

CONDUITE de TRAVAUX

qualité de **vie**
et conditions
de **travail**



Édito



Daniel **Rigout**
(Bouygues
Constuction),
président d'EGF

Les entreprises générales, membres d'EGF, œuvrent avec conviction pour répondre **aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux** de notre pays dans tous les domaines concernés en s'attachant à conserver l'humain au centre de leurs préoccupations.

En particulier, elles ont conscience de la nécessité de favoriser le meilleur environnement de travail possible. En effet, investir dans la qualité de vie et les conditions de travail (QVCT) est un atout stratégique. La RSE, dont la QVCT est un pilier, est aujourd'hui plus que jamais un critère clé dans les décisions de nos clients et partenaires.

Parmi l'ensemble des forces vives de nos entreprises générales, nos conducteurs-trices de travaux sont sans doute les piliers de nos chantiers. Ils orchestrent l'ensemble des opérations, coordonnent des équipes et des interlocuteurs multiples et divers, s'assurent du respect des délais, des coûts, et surtout des normes de sécurité. Leur rôle est stratégique mais aussi extrêmement exigeant.

Favoriser la qualité de vie et les conditions de travail des conducteurs-trices de travaux, c'est activer au moins quatre leviers essentiels :

- tout d'abord, cela améliore incontestablement la performance globale de l'entreprise. La QVCT n'est pas qu'un coût, c'est un investissement. Des salariés épanouis, en bonne santé physique et mentale, sont plus productifs et engagés ;
- c'est également un levier pour attirer et retenir les talents. Les entreprises qui s'engagent dans des politiques de bien-être au travail sont perçues comme plus attractives ;

- par ailleurs, jouir d'un climat social apaisé est source d'innovation : les idées qui se diffusent au quotidien parmi les équipes circulent mieux, les collaborateurs osent prendre des initiatives, et les projets avancent plus rapidement ;
- enfin et surtout, l'attractivité du métier en est positivement et durablement impactée.

Investir dans la qualité de vie de nos conducteurs-trices de travaux, c'est investir dans l'avenir de nos entreprises. Ensemble, innovons pour un monde durable en bâtissant un environnement de travail aussi solide et durable que les projets que nous réalisons chaque jour.

SOMMAIRE

Pourquoi agir en faveur de la **qualité de vie et des conditions de travail** ?

1. Les constats	2
2. Les enjeux	4
3. Les solutions en phase avec les attentes des conducteurs-trices de travaux	5
1. Mieux définir les missions et les responsabilités de chacun	5
2. Recentrer les conducteurs-trices de travaux sur leur cœur de métier	5
3. Faire preuve de réactivité dans l'organisation des ressources en adéquation avec les besoins de l'activité	6
4. Travailler en mode projet	7
5. Mettre à disposition des outils pertinents notamment digitaux	8
6. Organiser la souplesse et la flexibilité dans l'organisation	8
7. Favoriser la convivialité	9
8. Étudier la rémunération des conducteurs-trices de travaux	9
9. Renforcer l'accompagnement lors de l'embauche des conducteurs-trices de travaux	9
10. Mesurer régulièrement la perception des conducteurs-trices de travaux dans un contexte d'évolution des attentes et de transition dans les enjeux des entreprises	9



LE REGARD de Laurent **Kosior**,
(VINCI Construction), président
de la commission Sociale d'EGF

Plus que jamais, il est primordial d'investir dans la QVCT de nos conducteurs-trices de travaux : pour garantir leur bien-être physique et mental, renforcer l'attractivité et fidéliser les talents, améliorer

la sécurité et la productivité sur les chantiers, répondre aux attentes sociétales. Pour continuer d'être des acteurs du progrès, nous devons montrer que nous construisons des carrières et des environnements de travail où chacun peut s'épanouir.

Ce guide propose des bonnes pratiques testées et approuvées : outils digitaux pour réduire les tâches administratives, clarification des rôles et responsabilités de chacun, flexibilité, écoute de nos collaborateurs-trices via des enquêtes et des retours réguliers afin d'adapter nos actions à leurs besoins réels.

Pourquoi agir en faveur de la **qualité de vie** et des **conditions de travail** des conducteurs-trices de travaux en entreprise générale ?

POURQUOI CE GUIDE ?

Les conducteurs-trices de travaux ont un rôle clé dans l'organisation des entreprises générales (EG) du Bâtiment et des Travaux publics.

