l'éco-rénovation.

*Ce document n'est pas un « guide méthodologique », dont le suivi pas à pas du « mode d'emploi » permettrait l'émergence naturelle de l'offre en éco-construction ou en éco-rénovation.*

*Dans le cadre des travaux du groupe a d'ailleurs été évoquée la rédaction d'un « livre blanc » plutôt que d'un guide méthodologique.*

*L'ambition de ce guide est donc d'être un outil d'éclairage et d'aide à la décision, mettant en évidence autant que faire se peut les différentes dimensions qui sont impactées par ce type de projet.*

*Son usage suppose un cadre collectif, ouvrant sur un débat, des interrogations, des plans d'actions, des mises en perspectives, des pratiques...*

### ***Évolutions et spécificités de l'éco-construction et de l'éco-rénovation***

Le développement de l'éco-construction et de l'éco-rénovation, et se faisant des formations, appelle des précisions sur les cadres généraux de réalisation des activités et des formations nécessitant l'acceptation de « ruptures » avec les pratiques en usage.

Ces ruptures ne sont pas nouvelles, mais les champs de l'éco-construction et de l'éco-rénovation les mettent davantage en relief et exigent sans doute plus explicitement leur prise en considération.

Ce sont précisément ces exigences de rupture qui rendent d'autant plus difficiles le développement d'une nouvelle offre de formation.

Ces remarques ont été regroupées sous la forme de postulats étayés dans les fiches produites sur la base des travaux des groupes, et constituant l'ossature de ce guide.

---

<sup>1</sup> Liste des participants en annexe

## ***Les postulats***

- Des changements organisationnels s'imposent au sein des organismes de formation et dans l'appareil de formation.
- Le développement de connaissances et compétences collectives devient essentiel
- C'est un mouvement permanent qui se dessine dans les techniques et les choix constructifs même si des exigences de performances sont planifiées.
- La diffusion de nouvelles pratiques passe par la mobilisation dans la durée de tous les acteurs de la construction
- L'offre de formation doit être en anticipation, plutôt qu'en adaptation *a posteriori*

## ***Les impacts généraux sur la formation et la conception des actions de formation***

« De fait, la question de la mise en place de dispositifs de formation (...) induit nécessairement une réflexion sur la manière dont les différents acteurs vont « investir » le champ de la formation pour construire socialement les besoins de formation et proposer des dispositifs adaptés. C'est donc en matière « d'ingénierie sociale <sup>2</sup> » qu'il va falloir (...) avoir de l'imagination ! <sup>3</sup> »

La mise en place de l'éco-construction et de l'éco-rénovation<sup>4</sup> sur les chantiers du bâtiment modifie progressivement les approches professionnelles du secteur. Certains vont même jusqu'à évoquer une « ré-évolution ».

Jusqu'ici, les organismes de formation ont pu s'appuyer sur les référentiels de formation qui formalisaient les compétences nécessaires pour occuper un poste et/ou un métier.

Les évolutions dans les processus de construction obligeront les organismes de formation, d'une part à repenser leurs ressources et d'autre part à construire leurs dispositifs en intégrant un principe d'adaptation permanente afin de réduire au mieux les dyschronies.

---

<sup>2</sup> DE GAULEJAC V., BONETTI M., FRAISSE J., L'ingénierie sociale, SYROS, 1995. « L'ingénierie sociale recouvre des capacités de diagnostic, d'organisation, de négociation et d'évaluation mises à la disposition des acteurs locaux pour favoriser le développement des initiatives et soutenir leur mise en œuvre afin de dynamiser la vie sociale. (...) Il s'agit donc d'une fonction d'appui logistique et d'assistance méthodologique aux acteurs ».

<sup>3</sup> MARAGNANI A., Offre, demande et besoin de formation, 2004.

<sup>4</sup> Le secteur de l'éco-construction éco-rénovation manque de lisibilité. Il est alors difficile pour les Organismes de Formation de pouvoir réellement anticiper sur les besoins des professionnels selon les secteurs (isolation, eau, ...).

*« Eco-construction et éco-rénovation consistent à construire des bâtiments dotés de technologies, lui permettant de respecter au mieux l'environnement et l'écologie dans sa construction, en cherchant à s'intégrer le plus respectueusement possible dans un milieu et en utilisant des ressources naturelles et locales.*

*Ainsi, l'éco-construction comprend l'utilisation de matériaux naturels de construction et d'isolation ainsi que des énergies renouvelables et naturelles comme l'énergie solaire passive, les panneaux solaires, la géothermie, les pompes à chaleur, le chauffage bois et elle peut intégrer des systèmes de traitement biologique et de récupération d'eau. » (La Gazette de TEE, n°15, septembre 2007 page 3)*

Caractérisées de cette manière, l'éco-construction et l'éco-rénovation restent encore des modes opératoires peu fréquents. Les professionnels les envisagent comme des marchés spécifiques pour une clientèle spécifique. Force est de reconnaître, que ces modes de construction remettent en question une part importante des habitudes. « Ré évolution », certains évoquent même un changement de culture professionnelle tant pour des salariés, chefs d'entreprise, encadrement qui, il faut le reconnaître, n'ont pas été formés de cette manière.

Cela se traduit par exemple à travers les habitudes d'achat dans la filière classique de distribution. Pour avoir un caractère écologique, le choix des matériaux va dépendre de :

- La composition du produit
- La condition de production
- Le transport
- La mise en œuvre
- Le recyclage

Cette question, centrale pour le groupe, a été évoquée en faisant un parallèle avec le secteur des TIC. Il est souvent difficile d'imaginer ce que sera le contenu des savoirs à détenir, au-delà d'un court terme, pour exercer son activité professionnelle. Les organismes de formation de ce secteur ont dû s'adapter à cette contrainte. Le postulat a été fait, qu'il en est de même aujourd'hui pour le bâtiment. Plus qu'un changement, compris comme le passage d'un état à un autre, c'est une situation de mouvement permanent qui se dessine, avec pour corolaire une relative instabilité des références, évoluant en permanence.

La réponse aux besoins de formation dans les champs de l'éco-construction et de l'éco-rénovation modifie les rôles de l'organisme de formation, ses modalités de fonctionnement et de mise en œuvre des réponses.

L'implication de l'organisme de formation dans les projets attachés au développement local est une des nouvelles fonctions à occuper. Il ne s'agit plus seulement d'être prestataire mais aussi d'être partenaire, co-concepteur, associé à une démarche d'ensemble, s'inscrivant dans un projet plus global.

La co-production des réponses par la mise en réseau des acteurs concernés en particulier à des échelles territoriales permet alors de construire des synergies. Ces acteurs sont bien sûr ceux du monde économique, mais aussi les élus, les associations, les habitants.

L'organisme de formation apporte une vision, une partie de la réponse, qui doit se construire dans un cadre partenarial et collectif. Il est l'un des outils de l'animation territoriale. L'organisme de formation participe alors aux dynamiques territoriales et économiques locales.

Les organismes de formation ne doivent pas être instrumentés dans la production d'une offre attachée à une commande mais construire une position permettant d'influer sur la demande pour toucher au « besoin réel » de formation. Ce besoin ne s'exprime pas spontanément, notamment parce que le « système client » ne dispose pas toujours de l'ensemble des informations qui lui permettrait de le définir « rationnellement ».

De nouvelles modalités de formation sont à développer qui font évoluer le métier du formateur, qui devient aussi accompagnateur et conseil. L'une d'elles pourrait être sous la forme de « Formation Intégrée au Travail » (FIT). Cette forme d'intervention permet de travailler avec une équipe en situation réelle de production, s'inscrivant dans une démarche inductive. Elle peut offrir un cadre sécurisant à une équipe sur un chantier et permet de créer les liens et les interactions dont l'importance semble plus prégnante dans le cadre de l'éco-construction et de l'éco-rénovation.

**L'organisme de formation ne peut donc se situer sur le seul registre de « la réponse à la demande ».**

En ce sens, il ne s'agit pas seulement d'amener à une acquisition de quelques compétences<sup>5</sup> ciblées (segmentées et individualisées), mais de faire en sorte que les personnes soient qualifiées (capacité d'adaptation et reconnaissance collective, aptitudes à répondre aux aléas, qui donnent vie et sens au travail réel et dépassent la seule référence au travail prescrit). Pour ce faire, l'organisme se doit de proposer une formation qui s'inscrive dans un spectre technique, organisationnel et spatio-temporel plus large que celui que l'entreprise où la personne est en mesure d'entrevoir à l'instant présent<sup>6</sup>. Sa responsabilité n'est pas seulement de répondre à ce qui est attendu dans « l'ici et maintenant » mais aussi, autant que faire se peut, de préparer au « demain et ailleurs ».

---

<sup>5</sup> Renan SMURCAY et Pierre PASTRE définissent les compétences en ce qu'elles sont :

- Finalisées au regard d'une classe de tâches déterminées
- Opérationnelles, dans la mesure où les connaissances mobilisables et mobilisées sont efficace dans l'action identifiée
- Apprises, par la formation ou l'expérience
- Explicites ou tacites, c'est-à-dire que le détenteur n'arrive pas nécessairement à les expliciter.

SAMURCAY R. ; PASTRE P. Outiller les acteurs de la formation pour le développement des compétences, Education Permanente, N° 123, 1995.

<sup>6</sup> C'est notamment le sens sous-jacent donné par la méthode d'analyse des postes du CEREQ « ETED » (Emploi Type Etudié en Dynamique) développée par Nicole Mandon.

Les formations à développer dans les champs de l'éco-construction et de l'éco-rénovation ne pourront donc se satisfaire de la standardisation de « produits de formation » et de routines dans leur mise en œuvre, s'il s'agit d'impacter les situations de travail.

L'instabilité même de l'environnement fait partie intégrante de la démarche, qui s'inscrit en conséquence dans un rééquilibrage permanent.

Le décloisonnement des équipes pédagogiques est une des modalités qui autorise ce rééquilibrage permanent. Il permet en effet d'élargir les capacités d'intervention, d'ouvrir vers des recompositions ou des combinaisons multiples, de s'appuyer sur des équipes pluri-compétentes.

On note par exemple que l'offre actuelle est très pointue techniquement et souvent de très courte durée. Elle s'appuie sur la référence à une division du travail qui devient inopérante dans le domaine de l'éco-construction et de l'éco-rénovation. Elle s'intéresse principalement à une catégorie d'opérateurs du bâtiment sans prendre suffisamment en considération d'autres acteurs en position de décisionnaire ou d'organisation.

Cela suppose aussi que la formation participe à l'émancipation des personnes, notamment au travers du développement des savoirs de base. L'éco-construction et l'éco-rénovation nécessitent des capacités pour situer l'acte de construction dans l'ensemble du process, et ce quel que soit l'intervenant, du manœuvre au concepteur. La démarche exige aussi traçabilité, communication écrite et montée en qualification de l'ensemble des intervenants du chantier.

La pratique des « écrits professionnels », bien que non spécifique au champ de l'éco-construction et de l'éco-rénovation apparaît ainsi être une des conditions essentielles de son développement et de son ancrage dans les pratiques professionnelles.

Les différentes fiches qui suivent permettent de retraverser ces dimensions. Elles se veulent points d'appui dans une réflexion concernant le développement de l'offre et bien sûr, dans le développement des pratiques d'éco-construction et d'éco-rénovation.

Cette réflexion doit être accompagnée par les pouvoirs publics qui contribuent, au travers de leurs politiques, à structurer l'appareil de formation et influent sur ses pratiques et ses modalités de fonctionnement.

Ainsi, les « changements permanents », ou le mouvement constant, obligent-ils les organismes à revisiter constamment leurs offres et leurs manières de faire. Les investissements matériels, notamment en infrastructures pédagogiques, en outillages, mais aussi plus immatériels, en ressources pédagogiques, ingénierie de formation, peuvent être mieux supportés dès lors qu'ils sont partagés. La mutualisation de ressources, le développement de partenariat inter-organismes peuvent être des facteurs d'innovation parce qu'ils favorisent des échanges, des interactions, donnent plus de légitimité et de cohérence à l'offre de formation. On risque moins de se tromper à plusieurs que tout seul, on peut « partager » le risque, on peut aussi articuler les actions pour leur donner plus de consistance et démultiplier sa capacité d'écoute de l'environnement.

C'est en ce sens que les pouvoirs publics peuvent contribuer à l'organisation de l'appareil de formation.

### ***Du projet initial à la mise en action***

Ce guide reprend les différentes dimensions à intégrer dans les projets de construction ou de développement de ces formations.

Il avait pour objet initial de mettre en exergue:

- Des éléments de contextualisation sur le développement des techniques et des produits de l'éco-construction et de l'éco-rénovation, en particulier au regard de l'évolution de la

fiscalité, de la législation, des prises de conscience sur les enjeux et impacts environnementaux et sociétaux attachés à ces questions.

- Les analyses préalables aidant au positionnement de la structure (marché, stratégie, anticipation)
- Une identification des différents éléments à prendre en compte pour développer des formations-modules spécifiques ou insertion dans des formations « traditionnelles »- (acquisition de compétences, dimensions techniques, financières, organisationnelles, pédagogiques démarches, organisation et ressources pédagogiques) et préconisations pour y répondre
- Une analyse des modalités de pilotage interne à chaque organisation rendant ces transformations les plus propices.

La production du guide répond au processus suivant :

- Partir des travaux du groupe
- Remettre en cohérence globale
- Faire valider par le groupe

Le groupe a travaillé sur un ensemble d'items qu'on peut distinguer comme étant d'une part, **des facteurs exogènes** et d'autre part, **des facteurs endogènes** contribuant au développement de l'offre de formation en éco-construction et en éco-rénovation.

Dans le processus de maturation du groupe, on est passé progressivement de l'analyse des conditions favorables attachées aux environnements des organismes de formation à l'analyse des conditions favorables, notamment organisationnelles et internes aux organismes de formation, favorisant ce développement.

Ces évolutions imposent parallèlement une plus forte implication des directions des organismes de formation et plus largement des équipes, notamment pour structurer et faire vivre un nouveau projet d'entreprise auquel un collectif adhère parce qu'il est porteur de sens.

Sans occulter les spécificités attachées aux formations à l'éco-construction et à l'éco-rénovation, il ressort que la problématique centrale porte sur les capacités d'innovation des organismes de formation et plus largement les capacités que les organisations peuvent avoir pour permettre des expérimentations et des innovations.

