

Synthèse du Rapport d'évaluation des Démarches Compétences

Etude qualitative sur
l'évaluation des diagnostics
et accompagnements
auprès des entreprises du
BTP ayant bénéficié de
diagnostics RH en
2013 et 2014

Synthèse réalisée en mai 2017 par le Cabinet Amnyos



LA CONTEXTE

La convention d'objectifs et de moyens (C.O.M.) signée entre CONSTRUCTYS – OPCA de la Construction, et la DGEFP – pour les années 2012 à 2014 définit des prestations de diagnostic et de conseil à proposer auprès d'entreprises du BTP de moins de 250 salariés.

Une 1ère action expérimentale a été conduite à partir de 2013, renouvelée chaque année depuis.

Constructys s'était engagé à ce que les résultats de ces actions soient mis à la disposition des partenaires sociaux du BTP pour qu'ils évaluent l'opportunité de s'engager dans les négociations d'un accord GPEC.

Après deux années de mise en application de ces actions, un projet d'étude a été retenu par les partenaires sociaux lors du CA du 22 avril 2015. Constructys a confié au Cabinet Amnyos la mission de mener une évaluation des démarches compétences réalisées en 2013-2014.

Constructys a défini ses attentes :

- **Apprécier les effets des diagnostics et des accompagnements dans les entreprises, notamment:**

- ▲ Quels résultats ont été produits?
- ▲ Les diagnostics et accompagnements ont-ils permis aux chefs d'entreprises de changer quelque chose?
- ▲ Ont-ils déclenché des actions de formation?
- ▲ Y a-t'il eu un effet induit sur les équipes et les « performances collectives »?

- **Interroger la lisibilité et la pertinence de l'offre de services Constructys sur le sujet**

LES DÉMARCHES COMPÉTENCES

Sur la période 2013-2014, Constructys a porté **2 types de démarches compétences** :

- **Démarche Compétences**, pour les entreprises P10 (suivies par Constructys), les M10 TP (FNTP délègue l'accompagnement à Constructys)

- ▲ Diagnostic
- ▲ Accompagnement
- ▲ Outil : BNDC, Avenir compétences (anticipation départ à la retraite)