Leur métier comporte plusieurs avantages tels que l'autonomie, la polyvalence des missions, le travail en équipe, la satisfaction de réaliser des ouvrages qui durent dans le temps et utiles à la société.

L'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) a vocation à créer dans la durée les conditions favorables à l'exercice de l'activité professionnelle des conducteurs-trices de travaux et à favoriser ainsi la performance collective.



Ce guide a l'ambition d'identifier les bonnes pratiques et ainsi favoriser non seulement l'attractivité de l'entreprise et la fidélisation de ses collaborateurs mais également sa performance globale.

« *Ca fait plaisir de savoir que les entreprises se préoccupent de la QVCT de l'encadrement de travaux.* »

MÉTHODE : ENQUÊTES INTERNES

La démarche s'est appuyée tout d'abord sur l'analyse des causes de départs des conducteurs-trices de travaux puis sur des interviews en interne des entreprises en veillant à la variété des profils (stagiaires/alternants, conducteurs-trices avec différentes durées d'expérience et d'ancienneté, hommes/femmes, localisation géographique) et des types d'activités (bâtiment, génie civil, neuf, rénovation...).

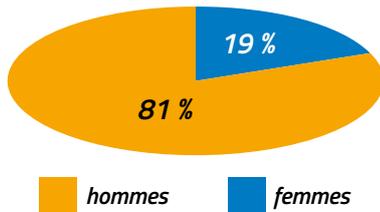
Les enseignements généraux issus de ces interviews et qui sont répertoriés dans ce guide sont d'une grande homogénéité (des apprentis aux conducteurs-trices très expérimentés). Il s'avère par ailleurs que les points de satisfaction comme les irritants du métier sont peu dépendants de l'âge, du genre ou de l'ancienneté mais peuvent varier entre l'Île-de-France et les autres régions.



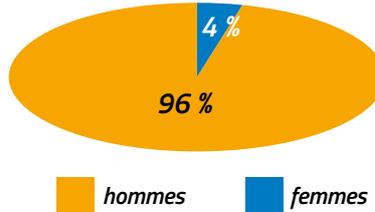
1 Les constats

QUELQUES CHIFFRES

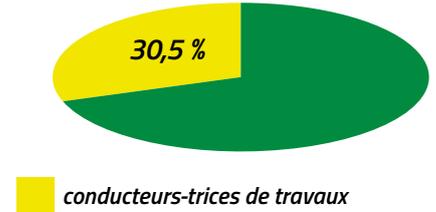
Répartition femmes/hommes en conduite de travaux dans les entreprises générales en 2023



Répartition femmes/hommes en direction de travaux/exploitation dans les entreprises générales en 2023



Proportion des démissions des conducteurs-trices de travaux sur le nombre total de démissions en entreprises en 2025.



LA VISION DES CONDUCTEURS-TRICES DE TRAVAUX SUR LEUR MÉTIER

Les avantages du métier

- Autonomie/responsabilités/culture d'entrepreneur ;
- polyvalence et diversité des missions confiées ;
- métier passionnant et non répétitif (chaque chantier est spécifique) ;
- travail en équipe/convivialité ;
- contacts humains/enrichissement lié à la diversité d'interlocuteurs et d'acteurs : compagnons, encadrement travaux, architecte/BE, clients, sous-traitants ;
- réalisations concrètes/métier valorisant ;
- potentialités d'évolution au sein de la filière travaux (visibilité des parcours).

Les éléments de fierté du métier

- Apprentissages constants/challenges ;
- contribution à la transition énergétique et environnementale ;
- participation à des grands projets d'envergure qui ont un impact sur la société ;
- satisfaction client.

Les irritants du métier

- Tâches administratives trop nombreuses ;
- trop de temps passé à faire des métrages, plans d'exécution...
- difficulté à gérer la multiplicité des intervenants et relations parfois conflictuelles avec les différentes parties prenantes ;
- déphasage entre la rémunération et l'implication (horaire, investissement, responsabilités) ;
- amplitude horaire/temps de trajet ;
- isolement sur les « petites » opérations ;
- réactivité parfois insuffisante pour déployer les ressources, en particulier sur la phase de démarrage qui est la plus chronophage et la plus importante car elle va déterminer le bon déroulement du chantier ;
- poids des déplacements sur l'équilibre vie professionnelle/vie



Les axes d'amélioration pour faciliter le travail au quotidien

→ Clarification des missions et responsabilités de chacun (chef-fe d'équipe et de chantier et conducteur-trice de travaux) ;
→ allègement des tâches administratives à faible valeur ajoutée ;

→ accompagnement des fonctions support à renforcer ;
→ déploiement d'outils digitaux ;
→ meilleur équilibre vie privée/ vie professionnelle : flexibilité, culture du présentisme, présence à l'ouverture/fermeture de chantier à déléguer ;

→ rémunération : une certaine forme de décalage avec la maîtrise d'ouvrage au regard des exigences du métier en entreprise générale ;
→ management de proximité/ communication ;
→ accueil dans l'entreprise (apprentis).