Les travaux du groupe constituant cet outil se décline selon trois axes d'investigation qui se conjuguent. De fait cela peut révéler des redondances, des recouvrements entre les items qui peuvent servir de fils conducteurs dans la réflexion de directions d'organismes de formation et d'équipes pédagogiques.

Trois axes sont proposés :

1. Une stratégie adaptée
2. Une veille permanente
3. Une ingénierie de formation dynamique

	PRECONISATIONS	AVANTAGES	EXEMPLES
Une stratégie adaptée	Projet d'entreprise Evolution du profil de formateur Logique collaborative	Mobilisation Valorisation image de l'OF Etre attractif Réponse formation adaptée aux besoins de formation de l'entreprise Redynamisation de l'organisme Effet au-delà de la problématique éco-construction Optimiser l'organisation	
Une veille	Intégrer la démarche dans une approche	Maintenir le lien entre	Veille mutualisée

permanente	globale impliquant l'ensemble du personnel. Concevoir la démarche dans la durée tout en étant vigilant à ce que les premiers impacts positifs apparaissent au plus vite	l'entreprise/ son environnement et le produit formation	entre les organismes de formation
Une ingénierie de formation dynamique	Logique collaborative prestataires / client, Démarche partenariale, Co-construction des besoins et des réponses Equipes pédagogiques « pluridisciplinaires », formation permanente des formateurs en lien avec les fabricants et les distributeurs (sans naïveté). Réactivité Adaptabilité de l'offre Prise en compte des interactions entre les corps de métier Ingénierie pédagogique favorisant le développement des compétences collectives (prendre en compte les interactions entre les professionnels).	Formation évolutive en permanence. Capacité de réponse à des demandes singulières. Equipes pédagogiques en pointe sur des innovations. Réactivité Validation collective Cohérence globale de l'offre	Mutualisation de ressources entre organismes de formation pour « faire naître » des actions spécifiques qu'aucun d'entre eux n'était en mesure de réaliser seul.

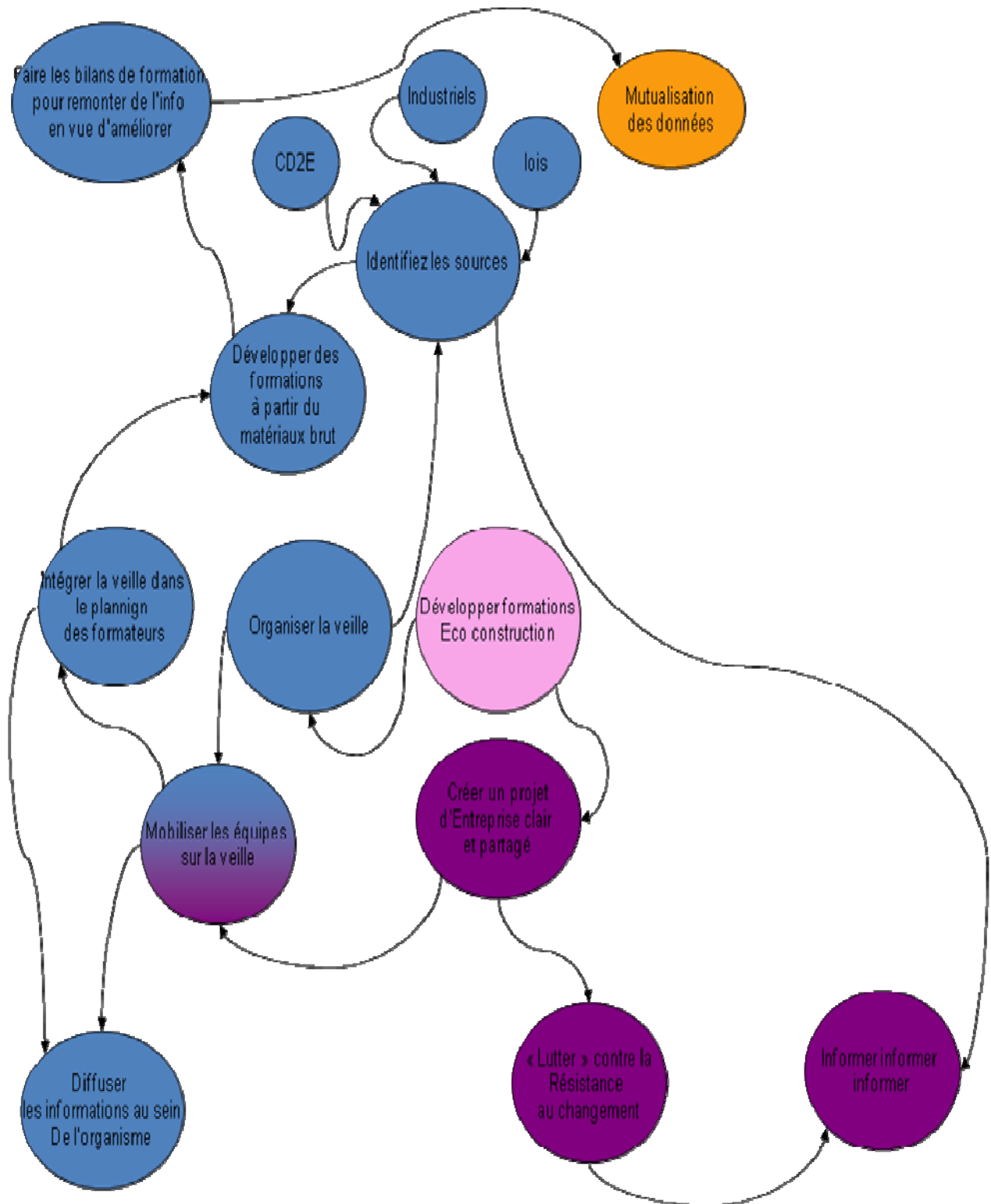
Les fiches types s'inscrivent généralement sous la forme suivante :

#### TITRE DE LA FICHE

- Mots clés
- Présentation
- Contexte
- Méthode et conseils
- Etapes de mise en œuvre
- Précaution à prendre



*Schéma général de la démarche proposée par le groupe en formation*



# LA STRATEGIE DE L'ORGANISME DE FORMATION

## Mots clés :

Stratégie – Direction – Vision – Valeurs – Mission – Engagement –

## Présentation

La réflexion menée au cours de ces semaines de rencontres et de travail qui avait pour objectif de tenter de modéliser une méthodologie la plus générale possible d'intégration de formations de type « éco » à l'intérieur des différents OF a rapidement abouti au constat suivant :

- Les modifications de culture et de mode de fonctionnement nécessaires à l'intégration de ces formations impacteront obligatoirement la stratégie de l'OF ;
- un système de veille doit être mis en place qu'il soit interne ou externe (voir fiche veille) ;
- enfin l'ingénierie de formation sera nécessairement dynamique (en adaptation permanente).

Si la décision est prise d'intégrer des formations « éco » l'organisme pourrait alors procéder de la manière suivante :

Tout d'abord il doit se positionner sur le sens qu'il souhaite donner au terme « éco ». Avec le terme « éco » l'organisme veut-il parler d'écologie, d'économie d'énergie, des deux ? C'est à la direction de définir avec l'ensemble du personnel ces notions et toutes les conséquences qu'elles peuvent avoir sur l'approche formation afin d'être en cohérence avec la vision et la mission de l'organisme.

La décision de l'OF de se positionner sur ce nouveau marché relève d'un choix stratégique. Il y a obligation pour les organismes de revoir l'ensemble de leurs fondamentaux stratégiques.

L'implication totale de la Direction dans ce processus devient dès lors obligatoire.

Comme cela a été abordé lors de la rencontre avec le cabinet de consultant « Repères Hommes et Organisation » l'organisme doit être au clair avec sa raison d'être (sa vision) mais également avec sa mission. Sans cette mise au point de départ et sans l'implication totale de la direction dans cette réflexion, l'OF ne peut pas construire un véritable projet d'entreprise.

L'implication de la direction n'est cependant pas suffisante, il y a nécessairement l'ensemble des personnes à rallier au projet, faute de quoi cette transformation reste superficielle. Il est alors très difficile, voire impossible de créer cette transversalité aux différents corps de métiers ainsi qu'aux différentes formations du centre nécessaire à la réussite du projet global.

Les nouveaux modèles stratégiques s'inspirent de l'approche des compétences centrales de l'organisation, ils cherchent à déterminer comment celle-ci peut améliorer ses produits et services ou encore, comment elle peut pénétrer de nouveaux marchés en utilisant son cœur de compétences.

On pressent bien que dans le cas de l'éco-bâtiment c'est cette approche qu'il faut adopter.

## Méthode et conseils

Pour parvenir aux objectifs fixés il est nécessaire que l'organisme suive un parcours logique et planifié qui permette une intégration plus simple et sans risque de ce nouveau mode de fonctionnement.

Il s'agit en premier lieu de bien définir si ce n'est déjà fait la vision et la mission que s'est fixées l'organisme. Il faut ensuite se poser la question de la stratégie à mettre en place pour intégrer ces éco-formations. Puis l'organisme doit faire le point sur son mode de fonctionnement actuel et le décrire le plus justement possible pour pouvoir ensuite réfléchir à ce qui doit changer pour obtenir le résultat escompté.

Tout cela doit se faire avec la participation de l'ensemble du personnel de l'organisme afin que chacun comprenne l'enjeu, l'intérêt et le principe de la démarche et ne se sente en aucun cas rejeté ou en danger.

## Les Etapes de mise en œuvre

Avant d'intégrer un nouveau mode de fonctionnement, l'organisme doit s'assurer de la participation de tous (Direction, encadrement, formateurs, employés...) à la démarche. Pour y parvenir, il doit reconnaître et

accepter les craintes éventuelles qui peuvent apparaître. Peur d'une perte d'autorité de la part de la direction du fait de l'encouragement à ce que chacun participe à la réflexion stratégique de l'organisme et s'autonomise. Peur d'une perte de pouvoir de la part de l'encadrement pour les mêmes raisons, peur enfin d'une perte de sécurité de l'emploi de certains salariés qui peuvent penser ne pas être capables de s'adapter par exemple.

### ***Phase 1 Définition de la vision et de la mission de l'organisme***

Il est particulièrement important d'être bien au clair avec ces éléments avant de mettre en route une démarche qui risque de bousculer le mode de fonctionnement de l'organisme. Cette définition sert de guide tout au long du parcours et de la transformation.

**Vision :** L'énoncé de la vision doit décrire ce que l'organisme voudrait être. Axé sur l'avenir, il est une source d'inspiration intemporelle. Il fournit de plus des jalons clairs à l'appui du processus décisionnel.

**Mission :** un énoncé de mission décrit la nature actuelle de l'organisme. Il apporte des précisions sur sa situation présente, ses clients, ses principaux processus et le niveau de rendement prévu.

**On dit parfois que la vision est la chose à laquelle on doit aspirer alors que la mission est ce que l'on doit accomplir.**

Selon un article de James C. Collins et Jerry I. Porras, paru dans le Harvard Business Review « *les entreprises qui connaissent un succès durable ont des valeurs fondamentales et des objectifs de base qui demeurent inchangés, même si leurs stratégies sont constamment adaptées à un monde en perpétuel changement* ». Préserver le fond tout en stimulant le progrès est source de réussite et de durabilité pour les entreprises.

Pour définir et écrire ces énoncés « d'orientation » on doit tenir compte des trois éléments que sont le personnel, la culture (ou valeurs) le produit/service et procéder en huit étapes :

1. **Sondage d'opinion** – pour être efficace la vision incarne les idéaux de tout l'organisme. La meilleure façon d'élaborer une vision est de confier la tâche à un groupe représentatif de cinq à sept membres. On peut consulter d'autres personnes en leur posant les questions suivantes :
  - Quelle serait selon vous une culture organisationnelle parfaite ?
  - Que ferait une organisation parfaite pour la croissance et le perfectionnement de ses membres ?
  - Quels produits ou services une organisation parfaite offrirait-elle à ses clients et à la communauté ?
  - Si une organisation est parfaite, que peut-elle faire d'autre ?
2. **Brainstorming** – En utilisant les données rassemblées, le groupe chargé de l'élaboration de la vision organise des séances de brainstorming où il pose les mêmes questions qu'à l'étape 1. Cet exercice a pour but de consigner les idées et les mots exprimés pour décrire l'organisation parfaite.
3. **Synthétiser** – Il faut synthétiser les nombreuses idées exprimées en un nombre plus petit et plus malléable, sans pour autant perdre le contenu. Pour ce faire, il faut éliminer les redondances, regrouper les idées dans des catégories appropriées et supprimer les idées qui sont non pertinentes ou qui ne conviennent pas. Une fois les idées regroupées, on choisit un mot, ou plusieurs, qui représente le mieux chaque groupe.
4. **Rédiger une ébauche** – En utilisant les mots (qui représentent les groupes d'idées), le groupe rédige une version préliminaire d'un énoncé pour chacune des catégories : culture, personnel et produit ou service.
5. **Polir les énoncés** – on utilise des mots évocateurs, sans oublier de soigner le contenu et le style. Cette étape mérite qu'on lui apporte suffisamment de temps et d'efforts.
6. **Tester les critères** – Avant de proposer la vision à l'organisation, il faut la tester en fonction des critères suivants : la vision est-elle intemporelle ? Est-elle une source d'inspiration ? Fournit-elle aux employés des outils d'aide à la prise de décision dans des situations délicates ? Si le résultat est positif, on procède alors à l'étape suivante. Sinon on améliore les aspects qui ne satisfont pas aux critères.
7. **Obtenir l'approbation** de l'organisation ou apporter des modifications – Le groupe soumet la vision à l'approbation de l'ensemble de l'organisation. Cette étape est essentielle si l'on veut que tous souscrivent totalement à la vision et s'engagent à la concrétiser. En sollicitant l'approbation des autres employés, on explique le processus par lequel le groupe est passé, on décrit la vision, en restant disposé à apporter des modifications.

8. **Communiquer et célébrer** – Une vision se passe parfois de tout commentaire. Si votre vision est de ce genre, estimez-vous heureux. En effet, la vision a souvent besoin d'explication, de clarification et d'application. Chaque mot doit avoir un sens. La concrétisation de la vision passe par l'élaboration d'un plan stratégique flexible.