- **Pack Compétences**, pour les entreprises M10 Bâtiment adhérentes CAPEB

- ▲ Diagnostic
- ▲ Accompagnement
- ▲ Outil : PPCC

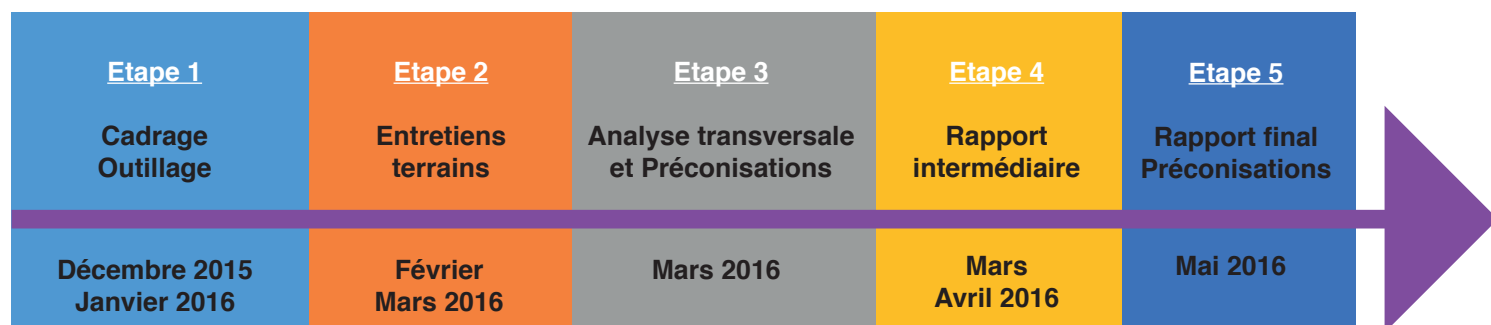


Près de **300 démarches** sur les 2 premières années

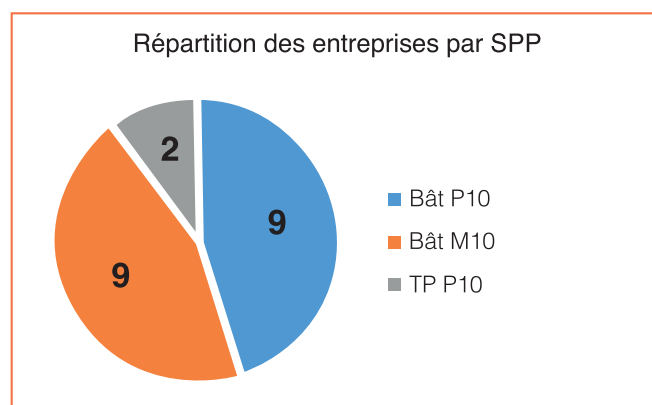
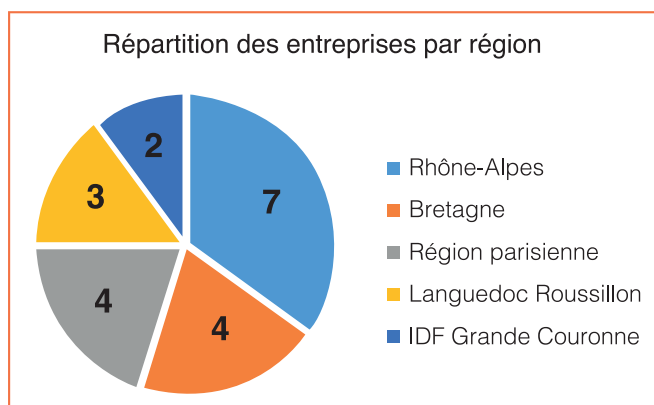
	2013	2014
Nb de démarches	98	219
Nb entreprises bénéficiaires	96 (soit 3 404 salariés)	186 (nb salariés NC)
Sections Paritaires Professionnelles		
-Moins de 10 BTP	33% (32 entreprises)	44% (81 entreprises)
-Plus de 10 Bâtiments	54% (52 entreprises)	41% (76 entreprises)
-Plus de 10 Travaux Publics	13% (12 entreprises)	36% (29 entreprises)
Durées Diagnostics Accompagnement	105.5j (moy : 2.45j) 263j (moy : 4.75j)	192.5j (moy : 1.7j) 400j (moy : 3.8j)
Engagements financiers	381 195€ dont : - Constructys : 58% - DIRECCTE : 26% - Entreprises : 16%	607 030€ dont : - Constructys : 55% - Cofinancements : 38% - Entreprises : 1% - Acompte 2013 : 6%

L'ÉTUDE MENÉE POUR ÉVALUER LES DÉMARCHES

Une **évaluation qualitative** conduite entre Décembre 2015 et Mai 2016...



... auprès des **Dirigeants de 20 entreprises** (commande de Constructys), principalement des entreprises accompagnées en 2014 et quelques entreprises dont les accompagnements avaient débuté dès 2013, représentatives des bénéficiaires des démarches compétences 2014 :



De plus, **2 APR** et **1 OPD ont été** interviewées afin de compléter la vision d'ensemble sur la démarche conduite dans les territoires,

Ainsi que **2 prestataires** (parmi ceux ayant accompagné le plus de démarches compétences).



LES ENTREPRISES SATISFAITES SUR :

Sur une échelle de satisfaction de 0 à 3 // 0 - Très insatisfaisant / 1 - Passablement satisfaisant / 2 - Bonne prestation / 3 - Excellente prestation

Adéquation
aux besoins
85%**L'adéquation de la
démarche à leurs besoins**Note
Moyenne
2,58**Globalement, la démarche
dont elles ont bénéficié**Note
Moyenne
2,65**Les prestataires qui les
ont accompagnés**Note
Moyenne
2,25**Les outils qui leur
ont été livrés**

*PLUS QU'À DES BESOINS STRICTEMENT RH,
LES PRÉOCCUPATIONS DES ENTREPRISES
SONT ÉLARGIES À DES PROBLÉMATIQUES
D'ACTIVITÉ*

- ▲ Transmission d'entreprise
- ▲ Départ à la retraite
- ▲ Difficultés de l'entreprise
- ▲ Interrogation de l'entreprise sur sa stratégie
- ▲ Absence d'organisation ou de ressource RH ou de temps pour structurer les RH
- ▲ Dialogue social/ Communication difficile
- ▲ Cloisonnement des métiers (Incompréhension/ Opposition...)

*DE FAÇON OPÉRATIONNELLE, LES
ACCOMPAGNEMENTS ONT DOTÉ LES
ENTREPRISES DE :*

- ▲ Un état des lieux de l'entreprise
- ▲ Parfois une synthèse visuelle express de type SWOT (Forces Faiblesses Opportunités Menaces)
- ▲ Leur pyramide des âges, support d'une analyse de leur démographie
- ▲ Des fiches de poste
- ▲ Des grilles d'évaluation des compétences
- ▲ Des grilles d'entretien annuel...

*PARMI LES MOTIVATIONS DES ENTREPRISES INTERROGÉES, ON NOTE AVANT TOUT UNE
VOLONTÉ DE BÉNÉFICIER D'UN REGARD EXTÉRIEUR ET DE PRENDRE DU RECUL SUR SON
ACTIVITÉ*

- ▲ Absence de motivation initiale pour certaines: l'entrée dans la démarche a davantage été une opportunité
- ▲ Obtenir un conseil extérieur de la part d'un « sachant »
- ▲ Etat des lieux sur l'entreprise
- ▲ Prise de recul
- ▲ Se positionner par rapport aux autres entreprises/ Avoir un point de comparaison sur les pratiques des autres entreprises (benchmark)
- ▲ Volonté d'organiser l'entreprise, désigner des personnes clés (ressources...), mettre en place des process organisationnels (ex : affichage dans l'entreprise), d'incitation (au sens « incentive » ex: des primes)
- ▲ Réinjecter du dialogue dans l'entreprise, fluidifier les rapports entre la hiérarchie et les salariés
- ▲ Structurer les RH ou avancer sur un dossier RH ciblé (fiches de postes, mise en place d'entretiens, analyse des conditions de travail...)