L'AVIS DES DIRECTEURS-TRICES D'EXPLOITATION SUR L'ÉVOLUTION DU MÉTIER DE CONDUITE DE TRAVAUX

La vision de **l'évolution** du métier de **conduite de travaux** est globalement partagée entre les directeurs-trices de travaux et d'exploitation et les conducteurs-trices de travaux



→ Complexification des relations entre les parties prenantes.
→ Métier de plus en plus administratif (exigence de traçabilité et de qualité, formalisation liée aux nouvelles réglementations).
→ Métier de plus en plus porté sur la gestion de contrat.
→ Métier de moins en moins technique.
→ Temporalité de l'entreprise en inadéquation avec les attentes d'évolution rapide des conducteurs-trices de travaux.
→ Enjeux de flexibilisation dans l'organisation du travail (selon les différentes phases du chantier) et meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle.
→ Fibre écologique : fortes attentes des conducteurs-trices de travaux pour que l'entreprise soit contributrice et innovante.

privée

2 Les enjeux



L'évolution des attentes de la société et des marchés, en lien notamment avec les enjeux en matière d'environnement, conduisent les entreprises générales à :

- rechercher la meilleure **performance économique** et **sociale** ;
- renforcer leurs démarches de **transition écologique** ;
- faire évoluer leurs **processus managériaux**.



La QVCT doit permettre d'appréhender l'ensemble des enjeux auxquels l'entreprise générale doit répondre. Elle a vocation à créer de la valeur sur le plan économique, sociétal et environnemental et correspond aux aspirations des collaborateurs.

Les équipes, en particulier les plus jeunes talents dans l'entreprise, sont en attente d'engagements sociaux, sociétaux et environnementaux forts de la part des entreprises qui les emploient, quel que soit le secteur. Ainsi, favoriser la qualité de vie et les conditions de travail dans l'entreprise est un enjeu en matière :

- de fidélisation et d'attractivité,
- de prévention santé sécurité au travail,
- d'équilibre des temps de vie,
- d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes,
- d'épanouissement des collaborateurs-trices.

L'entreprise porte une responsabilité essentielle dans la qualité de vie et les conditions de travail des conducteurs-trices de travaux au travers :

- de la sélectivité dans la prise de commande (opérations de bonnes qualités),
- de l'organisation de l'opération,
- et des moyens mis à disposition.

Des recommandations opérationnelles cohérentes et adaptées sont de nature à favoriser la sécurisation financière, technique et juridique de l'opération.

« La QVCT n'est pas une dépense mais un investissement. »



3

Les **solutions** en phase avec les **attentes** des conducteurs-trices de travaux

1. Mieux définir les **missions** et les **responsabilités** de chacun (chef-ffe d'équipe, de chantier et conducteur-trice de travaux)

→ **Valoriser** la fonction et asseoir le positionnement des conducteurs-trices de travaux, travailler sur leur statut et leur identité.

→ **Mieux définir** et renforcer tout l'écosystème autour des conducteurs-trices de travaux.

- Mettre en place une proposition de RACI (Réalisateur - Approuvateur - Consulté - Informé) avec pour chaque thème : « qui fait quoi ? » et « quel niveau d'intervention ? ».

→ **Préciser** la cartographie des responsabilités / délégations de pouvoirs :

- en matière de prévention santé sécurité, traduire de manière concrète

le contenu des obligations de sécurité et les actions à mettre en œuvre pour permettre aux conducteurs-trices de travaux d'avoir plus de visibilité et de mieux appréhender les responsabilités de chaque intervenant dans l'organisation.

→ **Renforcer** la formation managériale et la formation aux outils digitaux des chefs-ffes de chantier (CC) et des chefs-ffes d'équipes (CE) : chacun dans son rôle et à la bonne place dans la ligne managériale du chantier.