*A cette étape, vous pouvez passer au diagnostic pour déterminer où en est votre organisme par rapport à la phase 1 du parcours.*

### ***Phase 2 Description de ce qui est fait et de la manière dont c'est fait***

En fait il s'agit là d'observer et de décrire le mode de fonctionnement de l'organisme par rapport aux produits ou services qui sont réalisés par celui-ci. De quelle manière par exemple les formateurs sont-ils intégrés à la démarche de construction de l'offre formation, jusqu'à quel niveau sont-ils impliqués dans la veille de l'organisme (si cette veille existe) Quels sont leurs rapports avec les professionnels ? A quel type de réunion participent-ils et pourquoi ? Quel est le niveau d'implication de la Direction dans les choix qui sont faits ? Comment sont écoutés les professionnels ? Les stagiaires ?

Quelle est la répartition du temps de travail de chacun dans les différentes activités de l'organisme ? Quelles questions l'organisme se pose-t-il de manière formelle et régulière par rapport à son fonctionnement.

En résumé : qui fait quoi ? Comment ? Pour qui ? Et pourquoi ? Avec quel degré d'autonomie ?

Quels sont enfin les échanges entre les personnes de l'organisme et dans quel but ?

### ***Phase 3 Analyse du marché et des attentes clients***

Les OF doivent approcher l'ensemble de leurs clients afin d'en maîtriser parfaitement les attentes. Ils doivent également être capables d'analyser les réactions du marché face aux décisions qui sont prises. C'est un véritable partenariat, entre les entreprises et les OF, qui doit être mis en place s'il ne l'est déjà.

Comme toute entreprise "orientée marché", les OF doivent mettre en place un système d'apprentissage efficace.

Ce système repose sur:

- Des méthodes d'enquêtes sans *a priori* qui permettent de vérifier si les modèles de représentation du marché utilisés par l'OF sont toujours en phase avec la réalité.
- Une large diffusion de l'information à l'interne et la prise en compte de la nature et la richesse potentielle des données collectées.
- Une exploitation du capital de connaissance interne et diffus dans l'organisation.
- Une mémoire de l'organisation accessible.

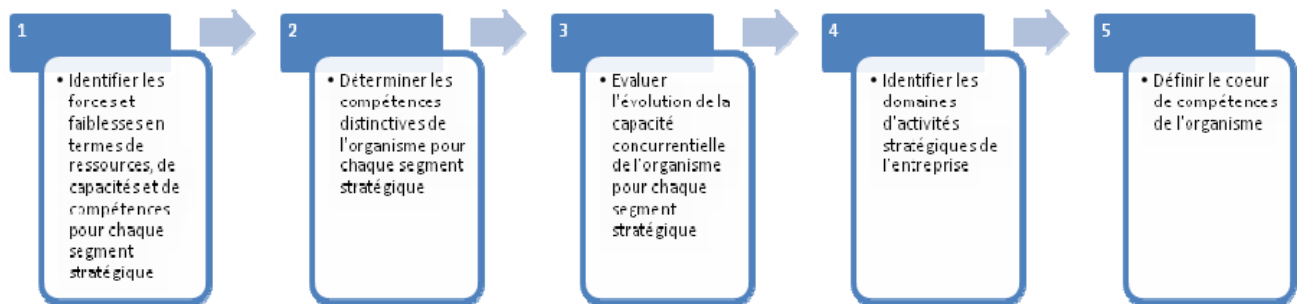
L'OF ne doit pas se contenter de tenir un registre des motifs de satisfaction ou de l'insatisfaction de ses clients, il doit mettre en œuvre une vraie sensibilité aux tendances et aux événements qui recèlent des opportunités de marché ainsi que les changements induits par la réglementation.

Il doit donc être en "apprentissage" permanent.

Il n'y a, bien sûr, pas d'apprentissage sans écoute pertinente. Il y a lieu pour aller plus loin dans cette réflexion de se reporter à la fiche « veille » de ce présent document.

### ***Phase 4 Audit interne***

Il est ensuite souhaitable de réaliser un audit interne dont voici les principaux objectifs :



Cette approche est indépendante du fait qu'il s'agisse d'éco-construction, toute entreprise qui cherche à améliorer son fonctionnement se pose ce type de questions. Cependant l'intégration de changements importants dans une structure tels que ceux qu'amène la réflexion sur l'éco-construction rend plus fondamental ce questionnement et cette auto-analyse des organismes.

Par ailleurs, comme le fait apparaître le constat fait par l'ensemble du groupe lors de son travail en commun, il devient très difficile aux organismes de travailler en autarcie. Il y a lieu à la fois de mettre en place des modes de fonctionnement par projet transverse au sein des organismes mais également de travailler ensemble entre organismes en mutualisant un certain nombre d'activités et de ressources. (Voir à ce sujet, chapitre suivant l'intéressante réflexion menée par le groupe sur la mutualisation).

### ***Phase 5 Adapter l'organisme***

Au regard du travail précédemment réalisé, en tenant compte des spécificités de l'organisme, de sa vision, de sa mission, de ses compétences et de ses choix de positionnement, il y a lieu alors d'évaluer le plus justement possible ce qu'il y a lieu de modifier dans le fonctionnement de l'organisme et quelles sont les compétences qu'il faut acquérir pour faire vivre le projet de l'organisme.

### **Avantages de la démarche pour l'organisme**

- Mener cette réflexion en intégrant le maximum de personnes de l'organisme a un effet redynamisant sur celui-ci.  
Le fait de clarifier au niveau de l'organisme la stratégie permet à celui-ci d'avoir une image beaucoup plus claire et attractive (possibilité de concentrer la communication autour du cœur de métier de l'organisme).
- Revisiter le mode de fonctionnement actuel de l'organisme et se poser les questions de ses améliorations possibles en optimise son fonctionnement.
- Mettre en place un véritable projet d'entreprise fédère les forces vives de l'organisme.
- En se posant la question des attentes clients l'organisme peut apporter une réponse plus pertinente en termes de produit/service à ceux-ci et donc garantir sa viabilité par une meilleure fidélisation.

### **Risques inhérents à ce type de démarche.**

- Volonté d'aller trop vite et oublier des étapes importantes de la démarche.
- Laisser sur le côté de la route un certain nombre de personnes qui ne se reconnaîtraient pas dans la vision clarifiée de l'organisme.
- Se passionner pour un projet nouveau et en oublier ce qui fait la réussite de l'organisme aujourd'hui.
- Difficultés à trouver des consensus sur le fond et/ou sur la forme.

# LA VEILLE PERMANENTE

## Mots clés

Mutualisation ; sortir de la logique « offres catalogue » ; services complémentaires ;

## Importance du thème dans la démarche globale

Le groupe de réflexion sur l'évolution de l'offre considère que la question de la veille est primordiale pour préparer la mise de la formation à l'éco-construction et l'éco-rénovation.

C'est aussi un vecteur de mobilisation qui permet de :

- Impliquer de manière encore plus prégnante le monde professionnel du bâtiment.
- Favoriser les échanges entre organismes de formation.
- Intégrer les stagiaires demandeurs sur une technologie innovante (éco-construction, énergie renouvelable...) dans une offre existante (ex. « Le monteur photovoltaïque » peut intégrer un module délivré par le formateur « Couvreur »).
- Sortir des logiques catalogues : être en capacité de répondre à une demande spécifique.
- **Valoriser l'image de l'organisme de formation**

## Analyse des risques

En effet, en négligeant cette partie, l'organisme de formation prend le risque de se retrouver en décalage par rapport aux besoins de formation des entreprises, ses clients. Le risque est d'autant plus important qu'il faut un certain temps pour créer une ressource pédagogique.

Pour les organismes de formation, la fonction veille est aussi un service complémentaire. Les professionnels du secteur de l'éco-construction éco-rénovation manquent de lisibilité, n'ont pas toujours le temps, ni les moyens de se doter d'une veille prospective. Quelles compétences, pour quels marchés ? De la même manière, quel intérêt a un organisme de formation à trop anticiper un besoin spécifique de compétence et donc d'être en décalage avec son propre marché ?

La « bonne » formation est donc la formation « juste à temps ». Raison pour laquelle, la veille est dite permanente.

### *Les interrogations du groupe à l'initiative de cette fiche*

*Mettre en place une veille technologique, avoir une banque de données sur l'offre de formation (Cf. mutualiser) intégrer la notion de veille par l'usage des outils numériques, qu'est-ce que la veille technologique et comment la mener et l'organiser ?, distribuer les « bonnes » informations (qui valide ?) quels sont les nouveaux métiers en émergence, construire une expertise « face » aux fabricants et aux distributeurs ? Quelles relations avec les fabricants et les distributeurs ? Maîtriser l'information sur les produits*

## Les indicateurs de réussite de la démarche (à sélectionner préalablement et à évaluer)

- nombre d'appels d'offres auxquels j'ai répondu (en lien avec l'éco-construction)
- nombre d'appels d'offres pour lesquels j'ai été retenu (en lien avec l'éco-construction)
- nombre de nouvelles formations créées (sur les thématiques concernées)
- nombre de stagiaires formés (sur les thématiques concernées)
- nombre de formations de formateur liées à des nouveaux sujets (évolution des métiers)
- nombre de nouveaux fournisseurs liés à l'évolution de la réglementation
- nombre de placements/d'embauches en augmentation à la sortie de formation au regard des ratios socio-économiques
- Reconnaissance de l'organisme de formation (invitations, articles, partenariats, références, référencement...)

## *Quelles informations ?*

### **Mots clés**

Veille commerciale ; veille technologique ; facteurs de changement ; sources et ressources ; constituer un appareil critique des informations fournies

### **Présentation**

#### *La veille, dans quel but ?*

La veille doit permettre d'accéder à différents objectifs et ce, pour chacun d'entre eux donner matière à construire et proposer l'offre de formation de la structure.

La **veille commerciale** représente cinq marchés potentiels en matière de formation sur l'éco-construction et l'éco-rénovation :

1. le plan de formation des entreprises pour leurs salariés
2. le plan de formation des artisans
3. la formation en alternance
4. la commande publique : État, Région et/ou Europe (en particulier pour le public des demandeurs d'emploi)
5. le marché des particuliers

La **veille technologique** doit permettre d'appréhender les informations relatives aux innovations technologiques : nouveaux éco-matériaux (ou leur retour) et nouvelles techniques de mise en œuvre.

#### *Les éléments qui font évoluer la situation ?* (attention la liste n'est pas exhaustive)

Avant d'aller chercher l'information, il importe de repérer les facteurs endogènes et exogènes qui agissent sur les processus de construction, en voici certains :

- Evolution des normes,
- Directives européennes,
- Orientations des grands sommets mondiaux,
- Evolution des pratiques de la Société,
- Les industriels,
- Les marchés,...
- Loi sur formations (financement),
- Vote des lois (pourquoi ne pas suivre aussi les projets de lois débattus à l'assemblée ?),

#### *Où et auprès de qui aller chercher l'information ?*

Les sources suivantes d'informations ont été identifiées (attention la liste n'est pas exhaustive) :

- Chez les industriels (fournisseurs de matériaux, fabricants, filière de distribution)
- Chez les entreprises qui mettent en œuvre (en part. entreprise du réseau CDD), les réseaux de professionnels, les entreprises clientes,
- Les organisations professionnelles : Fédération Française du bâtiment, CAPEB...
- Organismes consulaires : Chambre de Métiers, Chambre de commerce
- Centres de ressources, tels que le CD2E (Création Développement d'Eco-Entreprises) ou le CERDD (Centre Ressource du Développement Durable) – Loos en Gohelle
- Visites des salons professionnels, visite de chantier pilote, de maison HQE, maison à NRJ positive, maison du futur, maison BBC
- Association Qualité Construction
- Référentiels des diplômés
- Revues professionnelles
- Web, abonnement newsletter

- Abonnement accès aux appels d'offre.
- Réalisation de formation (ex : réponse à appel d'offre) permettant aussi d'aller chercher les éléments manquants

## Analyse de la situation

Nous allons sciemment dans le contexte de la démarche mettre l'accent sur un élément qui doit évoluer dans les mois qui viennent et qui en l'état de notre réflexion a une importance primordiale. Il s'agit en particulier de la neutralité de l'information et par extension dans certains cas le manque de fiabilité de l'information. Le professionnel, comme le formateur dans le Bâtiment a des difficultés à se retrouver dans la « jungle » des matériaux et des informations y afférent. Ces dernières sont le plus souvent issues des fabricants qui potentiellement valoriseront plutôt qu'ils évalueront.

Cela pose clairement la question de la neutralité de l'information ou tout du moins de son origine et des messages qu'elle peut contribuer à déterminer. **Il est donc nécessaire de se constituer un appareil critique des informations fournies**, il existe pour cela des méthodes très diverses, la confrontation des informations en est le premier élément.

Par ailleurs concernant la veille technique, il existe beaucoup de solutions. Il reste à réaliser un travail important et approfondi de recensement des solutions, de comparaison de leur efficacité et de diffusion des résultats. Les matériaux écologiques et la mise en œuvre ne devront pas être oubliés.

## Etapas

- Etape 1 : déterminer précisément les facteurs de changement et définir ce qu'on cherche » ? par grand domaine ? par métier ?
- Etape 2 : définir un moyen de confrontations et de recoupement des informations, surtout quand elle détermine des choix pédagogiques.

## Méthode et conseils

L'analyse des besoins des clients se confronte à un cadre général où encore beaucoup de professionnels expriment, voire revendiquent, une opposition aux évolutions. A titre indicatif, un organisme de formation rappelait que 50% des artisans partiront à la retraite dans les 10 ans qui viennent et que de ce fait, peu d'entre eux sont enclins à utiliser des matériaux et à s'engager dans techniques qu'ils ne maîtrisent pas bien. Ne mesurant pas les conséquences, par excès de prudence ils préfèrent ne pas s'engager.

Il faut donc se concentrer sur les besoins d'AUJOURD'HUI et ne pas uniquement choisir de traiter les nouvelles techniques ou matériaux (ex : PAC date de 1975 mais le besoin est aujourd'hui).

Pour les matériaux, se concentrer sur ce qui est prêt à sortir et non pas sur ce qui va sortir car le décalage est trop grand.