- Exemples : pointages, management des compagnons.

« Le chef d'équipe est un manager, pas un exécutant. Il est le chef d'orchestre de sa zone. »

→ **Favoriser** les bonnes relations entre les conducteurs-trices de travaux et les chefs-ffes de chantier.

- Gommer l'effet « seniorité » des chefs-ffes de chantier (certaine forme de défiance ou de résistance vis-à-vis des jeunes conducteurs-trices de travaux).

- Renforcer la relation de confiance, les remontées d'informations et l'implication de tous.

2. **Recentrer** les conducteurs-trices de travaux sur leur **cœur de métier**

Des services supports – boosters de solutions

→ **Renforcer** les services supports dans leurs rôles de partenaires apporteurs de solutions : achats, comptabilité, études, juridique, méthodes, prévention, RH.

- Accompagner et soutenir la filière travaux.
- Renforcer la présence sur chantier.

- Prendre en compte les réalités opérationnelles et proposer des solutions adaptées.

- Renforcer leur rôle de conseil (business-partner).

« Il faut renforcer la présence du service Méthodes notamment pour gérer les métrés. Il doit intervenir plus souvent et proposer des solutions »



3

Les **solutions** en phase avec les **attentes** des conducteurs-trices de travaux (suite)

→ **Alléger** les tâches administratives pour les recentrer sur le suivi opérationnel de production.

Astuce : doter le chantier d'un(e) assistant(e) gestionnaire administratif / aide-conducteur-trice de travaux sur

chantier chargé du suivi administratif (classeurs...), de la préparation des contrats/avenants :

- au moins au démarrage ou ponctuellement ;
- soit au niveau du chantier, soit au

niveau d'une agence pour « couvrir » plusieurs chantiers (flexibilité en fonction de la typologie du chantier).

→ **Créer** un poste de chargé(e) de relations locataires sur les chantiers de réhabilitation.

3. Faire preuve de **réactivité** dans l'organisation des **ressources** en adéquation avec les besoins de l'activité

→ **Adapter** le taux d'encadrement en fonction des différentes phases :

- constituer une équipe dont les granulométries d'expertises évitent la mise sous tension de l'équipe, notamment lors de la phase de démarrage du chantier ;
- permettre des rotations pour ouvrir/fermer le chantier et limiter l'amplitude des journées de travail (exemple : avoir un organisme qui ouvre/ferme le chantier) ;
- disposer de renforts temporaires si nécessaire sur des phases cruciales pour éviter la surcharge ;

■ rendre la charge individuelle plus linéaire.

→ **Créer** plus de proximité pour un véritable **soutien opérationnel des services supports** tout en

maintenant la responsabilité des conducteurs-trices de travaux sur la gestion, le juridique, le contractuel et l'interface avec les partenaires, notamment les sous-traitants.

« *Quand on met moins de moyens, on a moins de temps, on gère dans l'urgence avec un risque d'erreurs et des conséquences pour tous les intervenants sur le chantier.* »



→ Intégrer le Lean Management

→ **Prévenir** la sensation d'isolement des conducteurs-trices de travaux sur un chantier :

- renforcer la présence des directeurs-trices de travaux ;

■ faire participer les conducteurs-trices de travaux aux groupes de travail fonctions transverses ou avec les conducteurs-trices de travaux des autres entités pour partager les bonnes pratiques ;

■ prévoir des passages réguliers à l'agence pour garder le lien ;

4. Travailler en mode projet

Processus de pilotage d'affaire :

→ **Revenir** aux fondamentaux de l'opération en allant plus en profondeur dans les phases d'études techniques, d'études de prix et de transferts aux équipes travaux.

→ **Travailler** en amont sur la **planification** : méthodes, planning et cadence.