## ***Organiser la veille, un engagement de tous ?***

### **Mots clés**

Engagement managérial ; métier de formateur ;

### **Présentation**

La veille est une « affaire collective » interne et externe.

Comme l'a souligné le groupe, c'est surtout **un engagement managérial qui nécessite l'intervention de l'ensemble du personnel des structures de formation et ce, en validation avec la Direction**. Dans la fiche de poste de chacun, ce point se doit être mentionné :

- L'équipe pédagogique : formateurs, responsables Formation / centre, assistante.
- L'équipe de direction,
- Assistant(e)s.

Ensuite concernant les personnes externes et les ressources, le groupe a imaginé de nombreuses solutions :

- ◇ Formateurs retraités (exemple : CPO de Courcelles),
- ◇ Personnes dédiées à cette fonction dans une structure *ad hoc* et/ou reconnue : centres de ressources notamment
  - les groupes de réflexion :
    - Groupe devenir du métier : groupe se réunissant régulièrement et faisant le point sur les évolutions à court et long terme du métier. Il en existe un par métier que le compagnonnage supporte financièrement
    - Groupe devenir des métiers : groupe de veille sur les évolutions des métiers inter-métiers (pour faire des ponts entre chaque métier)
  - le centre de ressources interne,
  - Instituts de métiers : organisation centrée sur le métier et comprenant 4 axes de travail (rencontre, mémoire, recherche, formation),
  - les industriels susceptibles de réaliser des démonstrations sur des technologies ou matériaux innovants

### **Analyse de la situation**

Lors des échanges entre les différents membres du groupe, il est apparu, dans le contexte actuel, au sein des formateurs, un manque de motivation ou encore une résistance au changement. Les raisons sont multiples : volonté, courage, peur du changement, remise en question des acquis. Cependant, cela pose aussi le devenir du métier de formateur dans le domaine de la construction.

### **Quelles pourraient être les évolutions du métier de formateur ?**

Selon le principe mis en œuvre, le formateur doit être constamment en capacité d'évoluer. Il doit se former régulièrement sur les normes, se qualifier, suivre l'évolution technologique. Il doit intégrer la veille dans son activité. De plus en plus s'il doit maîtriser le cœur du métier qu'il transmet, il doit dans le nouveau modèle constructif être de plus en plus polyvalent et connaître les fonctionnements des autres métiers pour en tenir compte dans sa propre formation.

### **Etapes**

- Etape 1 : préciser les sources et interlocuteurs clés,
- Etape 2 : Déterminer les méthodes et conséquences de la démarche de veille.

### **Méthode et conseils**

Dans le contexte actuel, la veille ne pourra être effective qu'avec l'assurance que la démarche est intégrée dans le projet général de l'organisme de formation. Cela peut prendre la forme d'un projet commun : l'éco-

construction, l'entreprise éco-citoyenne, la notion de développement durable (3 axes : économie-social-environnement), transversal à toutes les matières (Sensibilisation, éducation à l'environnement) ou s'appuyer sur une dynamique portée par un noyau fédérateur. Ce dernier devra avoir la reconnaissance de la Direction qui l'aura intégré comme un projet plutôt général.

Il est aussi nécessaire de travailler sur la mise en œuvre technique de la circulation, traitement et synthèse des données :

- Former les acteurs de la démarche à ces enjeux, mais surtout s'assurer que toutes résistances au changement que pourrait générer la démarche ont bien été levées.
- Soit désigner une personne ressource en lui dégageant du temps, soit dégager du temps de veille aux formateurs suivant leur statut :
  - intégré au planning du formateur,
  - dans la fiche de poste.
- Considérer que la veille est un investissement dont la rentabilité n'est pas forcément à court terme.
- Dégager des temps d'échanges pour faire une synthèse et l'intégrer dans l'ingénierie de formation soit en complément, soit en nouvelle ressource.
- Intégrer les coûts de la veille au coût de la formation.
- Impliquer la possibilité d'avoir un calendrier adaptable (rotation des formateurs en cas d'absence pour formation de formateurs par exemple)

## ***Vers la mutualisation de la veille***

### **Mots clés**

Contractualiser les échanges ; animations communes ; langage commun ;

### **Présentation**

Le groupe a eu l'idée de mutualiser le système de veille et donc a réfléchi à la forme que pourrait prendre cette nouvelle forme de partenariat. Le principe s'appuie sur une mise en commun d'informations et donc par exemple, par le financement d'une personne qui aurait pour mission de créer, gérer des ressources mises à disposition des organismes de formation contributeurs.

### **Analyse de la situation**

La mise en commun des informations, alors même que les structures de formation sont concurrentes entre elles, est un pari. Afin d'éviter qu'à travers le temps, certaines structures aient l'impression d'être lésées par rapport à d'autres, il est important de :

- Contractualiser le contenu des échanges,
- Se doter d'une animation commune,
- Tester dans un premier temps la démarche sur une action particulière pour ensuite élargir le champ d'intervention,
- Rechercher l'équilibre financier sans l'intervention d'aides financières extérieures.

Interrogé sur le dossier la Région répond qu'il existe un centre Ressources Régional : le CD2E (Création Développement d'Eco-Entreprises). Ce site a pour objectif d'être une vitrine de démonstration, un lieu de veille juridique et stratégique, un regroupement de produits techniques, un lieu de formation. Les centres de formation pourront être partenaires de la démarche et forces de proposition. Cela demande une contractualisation.

### **Etapes**

- Etape 1 : Définir les conditions favorables pour une mise en commun de la veille (accord des directions des différentes structures),
- Etape 2 : Contractualiser le partenariat de la veille (déterminer les rôles et méthodes de chacun, définir la gouvernance et les moyens de mise en œuvre, organiser régulièrement des réunions inter-organismes pour le pilotage),
- Etape 3 : Développer un outil de partage des informations qui passerait par exemple par la mise en commun d'un vocabulaire ou d'une offre de formation partagée.

### **Méthode et conseils**

Il ne s'agit pas d'être simplement un bénéficiaire du Centre de Ressources, mais aussi de produire, d'être partie prenante. Il s'agit autant de la veille, de la conception que de la production et réponse aux appels d'offre.

Au final, la réflexion et la motivation du groupe ont été portées par le constat que :

- Le vocabulaire, le langage va changer (ex : « bâtiment » devient « enveloppe », Ubat *versus* perte énergétique, etc.)
- Les connaissances sur la thématique seront en évolution constante => formation en constante évolution aussi (plus de modules de formation statique) => rythme différent

Et donc qui déterminera une forme « nouvelle » de formation qui donnera lieu :

- au développement d'un langage commun en lien avec les évolutions
- à l'intégration d'un rythme de mise à jour (beaucoup plus rapide que précédemment)
- du développement une culture du changement
- d'une logique de formation catalogues pour la mise en place de sur-mesure

- avec un planning malléable (remplacement des formateurs entre eux)
- le développement de l'interaction entre métiers => intégrer plusieurs métiers à une formation
- et enfin, un lien plus fort entre la conception de produit de formation à leur mise en œuvre.

## ***Les coûts matériaux***

### **Mots clés**

Investissement ; durée de vie de la matière d'œuvre ; consommables

### **Présentation**

Les techniques d'éco-construction et d'éco-rénovation font parfois appel à des techniques des procédures de mise en œuvre qui mobilisent soit des matériaux plus coûteux, ou soit encore des matériaux ne permettant pas un usage répété. Or les coûts de matière d'œuvre peuvent impacter significativement sur les coûts de formation, qui plus est s'ils ne peuvent pas être « amortis » du fait des procédures ou de la modification de leur état qu'implique leur mise en œuvre (flocons de cellulose « aérés », résines d'étanchéité « durcie », blocs à isolation répartie collés...).

### **Réponses possibles**

- Partager des infrastructures de formation : la mise en œuvre de technique requiert, selon les corps de métiers les mêmes supports techniques qui peuvent avoir plusieurs usages pédagogiques.
- Evaluer plus finement les surcoûts induits par la mise en œuvre de matériaux spécifiques.
- Négocier avec des distributeurs et des fabricants des prêts ou des tarifs préférentiels
- S'associer avec d'autres opérateurs sur un principe « centrale d'achat » permettant des économies d'échelle et un meilleur rapport de négociation.
- Faire admettre par les financeurs les surcoûts heure/formation.

### **Points d'attention**

- Pas de « naïveté » avec les fabricants ou les distributeurs, il importe de rester indépendant.
- Coordination dans l'utilisation des plates-formes pour garder la cohérence des progressions pédagogiques et des mises en situations d'apprentissage.

# CONSTRUIRE L'OFFRE DYNAMIQUE

## Mots clés

Ingénierie de formation ; ingénierie pédagogique ; formation des formateurs ; formation intégrée au travail ; organisation du travail ; démarche participative ; co-construction des réponses ; anticipation du besoin ; mise en réseau des acteurs ; partenariats ; développement local ; alternance ; démarche inductive, démarche itérative adaptabilité de l'offre, accompagner l'expression de la demande,

## Présentation

### Pourquoi une « offre dynamique » ?

Le secteur de l'éco-construction et de l'éco-rénovation se caractérise par une évolution rapide et une relative instabilité de ses références. S'il existe déjà des matériaux et des techniques largement éprouvées, parfois ancestrales (puits canadien ou provençal...) parfois depuis plusieurs décennies, en France ou à l'étranger (brique à isolation répartie par exemple), les mises en œuvre, les points d'attention, la prise en compte de nouveaux paramètres, les nouvelles interactions générées sont elles-mêmes, au fil du temps, à intégrer<sup>7</sup>.

L'offre dynamique se caractérise donc par l'anticipation et l'adaptation permanente. Tout en répondant à un même objet, les objectifs pédagogiques accompagnent « en temps réel » (plutôt qu'ils ne suivent) l'évolution des connaissances et des expériences pour les intégrer.

*«La structure initie le besoin à partir du marché qu'elle contribue à générer. Il permet de maîtriser toute la chaîne de la demande à l'offre de formation et de partager ce savoir faire. Ce positionnement contribue par ailleurs à intégrer la formation comme l'un des éléments d'un tout »<sup>8</sup>*

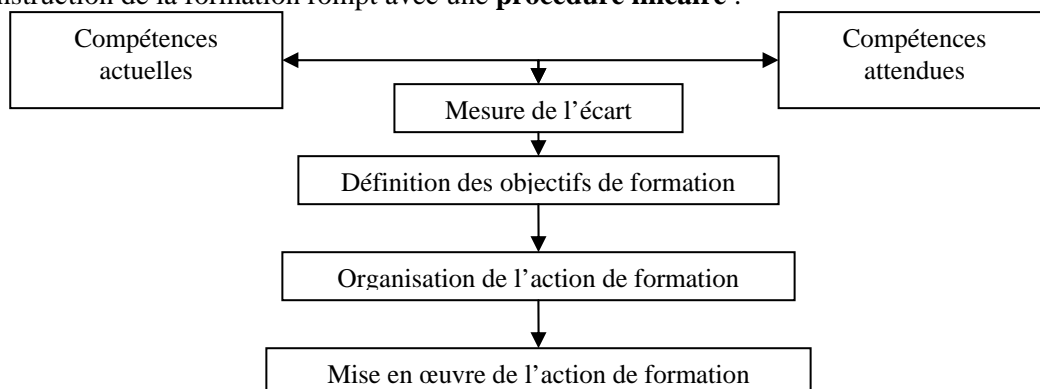
## Contexte

Evolution rapide car les techniques, les matériaux, les procédures de mise en œuvre se transforment et s'améliorent.

Relative instabilité car les réglementations, les expériences... apportent des corrections régulières dans les procédures définies. Dans l'éco-rénovation en particulier, chaque situation peut être singulière et nécessite une gestion des aléas, qui dans le respect des principes généraux demande des capacités d'inventivité qui exige une haute qualification et une forte capacité de travail d'équipe et de communication, tout en respectant des fondamentaux.

## Méthode et conseils

La construction de la formation rompt avec une **procédure linéaire** :

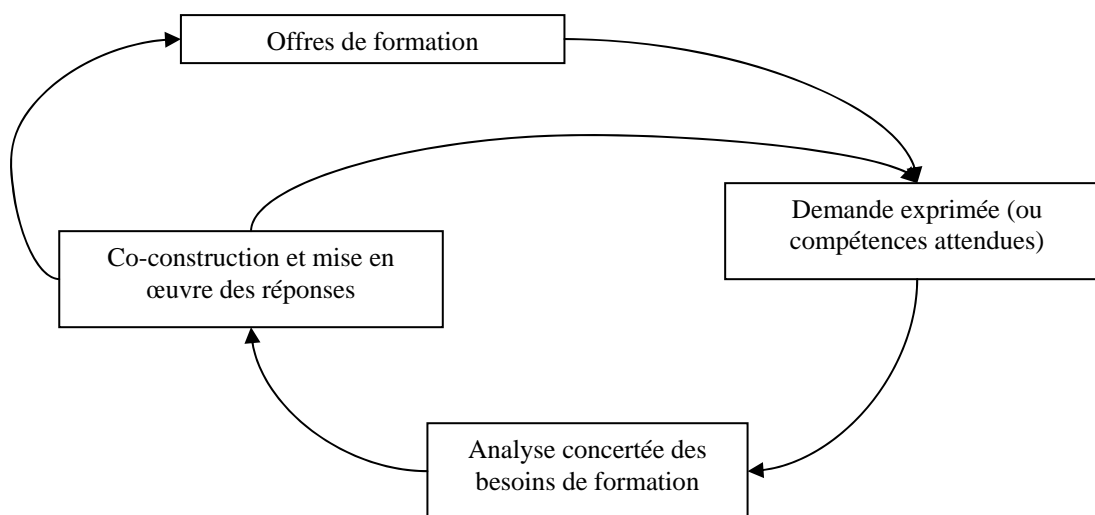


<sup>7</sup> Ainsi certains reprochent-ils à la brique « monomur » l'importance de l'énergie grise nécessaire à sa production, ou sa faible isolation acoustique.

<sup>8</sup> Formalisation des pratiques de Chênelet Développement dans le cadre des travaux du groupe.

Pour le groupe, il s'agit de sortir des logiques catalogues pour être en capacité de répondre à des demandes spécifiques. Il devient essentiel de susciter le besoin et d'aider l'entreprise à définir son besoin et construire avec elle les réponses adaptées. Cette démarche s'inscrit dans une logique itérative dans laquelle la réponse réinterroge en permanence le besoin qui évolue et qui implique la réadaptation de l'offre. Il s'agit en particulier de reconnaître que le « besoin de formation » se construit au regard d'une connaissance nécessairement limitée des évolutions des techniques et des organisations, mais aussi des réponses formatives possibles. Le besoin ne s'exprime que lorsqu'on sait qu'il existe et/ou qu'une réponse à ce besoin existe. C'est souvent la mise en action – de formation - qui vient révéler ou éclairer, les besoins jusque là latents par défaut de « conscientisation ».

**On passe d'une logique de procédure linéaire à une logique de processus.**



## Axes de mise en œuvre

### Développer l'adaptabilité de l'offre de formation

L'offre de formation en éco-construction ne peut se construire comme un produit standardisé, du fait de l'instabilité et des évolutions de l'environnement, mais aussi du fait de sa propre structuration progressive. Chaque session de formation doit être « revisitée » pour s'adapter, notamment dans ses objectifs pédagogiques aux évolutions des réglementations et/ou des usages, ou en terme de complémentarité au regard d'autres offres qui émergent.

La formation se nourrit du terrain et le nourrit (alternance itérative).

Dans sa propre organisation, elle fait l'objet d'une « négociation permanente » avec les salariés, les acteurs de la branche, les formateurs, les OPCA.

Elle ne se « reproduit pas » mais s'inscrit dans une évaluation partagée lui permettant de s'alimenter des expériences multiples qui la traverse sur différents sites, dans différents contextes, que ce soit au travers d'une évaluation qualitative (cohérence objectifs / moyens) ou dans l'évaluation de ses effets (mise en œuvre et conditions de mise en œuvre des acquis)

### La formation à géométrie variable

Il n'y a pas une réponse type qui se construit mais, dans le cadre d'un panel de capacités de réponses plus global, des possibilités de « recomposition » et d'adaptation à la carte.

Cette logique de formation à géométrie variable peut se construire tant à l'interne d'un organisme de formation que dans le cadre de la mutualisation de moyens avec d'autres opérateurs de formation, notamment sur des échelles territoriales afin de construire la cohérence d'ensemble de l'offre de proximité.

## **Travailler en réseau avec des professionnels de la formation et du bâtiment**

Mutualiser les ressources, évaluer collectivement l'impact des formations, ce qui implique, au-delà de l'action de formation elle-même, que le formateur puisse évaluer les effets de la formation sur les situations de travail et sur la qualité finale du chantier.

La mutualisation des ressources pédagogiques, formatives, la veille collective ... apparaît comme un des facteurs d'innovation permanente. Cela suppose que les organisations « apprennent » à travailler en réseau, ou qu'elles adaptent leur fonctionnement et leur organisation à cette manière d'être.

A cela s'ajoute un travail de capitalisation et une « analyse critique » partagée entre les membres d'un réseau. L'évaluation des effets des formations, mais aussi la prise en compte des conditions d'expression des acquis de la formation prennent ici toute leur importance pour accompagner des mutations.

**La formation en alternance** articulant préoccupations des employeurs, des salariés et du formateur, permet de construire la « mise en tension » nécessaire à l'évolution des métiers. Cette mise en tension se construit dans un dialogue permanent dont il s'agit de créer les conditions d'expression, là aussi au travers d'une mise en réseau avec les professionnels du secteur.

## **Construire une stratégie de formation en lien avec les branches et les pouvoirs publics : Co-construire les réponses**

Le développement de l'éco-construction et de l'éco-rénovation demande l'adhésion des responsables d'entreprise ou de l'encadrement, ce qui suppose une « conscience du besoin ».

La formation des ouvriers ne prend de sens que si les mises en pratique sont favorisées par les organisations et les situations de travail, sur lesquelles ils ne sont pas décisionnaires. Autoriser des mises en œuvre, des remises en question, passe par l'adhésion des décideurs et de l'encadrement, leur sensibilisation, leur formation.

Le travail en « réseau » avec les professionnels va au-delà du travail sur l'identification des besoins et des réponses. Il offre aussi des perspectives de travail en partenariat, par exemple au travers de « Formation Intégrée au Travail » permettant de partir des situations concrètes pour construire « chemin faisant » la formation, des projets en cours, pour apporter des réponses formatives issues d'analyses collectives.

La formation ne touche pas seulement à la question de l'acquisition des compétences mais aussi à la question des conditions à réunir pour permettre l'expression des compétences en situations de travail, questions reposant sur la communication, les organisations de travail, les conditions de travail...

## **Développer une approche globale**

La mise en œuvre de l'éco-construction ou de l'éco-rénovation nécessite de revisiter les systèmes de division du travail entre les différents corps de métier, tant dans le second œuvre que dans le gros œuvre.

La formation doit être « multidimensionnelle » pour permettre un mouvement d'ensemble quant à la professionnalisation du secteur, en s'adressant aux ouvriers, aux manœuvres, aux compagnons, à l'encadrement, aux chefs d'entreprise, aux concepteurs, aux usagers.

Les nécessaires évolutions dans les organisations du travail impactent sur les organisations pédagogiques.

## **Précaution à prendre**

- Veille technique et veille pédagogique
- Réglementations en évolution
- Articulation aux pratiques professionnelles effectives et projetées (liens avec les applications à venir des réglementations)
- Professionnalisation de l'ensemble des acteurs de la conception à la mise en œuvre.



## *L'ingénierie pédagogique*

### **Mots clés**

Equipe pluridisciplinaire ; compétences génériques ; décloisonnement des corps de métier et des formations ; alternance ; partenariat entre organisme de formation ; centre ressources pédagogiques ; référentiels

### **Présentation**

Les formations à l'éco-construction nécessitent des décloisonnements entre les différentes disciplines du bâtiment.

Le développement des interactions entre les corps de métiers prend une plus grande importance car il implique la compréhension des contraintes et des objectifs respectifs. Les métiers évoluent tant dans les compétences exigibles que dans leurs délimitations. On ne peut donc plus penser un « module de formation » comme une entité indépendante. Il faut construire du « liant ». Ces techniques et ces manières de faire imposent une montée en qualification.

L'organisation des interactions entre corps de métiers peut être en soi un élément de dynamique permanente dans l'adaptation de l'offre. Ainsi favoriser ou construire des liens entre des électriciens et des maçons, ou encore des couvreurs permet-il des confrontations formatrices. Dans sa conception, l'action peut donc chercher à intégrer des temps de rencontre, voire des temps de mise en œuvre permettant de mieux situer l'acte technique dans un process plus global et systémique. La traçabilité exige aussi que des comptes rendus puissent être réalisés, et qu'en particulier l'observation de risques de malfaçons soit consignée. Le groupe en formation attire l'attention sur la nécessité d'articuler ces formations aux domaines des connaissances générales.

Ces changements profonds se heurtent cependant aux difficultés de financement de l'ingénierie pédagogique. C'est notamment au regard des coûts attachés à cette ingénierie que des logiques de « reproduction » des formations à l'identique émergent, en contradiction avec la nécessaire adaptation permanente.

### **Réponses possibles**

La conception et la mise en œuvre des actions, l'analyse des besoins et la construction des réponses, les pratiques pédagogiques et l'analyse de la demande s'inscrivent dans un processus qui les rend indissociables.

L'innovation tient plus de la capacité à recomposer et à transformer des ressources existantes qu'à inventer quelque chose de totalement différent. Les formateurs doivent d'une part enrichir leurs champs d'activité et d'autre part, travailler davantage en équipe pluridisciplinaire.

Là aussi des partenariats entre différents organismes de formation agissant dans des champs complémentaires, peuvent contribuer à rendre les formations plus opérantes.

Plus que la reconstruction de « nouveaux référentiels » il s'agit d'intégrer dans les référentiels déjà existants de nouveaux éléments et de nouvelles interactions en lien avec l'éco-construction et l'éco-rénovation.

Le vocabulaire technique est en évolution. Il s'agit de l'intégrer car il participe à la construction de nouvelles représentations (par exemple « bâtiment » devient « enveloppe »).

Des temps de formation plus collectifs, c'est-à-dire s'adressant à différents corps de métiers, dépassant des clivages par corps de métiers, sont sans doute à construire. Le groupe y voit des conséquences sur l'aménagement des espaces de formation, fusionnés ou plus ouverts

Le groupe de réflexion propose la création d'un module de formation portant sur l'éco-construction et l'éco-rénovation qui serait commun à l'ensemble des formations. Cela permettrait d'appréhender la dimension systémique que soulèvent les nouvelles manières de faire et de penser l'acte de construire.

Le groupe propose aussi qu'on puisse progressivement repérer l'ensemble des interactions et les liens transversaux entre les domaines techniques d'intervention, afin que les progressions pédagogiques puissent s'appuyer sur des articulations identifiées.

La traçabilité dans l'acte d'éco-construction nécessite le développement de nouveaux rapports à l'écrit qu'il faut intégrer dans la formation en veillant à développer des démarches pédagogiques qui favorisent l'ouverture des apprenants à ces impératifs.

### **Points d'attention**

- Partager des ressources formatives communes entre formateurs de différents corps de métiers.
- Plus forte importance de l'écrit professionnel à intégrer dans les formations
- Contextualisation permanente des objectifs pédagogiques dans l'ensemble du process de production, afin de ne pas « isoler » l'acte et de construire le sens de l'apprentissage au regard d'interactions.
- Approche plus globale qui suppose que les donneurs d'ordres intègre cette dimension dans la prise en charge des couts de formation.

## *Former les formateurs... des tuteurs ou des intermédiaires*

### **Mots clés**

Professionalisation ; polyvalence ; équipe pédagogique ; transversalité ; conseil

### **Présentation**

Pour qu'ils puissent former, encore faut-il que les formateurs soient eux-mêmes formés.

Certaines formations imposent de suivre une procédure d'habilitation, ou encore de suivre une formation de formateurs. D'autres formes d'acquisition des compétences sont à envisager, notamment au travers de l'immersion dans des entreprises qui développent des techniques d'éco-construction et d'éco-rénovation.

Le profil du formateur bouge, tant sur des fonctions de veille technique et pédagogique que sur une dimension « conseil » voire « expertise ».

S'il s'agit de former des formateurs, il faut aussi prendre en considération le fait que le secteur du bâtiment garde une forte tradition de « formation sur le tas ». La formation de « tuteurs » occupant une fonction de « médiateur » pour le développement de l'éco-construction et de l'éco-rénovation peut contribuer à une diffusion des techniques et des pratiques et ouvrir sur des liens privilégiés avec la formation.

### **Réponses possibles**

Deux aspects apparaissent essentiels pour le groupe :

- la formation des formateurs,
- le profil des formateurs.

Les formateurs sont eux-mêmes parfois peu enclins à s'intéresser à l'éco-construction, ne mesurant pas toujours les enjeux et l'intérêt qu'ils trouveraient en s'y investissant. Il y a donc lieu de mettre en place des temps d'information, voire des modules de sensibilisation en lien avec les représentants de la branche, les plus porteurs de la légitimité.

La formation doit notamment permettre le développement de la polyvalence<sup>9</sup>. Il s'agit de former des hommes de métiers à des compétences annexes.

Ainsi les départs de formateurs devraient-ils ouvrir sur des recrutements de personnes ayant des profils intégrant, techniquement ou culturellement les dimensions spécifiques à l'éco-construction.

Il s'agit aussi, plus simplement de mieux repérer les compétences des formateurs en place. Certaines capacités peuvent ne pas être mises en valeur parce que non formalisées ou parce que les contextes ou les organisations de travail ne se prêtent pas à leurs mises en œuvre.

Enfin, au travers de réseaux, il s'agit aussi de mobiliser des professionnels, des artisans, qui ont développé des compétences spécifiques et de les accompagner pour qu'ils puissent assurer des transmissions.

La formation et le profil des formateurs s'inscrivent dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences attachée au projet de l'organisme de formation et à sa stratégie. Sur le plan organisationnel il s'agit de favoriser les partages de connaissances entre formateurs.

Pour le groupe une des réponses possibles serait de nouer des partenariats, sans naïveté, avec des fabricants et/ou des distributeurs.

---

<sup>9</sup> La **polyvalence** : c'est la capacité pour une personne de connaître et d'occuper plusieurs postes de travail (au moins deux) pour pouvoir y être affecté. Cette notion s'articule aussi à celle d'un **élargissement** des tâches vers des postes connexes, à l'intérieur d'un même métier (mobilité horizontale).

La **polycompétence** correspond à un **enrichissement** en intégrant des tâches ou activités se situant en amont ou en aval du processus permettant d'occuper d'autres métiers ou d'assurer des activités dans des métiers périphériques au poste. La polycompétence favorise une plus forte autonomie et responsabilisation (mobilité « verticale »).

Construire des réponses inter-organismes de formation peut permettre de développer une offre locale et des parcours de formation de formateurs d'une part, une confrontation et un enrichissement des pratiques d'autre part.

Développer des partenariats avec des entreprises permet de bénéficier de « temps d'immersion » sur des chantiers.

La formation des formateurs doit certes s'attacher à l'acquisition des savoir faire techniques, mais porte aussi sur les modalités de transmission des savoirs et sur l'élargissement de la fonction de formateur. De « transmetteur de savoirs », le formateur s'enrichit d'une fonction de « conseil » et « organisateur ».

A l'interne il doit travailler avec des équipes pluridisciplinaires, intégrer des contingences qui appartiennent traditionnellement à d'autres corps de métiers. Il doit aussi construire son activité en intégrant une dimension de conseil aux entreprises et aux personnes : accompagner sur des chantiers, développer une méthodologie d'analyse de pratique et d'accompagnement dans l'émergence des solutions. Plus que dans d'autres domaines, il perd un statut « d'expert » pour devenir « conseil », contribuant à la construction de réponses qui ne se donnent pas *a priori*.

Le groupe de réflexion propose notamment qu'on puisse développer des démarches de formation et d'accompagnement en « intra » afin que les équipes puissent se fédérer autour d'un projet commun.

Parallèlement il faut sans doute développer le tutorat et la formation de formateurs « occasionnels » qui seraient à même d'accompagner des équipes, de relayer dans le cadre d'une analyse concertée des besoins de formation, d'être en position de médiation pour veiller à des mises en œuvre.