« Cette méthode de travail permet une meilleure préparation et évite le stress au démarrage du chantier afin de ne pas réagir en mode pompier. »

→ **Intégrer** les conducteurs-trices de travaux **dans la phase d'études du projet.**

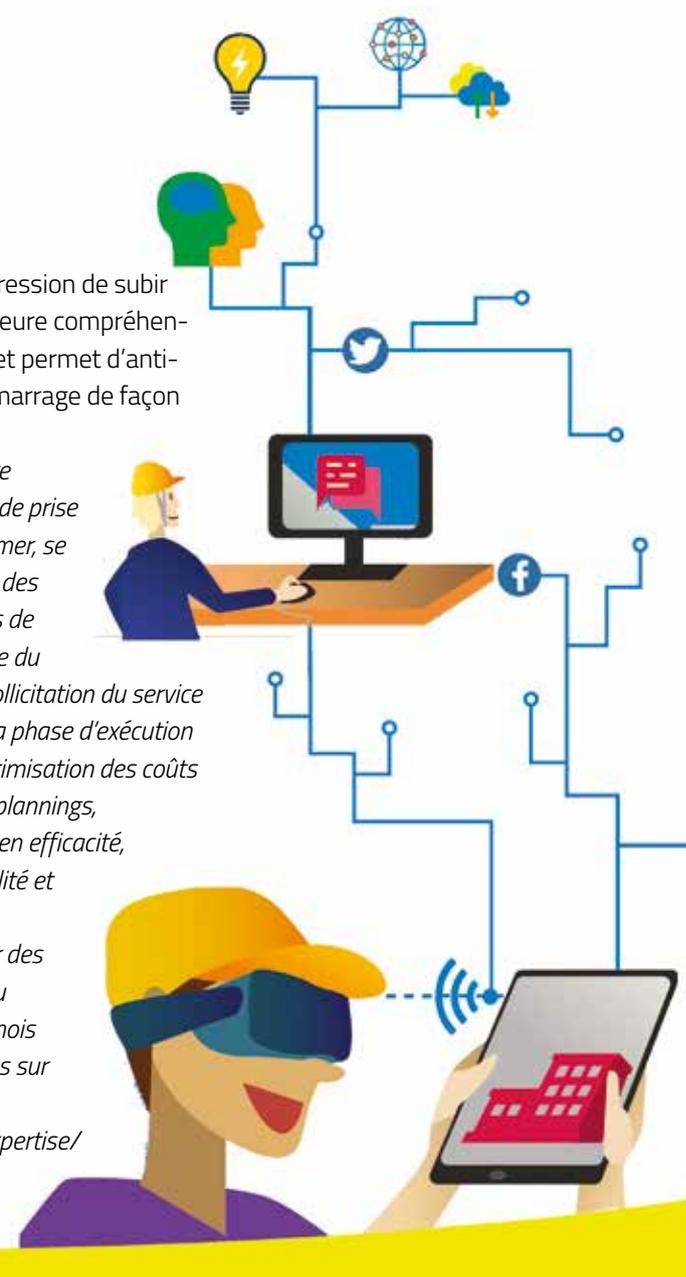
Plusieurs avantages :

- cela renforce leur rôle de porteur opérationnel de l'affaire connaissant l'historique du chantier, de la phase de sélection à la livraison ;
- cela leur permet de participer aux choix effectués, de connaître le dossier, de comprendre les tenants et aboutissants des décisions, d'anticiper la planification des travaux et de choisir les bons outils.

■ cela diminue l'impression de subir les contraintes (meilleure compréhension des arbitrages) et permet d'anticiper la phase de démarrage de façon plus sereine :

- pour une meilleure préparation (temps de prise de recul pour se former, se questionner et faire des propositions), moins de stress au démarrage du chantier, moindre sollicitation du service études pendant la phase d'exécution du chantier, optimisation des coûts et respect des plannings,
 - pour gagner en efficacité, qualité, rentabilité et sérénité,
 - pour alterner des temps au bureau pendant plusieurs mois et ensuite des temps sur chantier,
 - pour apporter l'expertise/ expérience terrain de l'équipe Travaux dans la phase de conception/étude du projet et permettre d'identifier les incohérences de conception,
 - pour lui donner de la visibilité sur ses perspectives et/ou aménager le « creux » entre 2 chantiers.
- cela contribue à une meilleure

relation entre les équipes études et les équipes travaux avec le client (une seule et même équipe sur toute la durée de l'opération) et à l'instauration de relations de confiance entre l'architecte et le client : dialogue de qualité tout au long du projet.



3

Les **solutions** en phase avec les **attentes** des conducteurs-trices de travaux (suite)

5. Mettre à disposition les **outils pertinents** notamment digitaux

→ **Développer** les outils collaboratifs digitaux et interconnectés pour éviter les ressaisies et gagner du temps :



■ outils de gestion en ligne, application pour éditer les contrats/avenants + base de données centralisées et communes pour accéder en permanence aux documents nécessaires pour le chantier ;

■ outils partagés de suivi et de planification ;

■ outil de suivi de toutes les opérations de réception et préalables à la réception.