### **Points d'attention**

- Ne pas se laisser enfermer dans des partenariats privilégiés fabricants, distributeurs ou entreprises de Bâtiment.
- Capacité financière très limitée pour libérer leurs formateurs, qu'il s'agisse de formation « traditionnelle » ou de formation en situation de travail : comment valoriser cet investissement.
- L'investissement formation de l'organisme doit être pris en considération par les donneurs d'ordres.
- Formation des formateurs non seulement sur des aspects techniques, mais aussi dans le développement des capacités à travailler en équipe, à s'inscrire dans des démarches de veille technique et pédagogique.
- Revisiter des manières de faire qui peuvent être ressenties comme des ingérences dans la mesure où le formateur peut être habitué à gérer seul un groupe.

## *Les organisations pédagogiques*

### **Mots clés**

Formation Intégrée au Travail ; formation collective ; formation-action

### **Présentation**

L'éco-construction et l'éco-rénovation imposent une approche globale dans l'acte de construire. Cette exigence doit trouver sa traduction dans la formation, et elle a une incidence sur les organisations pédagogiques.

De nouvelles organisations pédagogiques impactent sur la structure du centre, la construction des outils pédagogiques et des ressources formatives. La réflexion du groupe a porté sur les modalités d'insertion de la dimension transversale de l'éco-construction dans un référentiel existant.

Il s'agit d'intégrer la notion d'éco-construction dans l'ensemble des formations existantes : comment développer des approches « inter-métiers » ? Il faut pouvoir anticiper et adapter les structures en conséquence.

Pour prendre de l'ampleur, il ne s'agit plus seulement de « former des individus » mais aussi de former des collectifs qui, de retour en situation de travail seront plus en mesure d'intégrer collectivement les acquis et de « s'auto-corriger ».

### **Réponses possibles**

Les organismes de formation et les formateurs doivent faire évoluer leur approche de la formation.

Formation Intégrée au Travail, démarches d'accompagnement en chantier font que le formateur se « transforme » en formateur-conseil, en mesure de questionner, de révéler en situation concrète de travail le besoin et de construire des réponses formatives en « temps réel ».

D'autres modalités de formation peuvent être exploitées, intégrant une démarche de suivi, permettant d'inscrire des temps de formation en FOAD par exemple. Enfin les rythmes de formation doivent aussi être revisités. On note que les TPE, les artisans, ont les plus grandes difficultés pour accéder à la formation. Sans doute faut-il alors proposer des temps de formation beaucoup plus resserré, inférieur à la demi-journée, mais plus étalés dans le temps, et avec des horaires plus adaptés (fin de journée par exemple).

Les mises en œuvre, les dysfonctionnements rencontrés ne sont pas toujours du seul fait de l'absence de compétences ou de connaissance des personnes mais relèvent souvent d'un défaut dans les interactions, d'un manque de communication, qui soulèvent quant à elles des questions relatives aux organisations de travail. Le formateur doit alors être en capacité de saisir les causes ou les origines de ces dysfonctionnements pour permettre une analyse et une résolution de problèmes.

Il s'agit de favoriser la formation de collectifs de travail plutôt que d'individus « isolés », notamment en construisant des réponses adaptées aux situations singulières d'une entreprise.

### **Points d'attention**

- Adaptation des organisations pédagogiques aux contraintes des chantiers
- Dépasser les frontières entre « formation » ; « suivi » ; « évaluation » ; « conseil ». Il s'agit cependant de veiller à des distinctions qui sont notamment fortement impactées par les modalités de prise en charge de la « formation » par les collecteurs de fonds de la formation permanente ou par les commanditaires publics.

## ***Organisation du travail et innovation***

### **Mots clés**

Projet d'établissement ; management participatif ; polyvalence ; travail d'équipe ; transversalité ; innovation ; interactions avec l'environnement ; articulation recherche / veille / conception / mise en œuvre ; initiative ; pouvoir.

### **Présentation**

Le développement de l'offre de formation en éco-construction et en éco-rénovation passe par le développement des capacités d'innovation des organismes de formation.

L'organisme de formation se doit de se repositionner au regard de son projet et de la réaffirmation de certaines valeurs qui le guident.

Cela implique que le projet stratégique explicite son positionnement au regard de la fonction ou des fonctions sociales qu'il souhaite remplir, sachant que la logique « marché » est insuffisante pour produire du sens au travail.

Pour ce faire il s'agit notamment de permettre l'expression et la conduite de projets novateurs, dont une des conditions d'émergence passe par l'ouverture sur l'environnement des équipes pédagogiques et le développement de ses capacités d'initiative, de conception et de maîtrise de l'information.

### **Réponses possibles**

Cette capacité d'innovation trouve à s'exprimer d'une part au travers des organisations de travail et d'autre part au travers du management.

Du point de vue des organisations, il s'agit de favoriser, l'autonomie, la prise d'initiative, les interactions entre collègues. L'ouverture sur l'environnement et notamment l'écoute ou l'implication dans des projets locaux est une dimension de l'ancrage local de l'organisme qu'il s'agirait de développer.

La traduction en terme de management passe par la valorisation de la prise de risque, la place de l'équipe et du collectif de travail.

L'approche pluridisciplinaire dans la formation permet en particulier de tenir compte de l'impact des techniques sur les différents corps de métiers et de sortir des routines. Elle permet aussi la construction d'un sens global dans l'acte de construction qui traduit la qualification individuelle et collective d'une équipe sur un chantier.

Le rôle du management n'est plus seulement de fédérer dans une direction, mais de coordonner et d'animer des ressources.

### **Points d'attention**

- Caractère motivant du projet
- Formes de reconnaissance, individuelles et collectives, pour favoriser l'engagement des formateurs et de l'équipe.

## ***De l'ingénierie de formation à l'ingénierie sociale***

### **Mots clés**

Réseaux ; interactions ; projet ; ancrage local ; collectifs ; partenariat.

### **Présentation**

Dans les différents projets qui voient l'émergence de besoins de formation en éco-construction ou en éco-rénovation, on observe que le partenariat interinstitutionnel, maillant acteurs politiques, économiques et de la formation devient primordial.

Pour le groupe de réflexion, les organismes de formation ne peuvent plus rester positionnés en « fin de chaîne » pour apporter une réponse technique sans être associés, le plus en amont possible, à l'émergence et à la conduite d'un projet socio-économique.

### **Réponses possibles**

L'ancrage local de l'organisme de formation, sa capacité à travailler avec des réseaux d'acteurs susceptibles de promouvoir les pratiques d'éco-construction et d'éco-rénovation passe à la fois par la capacité du centre à être à l'écoute de son environnement et sur sa capacité à rendre l'environnement à son écoute.

Le groupe pointe en particulier la nécessité de passer d'une position de « réponse à l'appel d'offres » à une position de soumission de propositions innovantes qui peuvent être portées par des groupements locaux d'organismes de formation..

C'est une approche « système client » qui est à construire, impliquant différents niveaux de réponses entre l'individuel, le collectif, l'entreprise, les institutions, le territoire...

Le rôle de l'organisme de formation évolue d'une position de prestataire vers une position de partenaire, à même de construire des interactions entre différents acteurs locaux.

Cette ouverture sur l'environnement, ce nouveau positionnement de l'appareil de formation sur un secteur d'activité ou un territoire suppose aussi une collaboration plus étroite entre organismes de formation. Cette collaboration peut porter sur l'articulation et la planification de l'offre, la complémentarité des offres de manière à favoriser des parcours et la cohérence des parcours. Elle peut aller jusqu'à la mutualisation de l'offre de formation (conduire ensemble) et la mutualisation des besoins exprimés (pour atteindre les seuils quantitatifs de mises en œuvre)

### **Points d'attention**

- S'inscrire dans une démarche projet avec d'autres acteurs locaux en veillant à l'absence de prééminence, *a priori*, de la « réponse formation ».
- Partager l'information et les contacts pour asseoir sa légitimité et celle du projet.
- Resituer la valeur contributive d'un dispositif de formation dans le cadre d'un « supra-projet » à dimension sociale et économique.

# CONCLUSION

L'analyse du groupe en formation, sur les différents facteurs permettant le développement des formations en éco-construction et en éco-rénovation, conduit à des propositions qui sont généralement transverses.

Les axes d'actions sont diversifiés et se recoupent quant à leurs incidences sur les facteurs identifiés.

La synthèse qui suit permet de retraverser ces trois principaux axes, repris sous la forme d'un schéma présenté en annexe.

## 1) Disposer d'une direction engagée dans une stratégie revisitée.

La décision de l'OF de se positionner sur ce marché relève d'un choix stratégique. Il y a obligation pour les organismes de revoir l'ensemble de leurs fondamentaux.

Pour y parvenir ceux-ci doivent s'inspirer de l'approche des compétences centrales de l'organisation, et chercher à déterminer comment ils peuvent améliorer leurs produits et services ou encore, comment ils peuvent pénétrer ces nouveaux marchés en utilisant leur cœur de compétence.

- L'implication de la direction est fondamentale mais non suffisante, il est nécessaire de rallier au projet l'ensemble des personnes, en s'assurant que toutes résistances au changement ont bien été levées ;
- Le management des équipes doit être revu, il faut reconnaître et valoriser les compétences ainsi que favoriser le développement de l'initiative ;
- L'organisation du travail doit être repensée en gardant toujours à l'esprit la nécessité de l'atteinte de la satisfaction des clients et en respectant fondamentalement la vision et la ou les missions que s'est fixé l'organisme. **Cette vision et ces missions servent de guides et donnent du sens à la démarche entreprise.**

## 2) Renforcer une approche partenariale avec le monde professionnel et inter-organismes de formation pour disposer d'une veille permanente

- Pour étudier les marchés potentiels en matière de formation sur l'éco-construction : les plans de formation des entreprises, la formation en alternance, la commande publique, le marché des particuliers (éventuellement).
- Pour appréhender les informations relatives aux innovations, aux éco-matériaux, filières de distribution,... ; les facteurs endogènes et exogènes qui agissent sur les processus de construction : normes réglementaires, les directives européennes, les pratiques de la Société, les industriels, les marchés,...
- **La veille, de plus ne peut se faire sans l'entreprise client partenaire au centre du dispositif**  
L'organisme de formation apportant conseil et informations par son service de veille, sensibilise l'entreprise client-partenaire contribuant ainsi à réduire, par son regard critique et constructif dans des échanges formalisés, l'écart entre le besoin de formation et l'offre conçue pour y remédier.
- **La veille, se réalisera sur le principe de la mutualisation entre organismes de formation**  
La mise en commun des informations est un pari. Il est donc important de contractualiser le contenu des échanges, se doter d'une animation commune, tester la démarche sur une action particulière pour ensuite élargir le champ d'intervention, recherche au plus vite l'équilibre financier.
- **Et donc :**
  - Donner la CULTURE du partage « oser dire » mais aussi « accepter que ça ne soit pas suivi d'effet »
  - NECESSITE d'organiser cette veille au sein de l'organisme
  - Importance de se mettre dans l'ACTION (mise en œuvre de nouvelles formations incite à la recherche).



### 3) Construire **une ingénierie de formation dynamique** s'inscrivant dans les projets :

#### **En recherchant les capacités financières :**

- Constituer des plateaux techniques basés sur des fondamentaux pour ne pas être en permanence obsolètes.
- Identifier des ressources pour l'investissement matériel et technique, prenant par exemple appui sur des réseaux de fabricants, de distributeurs (sans naïveté au regard de leurs intérêts particuliers) ou en mutualisant les ressources matérielles entre différents organismes de formation.
- Construire collectivement avec d'autres opérateurs de formation, les ressources pédagogiques pour favoriser la construction de références communes.
- Mutualiser l'offre et la demande pour apporter des réponses locales cohérentes.

#### **En repensant l'ingénierie pédagogique**

- Co-construire les besoins et les réponses avec les acteurs du monde économique et les acteurs de la formation, s'appuyant sur des réseaux locaux et des projets locaux.
- Traiter des savoir être, des compétences collectives et des interactions entre les différents corps de métiers.
- Faire évoluer, au regard des réorganisations pédagogiques qui s'imposent, les organisations de travail, tant dans l'organisme de formation que par des constructions partenariales.
- Actualiser les réponses sur la base d'une analyse des principes des « règles de l'art », avis technique sur les matériaux et des DTU<sup>10</sup>.
- Inscrire la formation permanente des formateurs non seulement dans l'acquisition des compétences techniques mais aussi dans un développement de capacités d'actes pédagogiques en équipe pluridisciplinaire.
- Accompagner les formateurs dans une nouvelle vision de l'acte pédagogique (Formations Intégrées au Travail, formations collectives interne à une entreprise, fonctions liant formation et conseil aux entreprises).

Il ressort de ce travail collectif, que la démarche s'inscrit dans une approche globale, se construisant à partir du positionnement et de la posture de l'organisme de formation tant au regard de son environnement, que de son fonctionnement interne.

C'est une vision différente de l'organisme de formation qui s'impose alors. Il se situe en tant qu'acteur social, contributeur dans une réflexion qui dépasse largement la dimension formation usuellement admise.

Comment remplir une fonction sociale permettant d'anticiper, de révéler, d'associer ?  
Comment cette fonction est-elle reconnue, accompagnée ?

La complexité attachée au développement de l'éco-construction et de l'éco-rénovation, comme pour toute autre innovation, qui est d'abord sociale avant d'être technique, impose de réinterroger cette fonction, la sortant du seul cadre de la prestation de service pour un « client » ou un « donneur d'ordre ».

Cela suppose aussi que « client » ou « donneur d'ordre » acceptent que l'organisme se situe dans une véritable relation partenariale ouvrant un dialogue.

Ce travail collectif du groupe oriente la démarche vers l'ingénierie sociale, la capacité à fédérer des acteurs, à susciter des interactions entre ces acteurs.

---

<sup>10</sup> DTU : Document technique Unifié peut se composer des documents suivants :

- Le **cahier des clauses techniques** (CCT) qui définit les conditions à respecter dans le choix et la mise en œuvre des matériaux ;
- Le **cahier des clauses spéciales** (CCS) qui accompagne le CCT et définit les limites des prestations et obligations envers les autres corps de métier ;
- Les **règles de calcul** pour le dimensionnement des ouvrages.

La formation contribue alors, à sa place, au développement socio-économique d'un secteur, d'un territoire. Un organisme de formation ne peut sans doute le faire seul, un appareil de formation qui s'organise peut par contre remplir ce rôle.

La relation à l'entreprise, pour faire évoluer la réponse formation, mais aussi pour adapter les organisations pédagogiques, ouvrir vers d'autres formes de formation, est aussi une des transformations fortes qui semble s'imposer.

**L'éco-construction et l'éco-rénovation éclairent la nécessité de l'évolution des modalités d'intervention et d'une plus forte proximité avec les entreprises, les dirigeants, les salariés, et les acteurs du territoire.**

Cet environnement, ce sont aussi les « autres » organismes de formation, avec lesquels des actions communes, de formation, de sensibilisation, d'information, de veille, de partage de données et de ressources sont à construire.

C'est dire s'il importe alors que les organismes de formation puissent travailler en réseau, mutualiser des ressources, des moyens, des réflexions. C'est ce travail en réseau qui peut permettre d'articuler leurs actions, dans les planifications comme dans leurs objets ou objectifs, échanger des compétences, en particulier pour s'appuyer sur des expertises techniques liées à des corps de métiers ou à des approches pédagogiques concernant l'acquisition des savoirs de base. C'est ce travail en réseau qui peut asseoir la légitimité de leurs actions.

Mais la réflexion du groupe, montre bien aussi que les vecteurs de la transformation sont essentiellement à l'interne de l'organisme de formation. La place et le positionnement des formateurs, la dimension collective ou « interdisciplinaire » de leurs interventions pédagogiques, de la conception des actions, rendent plus propice le développement de l'innovation et en l'occurrence la mobilisation sur les thématiques de l'éco-construction ou de l'éco-rénovation.

Organisation du travail, management, animation des équipes, latitudes d'action pour expérimenter, capacité des formateurs à sortir des cadres et des murs de l'organisme de formation sont identifiés par le groupe en formation comme des facteurs majeurs. Ces thématiques renvoient bien sûr à des facteurs classiques attachés à la gestion de toute organisation.

Au travers des travaux du groupe, on note que l'accent doit être mis sur des approches plus collectives et que, autant il importe de favoriser des interactions avec l'environnement, autant il l'est aussi de la favoriser à l'interne de l'organisme de formation.

Les transformations induites par les manières de faire dans les champs de l'éco-construction et de l'éco-rénovation ne mettent que davantage en exergue les impératifs de fonctionnement en équipe pluridisciplinaires, de décloisonnement entre formateurs attachés à des corps de métiers, d'approche différentes de l'acte de formation, qui peuvent être particulièrement déstabilisantes si elles ne s'inscrivent pas avec des formes de valorisation des personnes et des équipes.

# ANNEXE

## Le groupe en formation

### Liste des participants

INSTEP	<ul style="list-style-type: none"><li>• Christine CAUVET Directrice secteur bâtiment</li><li>• Marc FICHAUX Formateur</li></ul>
Fondation d'Auteuil	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emmanuel CAVROIS Responsable secteur</li></ul>
CFA Chambre des Métiers Arras	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dominique LAMARRE Chef de projet</li></ul>
CUEEP	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sandrine DEBRUYNE Ingénieure de formation</li></ul>
Compagnons du Devoir	<ul style="list-style-type: none"><li>• Thomas GUINET Responsable formation</li><li>• Marlène HENRION Chef de projet</li></ul>
AREP FRESCC	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hugues GOOSSENS Responsable du centre</li><li>• Vincent MAZURELLE Formateur</li></ul>
BATIFORM	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jean Philippe VASSEUR Responsable Formation</li><li>• Yannick DECOBERT Formateur</li></ul>
CHENELET DEVELOPPEMENT	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cédric ZIGANTE Responsable formation</li><li>• Régine PATTYN Chargée de développement</li></ul>

# Les projets emblématiques

## ***PAYS CŒUR DE FLANDRE***

### **INTITULE DU PROJET :**

Développement de la filière éco-construction en pays Cœur de Flandre

### **Qui le pilote ?**

Michel JILLOEN Président du Pays Cœur de Flandre, Maire de Bailleul

Personne référente pour la coordination : Anthony BILLARD

Coordonnées ; 12 bis, rue de Nieppe, 59181 Steenwerck 03.28.43.86.60

### **PRESENTATION DU PROJET :**

**Historique : Contexte d'émergence de l'idée, étapes de mise en œuvre du projet**

### **Diagnostic de départ :**

Diagnostic du territoire pour développer des projets visant au maintien et au développement de l'activité économique.

Divers constats :

- 45% de la population travaille en dehors du territoire
- Une des forces vives est l'artisanat du BTP : 500 entreprises, 2500 à 3000 emplois, une zone d'intervention qui couvre le littoral et la métropole.
- Le développement de la thématique des économies d'énergies, plus particulièrement dans le bâtiment donne un axe intéressant d'investigation.
- Quelques actions éparses, mais elles ne se développent pas réellement. Pas de programme global

### **Porté par qui ?**

Une communauté d'acteurs : portés avec les artisans BTP, élus, CD2E, Chambre des métiers, Région, CCI, FFB, CAPEB, habitants, OF (AFPA) Orme Activité, ADEME, Institut agricole d'Hazebrouck

### **Le partage du projet**

Réunions des acteurs sur les aides à l'éco-construction et appui sur l'expertise de CD2E et de la Région.

### **Enjeux identifiés**

Accompagner la consolidation et les évolutions d'un secteur d'activité économique

Le BTP se porte bien aujourd'hui mais les personnes ne sont pas formées pour suivre les évolutions qui s'annoncent. Il y a de nouvelles constructions à venir et le marché de la rénovation explose.

Concrètement, qu'est-ce qu'on peut faire ? Il faut agir sur l'offre et la demande.

Agir sur l'offre, c'est qualifier les professionnels du bâtiment.

### **Le territoire impliqué**

Le pays Cœur de Flandre

### **Démarrage :**

2004

## **Les principales étapes**

1. Réflexions préalables et accompagnement de la Région
2. Rencontre avec l'ADEME
3. Mobilisation des élus du Pays notamment par « Eductour »
4. Information des professionnels
5. Mise en œuvre des formations
6. Information auprès des habitants

## **Où en est-on à ce jour ?**

On est arrivé à la conclusion du projet initial, mais il y a de suites qui s'inscrivent dans une pérennisation de la démarche.

## **Les financements pour la conduite et la mise en œuvre**

Région, ADEME, Pays Cœur de Flandre, chambre des métiers, CCI,

## **Les valeurs qui sous-tendent et qui rassemblent les différents acteurs**

C'est un travail d'équipe, chacun restant sur ses compétences au service d'un projet partagé

## **Les différentes dimensions du projet (social, environnement, techniques, politiques,...)**

Economique, environnemental, social politique

## **La cohérence globale à votre projet**

Le pays met en place une ingénierie pour soutenir les projets des élus.

Les élus ont été sensibilisés par des visites organisées

## **Modalités de fédération des partenariats, complémentarité du partenariat, avantages, difficultés rencontrées,...**

Complémentarité des savoirs faire et accords sur le constat

## **A qui le projet s'adresse t il ?**

Il y a une appropriation par l'ensemble des acteurs locaux d'un projet institutionnel.

Auprès des élus, des professionnels, des habitants.

## **Les différents freins sociaux, techniques, ...liés à la mise en œuvre et cela en lien avec les différents acteurs liés au projet (les différentes parties prenantes)**

Les freins : on a touché le haut du panier, il reste encore des professionnels à convaincre, mais la notoriété de l'action engagée peut y contribuer.

Deux atouts :

1. Structure neutre, y compris politiquement, il s'agit de travailler pour un territoire et c'est bien compris par tout le monde.
2. L'action s'inscrit dans le développement économique, et non pas dans le développement environnemental

## **Communication sur le projet**

- Plaquettes à destination de différentes catégories de publics (entrepreneurs, particuliers...) réunions d'information
- Organisation d'un salon de l'habitat durable (Merville)

## **Perspective de développement de ce projet, transférabilité**

- Création d'un club d'entrepreneurs du BTP
- Nouvelles attentes : spécialisation sur des thématiques, mises en réseaux d'entrepreneurs.

### **Préconisations,...points particuliers d'attention**

- Réunir les conditions de la mobilisation de l'ensemble des acteurs
- Construire la légitimité par le partenariat
- Animer pour maintenir la dynamique
- Agir auprès des particuliers

### **Impact au niveau de la professionnalisation (qualification des postes, organisation de travail, la dimension formation, impact pour les organismes de formation,...**

- 30 entreprises présentes à la première réunion de sensibilisation
- 40 artisans ont répondu vouloir être informés.
- 52 entrepreneurs ont suivi les formations pour un total de 311 participants.
- 6 thèmes et 19 jours de formation.
- 10 nouvelles adhésions lors de la création du club.
- Taux de remplissage des formations : 100%
- Environ une centaine d'entreprises s'intéressent à la démarche, soit 20 % qui sont sensibilisées.
- Poursuite des formations pour 25 à 30 d'entre elles
- Les entreprises impliquées ont des stratégies de diversification ou de repositionnement, elles développent une activité de veille.
- A minima nous avons permis le maintien de l'emploi.

### **Éléments marquants :**

Le fait de venir se former est compris comme un investissement qui permet un retour d'investissement.

Outre les enjeux socio –économiques, le développement de la formation la mobilisation des « clients », le projet de formation met en évidence que le défi porte sur les évolutions des organisations de travail sur les chantiers, mais il faut du temps, car on ne change pas les cultures comme ça.

La filière doit encore être structurée et il faut accompagner l'émergence de nouvelles activités.

La formation a bien marché parce qu'elle s'est déroulée en proximité, dans un partenariat territoire entreprises

Il y a eu dans le même temps professionnalisation des politiques et des institutions.

Il y a un développement qui va nécessiter de nouvelles compétences : par exemple dans la géothermie ou le photovoltaïque : qui peut accompagner techniquement le montage de dossiers de demandes d'aides ?,

## **VILLAVENIR**

### **Pilote du projet :**

La Fédération Française du Bâtiment

### **Chef de projet :**

Patrick Leblanc

### **Historique : Contexte d'émergence de l'idée, étapes de mise en œuvre du projet**

Le contexte du projet se situe à l'interface de plusieurs grandes idées :

- 1 La continuité du Grenelle de l'environnement,
- 2 Le fait qu'il existait des initiatives démarrant sur la problématique de la performance énergétique mais avec un manque de coordination dans les différentes démarches entreprises
- 3 Un état des lieux mettant en évidence un « retard » des Organismes de formation (offre de formation relative non suffisamment construite dans le domaine de la performance énergétique,...)
- 4 Un projet mettant en lien les préoccupations de nos adhérents et les valeurs de la FFB

### **Portage unique par la FFB avec financement Ademe et Conseil Régional**

### **Enjeux identifiés**

4 enjeux identifiés

- 1 Un enjeu de communication sur les métiers et la problématique performance énergétique
- 2 Enjeu technique : à travers la mise en œuvre construction BBC, observer ce qui se déroule sur les chantiers
- 3 Enjeu social : faire de la performance énergétique avec maîtrise des coûts
- 4 Enjeu formation : sensibiliser, former les formateurs et construire l'offre de formation pour les salariés

### **Territoire impliqué et déroulement du projet**

Loos en Gohelle, mais avec une portée régionale et évolution nationale car projet d'essaimage sur d'autres régions.

Projet ayant démarré début 2007 (avec en amont une phase importante d'ingénierie)

Fin prévue le 09/09/2009

### **Les financements pour la conduite et la mise en œuvre**

La FFB pour les bâtiments qui vont être rachetés par Pas de Calais habitat

Les partenaires pour la communication

Les compléments financés par le Conseil Régional et l'Ademe

### **Quelles sont les valeurs qui sous-tendent et qui rassemblent les différents acteurs ?**

Les valeurs sont celles de la FFB : les professionnels du bâtiment montrent leur capacité à faire eux même et font le lien avec la problématique de la maîtrise de l'énergie et Grenelle de l'environnement.

Le projet répond à une demande sociale : bâtir à faible consommation énergie

### **Cohérence globale du projet**

La cohérence se visualise à travers la construction des maisons qui sont à la fois différentes mais qui visent le même objectif : consommation faible d'énergie

Deuxième élément de cohérence : volonté de montrer et de mettre en œuvre des dispositifs déjà existants et ainsi montrer que la transférabilité est possible dans notre région.

### **A qui le projet s'adresse t il ?**

Aux professionnels en premier lieu

Par extension aux Organismes de formation, au « grand public » et aux politiques  
«Pas de calais Habitat » va acheter les maisons pour en faire des logements sociaux et l'organisation témoigne de beaucoup d'enthousiasme.

### **Différents freins sociaux, techniques, ...liés à la mise en œuvre et cela en lien avec les différents acteurs liés au projet**

Problèmes essentiellement dépendants des contraintes liées aux normes et assurances sur les différents produits utilisés dans la construction.

### **Communication sur le projet**

- Visite
- Internet
- News letter
- Conférence de presse,
- Événementiel,...tous les supports différents de communication sont mis en place

### **Perspective de développement de ce projet, transférabilité**

- Projet d'essaimage dans d'autres régions.
- Idée que les professionnels s'emparent du chantier et l'utilisent pour développer leurs propres activités.

### **Préconisations,...points particuliers d'attention**

Le travail d'ingénierie préalable et très important et prenant.

L'organisation préalable est vraiment très importante et il faut se donner les moyens pour le faire....et se donner également la capacité de s'adapter au fur et à mesure de l'avancée du projet, de réajuster...le suivi du dispositif est une étape essentielle à la réussite et est réellement transversal tout au long de sa réalisation.

### **Produits locaux**

Panneaux photo voltaïques, briques terres crues,...

On essaie de produire et d'utiliser au maximum les matériaux locaux pour jouer sur l'énergie grise, valoriser ces produits,....