→ **Prévoir** des **tutoriels** sur les outils du quotidien et ne pas perdre de temps (ex. : tableaux de suivi).

→ **Uniformiser** le formalisme et disposer de **documents types** ;
→ **Veiller à l'homogénéité Île-de-France/autres régions.**

« On apprend beaucoup de choses " sur le tas " avec une perte de temps sur la prise en main des outils. »

6. Organiser la **souplesse** et la **flexibilité** dans l'organisation

→ **Permettre** la flexibilité des horaires et de l'amplitude des journées de travail en fonction des différentes phases du chantier.

→ **Donner** de la visibilité sur la prochaine affectation.

→ **Dégager** du temps, le plus tôt possible, pour se former, prendre du recul afin d'exercer pleinement leur rôle.

→ **Encourager** le dialogue entre le manager et les conducteurs-trices de travaux sur la charge de travail pour identifier les éventuels écarts entre les obligations professionnelles et les contraintes personnelles.

→ **Favoriser** la prise en compte par le manager des contraintes d'équilibre vie privée / vie professionnelle de l'ensemble de l'équipe de chantier (en phase de préparation de chantier et au cours de l'opération).

→ **Accompagner** les managers des conducteurs-trices de travaux par la formation/coaching.



« Parfois, certaines formations arrivent trop tard. »

7. Favoriser la **convivialité**

→ **Préserver/organiser** des moments de convivialité (à intégrer aux objectifs du patron de BU) :

- repas de chantier hebdomadaires entre compagnons/encadrement (CE/CC/CT),
- opérations de « lancement de chantier ».

→ **Veiller** à la qualité des installations de chantier en favorisant des équipements et des bungalows de qualité pour créer un cadre de travail motivant, convivial et confortable :

- base vie de qualité, propre, bien aménagée et dotée d'une connexion réseau performante,
- création d'espaces d'échanges informels et de détente.

« Une bonne ambiance contribue au bien-être et à la performance. »

9. Renforcer l'**accompagnement** lors de l'embauche des conducteurs-trices de travaux

- **Soigner** particulièrement l'accompagnement des jeunes embauchés.
- **Mettre en place** un parcours d'intégration dans l'entité suivant les étapes d'une affaire (commerce/études de prix/production/SAV).
- **Faciliter l'intégration** dans le réseau des conducteurs/trices de travaux.

8. Étudier la **rémunération** des conducteurs-trices de travaux

→ **Déterminer** la rémunération en adéquation avec le niveau d'expertise et le positionnement des filières connexes (maîtrise d'ouvrage, bureaux de contrôles...).

→ **Prendre en compte** les contraintes, la charge de travail et le niveau de responsabilité.



10. Mesurer régulièrement la **perception** des conducteurs-trices de travaux dans un contexte d'**évolution** des attentes et de transition dans les enjeux des entreprises

Pas de progrès sans mesure

- **Organiser** des sondages/questionnaires auprès des conducteurs-trices de travaux.
- **Mettre** en place un baromètre social.
- **Prévoir un point spécifique** sur le ressenti lors des entretiens réguliers.

REMERCIEMENTS à toutes les conductrices et conducteurs de travaux, directrices et directeurs de travaux ou d'exploitation qui ont accepté de répondre aux sondages et de donner leur avis en toute transparence. L'ensemble de vos réponses a été riche d'enseignements.

RÉDACTION : Pauline **Bernard** (Bouygues Construction), Sondos **Hanini** (Demathieu Bard), Julie **Hubert** (Eiffage Construction), Dominique **Mialon** (VINCI Construction), Aude **Neveu Varjabédian** (EGF), Julien **Pellissier** (Fayat Bâtiment), Ljiljana **Treillet** (Fayat Bâtiment)
et la contribution des membres de la commission Sociale d'EGF
et de son président Laurent **Kosior** (VINCI Construction)

Ce guide est édité par EGF pour ses adhérents - Novembre 2024

EGF est l'organisation professionnelle des entreprises générales du bâtiment et des travaux publics, reconnues pour leur capacité à innover et leur approche globale et durable de l'acte de construire.



contact

Entreprises Générales de France BTP
9 rue La Pérouse
75784 Paris Cedex 16
tél : 01 40 69 52 77
contact@egfbtp.com
www.egfbtp.com