### **Impact au niveau de la professionnalisation (qualification des postes, organisation de travail, la dimension formation, impact pour les organismes de formation,...**

- La sensibilisation : le projet permet de visualiser ce qui peut être fait en réalité sur le terrain...il permet de repérer, de voire des activités et résultats concrets reliés à la problématique de l'énergie.
- Position de la FFB : sa place au milieu du dispositif valorise sa fonction d'expertise et ceci aux yeux de ses adhérents et des différents partenaires



- Les formateurs et les professionnels venant de leur propres initiatives : ces rencontres permettent de créer des liens entre le monde de la formation et les professionnels et tout ceci autour du projet Villavenir.

### **Éléments marquants :**

La construction de trois blocs de deux maisons dont deux relèvent de la maçonnerie, deux de la filière bois et deux de la filière acier.

Aucune maison ne ressemble à une autre, ceci permet une sorte de « comparaison » au niveau performance énergétique 50 Kilowatts heure et un objectif de labellisation BBC (Bâtiment basse consommation énergie) /Effinergie et (labellisation officiellement en 2012)

Intégration dans le dispositif de la problématique des personnes à mobilité réduite et de la capacité à adapter la maison en fonction du besoin (ex : si agrandissement de la famille : ajout de cloisons,...)

Le projet vise à utiliser un maximum de techniques différentes pour montrer la variété existante dans l'éco rénovation.

Un cahier des charges pour choix des occupants a été rédigé afin de pouvoir, par la suite « comparer » sur des bases « identiques » la performance à l'usage des différents types d'habitation.

Enfin, les maisons vont faire l'objet d'un suivi de consommation avec les occupants et ceci pendant 3 ans afin de vérifier l'adéquation entre la consommation réelle et ce qui était « prévu ».

## ***Le Chênelet***



### **Pilotes**

Dominique HAYS, Directeur, CHENELET  
Personne référente pour la coordination

Contact : Régine PATTYN , Coordinatrice du site de CHENELET [rpattyn@chenelet.org](mailto:rpattyn@chenelet.org)

Coordonnées : 28, rue de Moyecques  
62 250 LANDRETHUN LE NORD  
Tel : 03 21 92 71 96 [www.chenelet.org/](http://www.chenelet.org/)

### **Historique : Contexte d'émergence de l'idée, étapes de mise en œuvre du projet :** ***Chênelet, un laboratoire de gens d'action***

Chênelet développe des activités permettant de remettre au travail des personnes éloignées de l'emploi et concourant à apporter des réponses à d'autres besoins fondamentaux des populations fragiles.

Se loger, se soigner, se nourrir, est de plus en plus problématique pour les personnes en difficulté, malgré l'aide des dispositifs qui tendent à terme à renforcer le sentiment d'exclusion. Son expérience avec des personnes en situation précaire a amené Chênelet à intervenir sur des aspects, complémentaires à sa « mission historique » de donner du travail à ceux qui n'en ont pas.

Ce sont les plus démunis qui manquent le plus d'écologie dans leur vie. L'urgence sociale tient les plus pauvres à l'écart des avancées environnementales qui permettraient tantôt l'économie de ressources financières, tantôt de prévenir les questions de santé publique qui les concernent particulièrement (logement sain, alimentation équilibrée, eau potable). Chênelet met en œuvre des solutions concrètes, liant confort environnemental, économie de ressources, et création d'activités intensives en main d'œuvre, ne nécessitant pas *a priori* de qualification particulière.

Depuis une dizaine d'années, Chênelet concentre son action sur le développement d'activités environnementales accessibles à tous. Il cherche à ce que ses acquis soient transférables vers d'autres structures consœurs et inter réseaux. En effet, ce qui manque surtout, ce sont des laboratoires professionnels dans les réseaux, une recherche de « mieux-disance » productrice d'idées neuves en vue de la généralisation. Chênelet joue ce rôle de laboratoire axé sur le transfert tout en permettant de développer un véritable marché pour ses structures et ses partenaires immédiats.

Chênelet explore de cette manière avec une approche qui lui est très spécifique, trois champs de compétence :

#### **1. La création de nouvelles activités et métiers intensifs en main d'œuvre locale et s'appuyant sur les ressources du territoire.**

Chênelet est convaincu que les personnes en difficulté ont à gagner de **renouer d'une manière ou d'une autre avec la mise en activité**. L'âpreté du climat économique renforce le

sentiment d'être incapable de rejoindre le peloton des actifs à l'emploi et cette notion d'activité doit explorer d'autres pistes, dans la mesure où l'hypothétique sortie du chômage de masse ne les concernera que peu. On fait quitter aux personnes la seule course au train manqué pour prendre un autre moyen de transport qui les situe à l'heure de nouveaux services et de nouveaux métiers.

Ces nouveaux services et métiers, selon une logique de développement durable peuvent être résolument modernes, fondamentalement utiles, mais nécessairement accessibles à tous.

Il s'agit d'organiser les réponses économiques aux besoins en tenant compte du niveau de qualification des personnes, de leur mobilité, et de leur capacité à fournir ou non une force de travail pour répondre au besoin. Comme pour les technologies, les process doivent être en mesure de s'adapter au niveau des gens.

Chênelet fait l'expérience dans ses entreprises que cette approche, loin d'être un handicap à la performance, stimule sans cesse l'encadrement, reçoit un écho favorable des salariés et crée le dynamisme nécessaire à la vitalité de notre économie.

L'économie solidaire connaît bien ces "changements de modes de faire". Elle a été pionnière dans de nombreux services et métiers locaux et intensifs en main d'œuvre : aménagement naturel des espaces ; tri sélectif; réemploi; production alimentaire en circuit court (Réseau Cocagne) ; auxquels s'ajoutent de nombreux services de proximité. Chênelet s'inscrit dans ce processus qui permet de trouver de nouvelles « sorties positives », pour reprendre le vocable institutionnel, mais aussi de travailler les « entrées positives » dans un nouveau projet de vie tourné sur l'activité.

## **2. Le développement du concept des « Terres nourricières du Chênelet » pour un horizon alimentaire de qualité accessible à chacun.**

Il s'agit du développement d'une filière de production alimentaire bio, locale, combinée à un travail d'éducation à la diversité alimentaire et d'amélioration de l'accès à une alimentation de qualité par les personnes n'ayant pas ou peu de revenus.

On est ce qu'on mange : la recherche d'histoire et de sensations liées à l'acte alimentaire compte sans doute plus que la diffusion des connaissances et des bonnes pratiques.

On ne peut être libre dans ses choix sans processus d'éducation à l'autonomie. Il y a nécessité, là encore, de conjuguer les efforts pour de meilleures interventions et veiller au moyen de les systématiser.

Membre actif du réseau Cocagne (vice présidence, initiation la démarche qualité développement durable...), très proche dans la réflexion avec le Réseau ANDES, l'association est reconnue assez largement sur plusieurs avancées :

- son processus d'éducation à la diversité alimentaire et à une consommation responsable, à l'adresse de personnes en difficulté. Il s'appuie sur une forte attention à l'accueil, la qualité du cadre éducatif (lieux comme intervenants) et son contenu, orienté sur l'éveil des sens, l'autonomie et la responsabilité. A ce jour, une douzaine de structures sociales prescrivent à leurs publics la participation à l'un des 44 ateliers de consommation responsable menés chaque année ;
- l'animation territoriale économique de producteurs en bio, lié au projet Terre d'opale (réseau de diversification de produits alimentaires bios locaux et impliquant 15 producteurs locaux) ;

- Un travail d'innovation en faveur du jardinage et plus spécialement de l'autoproduction accompagnée.

### **3. Le concept social de logements et locaux écologiques « Chênelet construction ».**

L'histoire a commencé par l'aménagement d'un abri agricole dans le Pas-de-Calais en salle de rencontre et bureaux, avec des matériaux locaux, comme la paille et l'argile... De là est venue l'idée de créer sur le même principe, pour les personnes à faibles revenus, des logements sociaux à la fois confortables et peu onéreux en charges de consommation. La construction écologique s'est imposée comme le seul moyen d'arriver à ce dont ils rêvaient ...

Un processus d'innovations incrémentales, la connaissance de la matière bois et les ressources locales en argile a conduits, pas à pas, à élaborer de premiers logements à Moyecques sur le site même de Chênelet.

Le principe constructif des maisons a été poussé dans le domaine de l'écologie et a conduit à maîtriser la production des principaux matériaux de construction que sont les structures bois massif et les blocs en terre crue.

Deux premiers logements ont été mis en chantier en 2002 et été habités la même année. Les deux logements suivants ont été inaugurés en 2004. Une "deuxième génération" de logements, cette fois en bois massif isolé, est née sur le site, avec l'idée de reproduire facilement ces expériences en laissant une large part à la préfabrication en atelier (plus propice à l'emploi de personnes peu qualifiées) et à des procédés de fabrication et de montage facilités.

Créé en 2008 sur l'impulsion de François Marty et d'organisation co-fondatrices, le Réseau Chênelet Construction a pour objectif d'essaimer en France la création de logements sociaux sains, confortables et à charges maîtrisés. La reproduction par d'autres acteurs de l'économie solidaire inscrits dans les mêmes valeurs, est donc envisageable dans d'autres contextes territoriaux (Cf. logements sociaux construits à Saint-Denis, Loos en Gohelle et Béthune...)

La charte, le réseau Chênelet Construction réunit les opérateurs souhaitant participer concrètement à la création des logements de sa gamme, en respectant 3 volontés communes:

- Rendre la performance environnementale de l'habitat accessible à tous, en recourant aux solutions de l'éco construction et en utilisant les matériaux écologiques localement disponibles
- Agir pour l'économie solidaire, en recrutant des personnes pas ou peu qualifiées, en difficulté sociale et en développant l'emploi local tourné vers ces personnes ;
- Intervenir prioritairement pour le logement social, afin que les avancées environnementales bénéficient aux personnes les plus concernés par les enjeux de santé publique et d'économie domestique.

Chênelet Construction apporte aussi une assistance aux élus, commanditaires et prescripteurs pour assurer aux projets les conditions économiques, juridiques et foncières nécessaires aux réalisations de qualité, en concordance avec les volontés sociétales précédemment décrites.

Chênelet Construction anime un réseau de 8 partenaires opérateurs de l'économie solidaire et forme 100 personnes chaque année aux logiques et techniques de construction écologique.

**Impact au niveau de la professionnalisation (qualification des postes, organisation de travail, la dimension formation, impact pour les organismes de formation,...**

## ***Chênelet, une identité et une approche globale de la formation***

Chênelet développe des formations ayant pour finalité l'insertion socio-professionnelle durable des salariés.

Les formations s'inscrivent dans le cadre d'une réalité d'entreprise afin que les apprenants acquièrent les aptitudes et capacités liées à l'emploi.

Les formations se déroulent en grande partie sur le support pédagogique offert par le chantier réel pour une meilleure prise avec la réalité et pour favoriser la motivation des apprenants.

L'identité réside dans la synergie des process construction et formation, c'est elle qui confère une efficacité et de très bons résultats en termes d'insertion socio-professionnelle.

L'approche de la formation est globale dans la mesure où sont appréhendés l'intelligence du métier, l'environnement global de la construction et du poste de travail, la construction de façon systémique, la polycompétence atelier / chantier ainsi que la personne dans sa dimension sociale, de savoir être, d'estime de soi et de « savoir y vivre » (savoir vivre dans son habitat).

L'ingénierie de formation se développe en boucles itératives à partir de ses innovations technologiques. Sa pédagogie est « enrichie » grâce au travail en synergie de son réseau en circuits courts et rapides de formateurs, tuteurs et encadrants.

Chênelet mène aussi des chantiers participatifs ouverts aux professionnels et aux particuliers auto-constructeurs (dernier chantier en date : technique GREB (structure bois / paille / mortier). Ces chantiers sont l'occasion d'expérimenter de nouvelles techniques, de nouvelles pédagogies dont l'expérience elle-même alimente l'innovation technique et pédagogique.

### **Eléments marquants :**

Une démarche globale qui s'inscrit dans un projet sociétal

Une démarche locale qui essaime

L'implication des personnes accueillies dans le processus pour apporter avec elles des réponses

Structure de développement de modèles constructifs

Une ingénierie de formation qui se construit en parallèle

L'appui sur des ressources locales et le façonnage des ressources (bois, brique terre crue...)

Le partage des expériences et l'innovation.

*Les interactions entre les différents axes*

**L'engagement d'une organisation**

**PUBLICS**

**ENTREPRISES**

**Une veille collective permanente**

**Une ingénierie de formation dynamique**

**CONTEXTE SOCIO-TECHNIQUE**

Revisiter la stratégie de l'organisme

Retravailler sur les attentes clients et mettre en place de quoi les satisfaire

Repenser vision et mission pour garder le cap

Se centrer sur ses compétences et nouer des partenariats

Donner des latitudes d'action aux équipes pédagogiques

Participer au développement de dynamiques territoriales

La veille un engagement collectif de la Direction aux salariés :  
-dans les fiches de postes,  
-former à ces enjeux  
-encadrer et maintenir dans la durée le processus

Constituer des équipes pédagogiques pluridisciplinaires favorisant les interactions entre domaines techniques

Mutualiser des ressources pédagogiques et des infrastructures pédagogiques par des plates formes locales

Intégrer l'incertitude et le mouvement permanent dans les processus de construction des réponses

Construire des réponses globales et systémiques

Mutualiser l'organisation de la veille

Travailler en réseau avec les professionnels de la construction, de la fabrication et de la distribution

Intégrer la maîtrise des savoirs de bases

Réaliser des études de marché de formation  
Appréhender les facteurs endogènes et exogènes d'évolution du secteur

Considérer que la veille est un investissement dont la rentabilité n'est pas forcément à court terme,  
Apporter un service complémentaire aux clients  
Valoriser l'image de l'organisme de formation  
Sortir de la logique catalogue

Gérer la multitude des ressources informatives  
Constituer un appareil critique des informations fournies  
S'assurer sur les besoins et techniques d'aujourd'hui

Analyser les besoins et construire des réponses singulières en inter-organismes

Développer les interactions et former aux coopérations entre corps de métiers

Faire vivre des ressources pédagogiques communes

Conseiller / Accompagner / Former

Susciter le développement de compétences collectives

Co-construire les besoins et les réponses avec l'ensemble des acteurs sur une logique partenariale et de réseau local

Positionner l'entreprise comme client partenaire au centre du dispositif de veille

Mettre en œuvre des formations collectives intégrées au travail, partant des pratiques



Conception et réalisation : Service Communication du C2RP