A PLUS LONG TERME, LES DIAGNOSTICS ET ACCOMPAGNEMENTS SEMBLENT AVOIR ÉTÉ GÉNÉRATEURS DE CHANGEMENTS

▲ Majoritairement et à l'échelle de l'échantillon étudié, on ne constate **pas de changement radical** suite aux démarches compétences au sein des entreprises.

▲ Toutefois, les états des lieux issus des diagnostics, ainsi que les conseils apportés par les consultants (prestataires de la démarche compétence) pendant les accompagnements, ont parfois pu orienter les Dirigeants :

-On peut ainsi noter des **changements de posture** (un Dirigeant qui manage moins à l'affect, un autre qui décide d'écouter tous ses salariés...)

-Ou encore un **coup d'accélérateur** apporté aux projets des entreprises (mise en place des fiches de poste dans une entreprise, appropriation et exploitation de la BNDC chez une autre...)

▲ De manière plus diffuse, l'intervention sur un temps même court, mais à un moment de questionnement profond du Dirigeant, peut entraîner malgré tout des prises de décision engageantes pour l'avenir des structures (réorganisation, changement de statut de l'entreprise...).

QUELQUES DIAGNOSTICS ET ACCOMPAGNEMENTS À L'ORIGINE D' ACTIONS DE FORMATION AU SEIN DES ENTREPRISES

▲ Si la démarche vise l'appui aux entreprises dans la construction d'un Plan d'Action RH et notamment d'un Plan de formation, **toutes les entreprises ne déploient pas de tels plans à l'issue des accompagnements.**

▲ Pour celles qui le font, on peut noter quelques formations « Sécurité » (dans une logique de mise en conformité), ou métier (plutôt tournées sur le développement des compétences et l'expertise). Dans une région pour laquelle les démarches déployées ciblaient la gestion des âges, on note la signature de contrats de génération et l'organisation de formations pour l'intégration de la recrue jeune.

▲ Il convient de souligner que Constructys n'a cependant pas défini de ligne spécifique dédiée au financement d'actions de formations qui découleraient des accompagnements, et iraient éventuellement au-delà des « budgets » des entreprises.

UN EFFET SIGNIFICATIF SUR LE COLLECTIF ENTREPRISE

« C'est en jouant collectif que l'on gagne »

▲ A l'issue des entretiens réalisés, il n'est pas possible de produire des résultats chiffrés faisant état de progression de la performance collective.

▲ En revanche il est **indéniable que l'intervention d'un tiers dans l'entreprise en appui au Dirigeant peut produire des effets en termes de performances collectives.** Et l'étude montre que la performance collective a pu être activée lorsque certains « ingrédients » étaient réunis:

-Lorsque l'accompagnement a été conduit **en mode projet** (un travail de co-construction entre le prestataire et le dirigeant et ses équipes)

-Lorsque le **collectif de salariés** était **mobilisé** (dans le cadre d'une enquête, d'une réunion d'information et de partage)

-Ou encore lorsque la démarche a généré des **changements tangibles pour les salariés** (la mise en place d'une prime, la participation à une formation, une communication « décrispée »...)



L'ENVIRONNEMENT DES OPCA ET DES ENTREPRISES ÉVOLUE

Pour les OPCA

- ▲ La Réforme de la Formation Professionnelle (FP) revisite les taux de contribution des entreprises, notamment sur le Plan
- ▲ Le métier de Conseil en OPCA évolue et renforce son volet « commercial »
- ▲ L'existence de dispositifs proches de ceux de l'OPCA qui renforce l'environnement concurrentiel de l'offre de services :
 - En interne: des démarches compétences, avec Pack Compétences, Avenir Compétences, Démarche compétences
 - En externe: Appui RH du Plan PME, dispositifs RH des organisations professionnelles, des Conseils Régionaux, dispositifs des autres OPCA, notamment interprofessionnels...

Pour les entreprises du BTP

- ▲ Une crise qui prolonge ses effets
- ▲ Une concurrence accrue dans le secteur
- ▲ Des opportunités telles celles de la filière énergétique
- ▲ Une tradition orale qui peut limiter l'appropriation d'outils « rédigés », voire perçus comme trop littéraires
- ▲ Et une attente simple, d'assistance à une prise de recul régulière et un avis objectif et expert

Le positionnement stratégique de l'offre d'appui RH de Constructys doit être repensé...

Il ressort la confirmation de la pertinence d'un **appui aux entreprises** aux conditions suivantes :

- ▲ Une entrée par:
 - Le projet d'entreprise
 - Et la problématique économique ou organisationnelle
- ▲ Un dispositif qui **optimise les autres dispositifs et autres financements**, dans une logique de complémentarité
- ▲ Une **Solution modulaire** (durée et contenu variables) avec un cœur Compétences, à la croisée des différentes problématiques RH de l'entreprise, ajustée aux besoins des entreprises.

... Et son architecture générale remodelée

- ▲ Un **pré-diagnostic** par le Conseiller Constructys pour qualifier le besoin
- ▲ Le **diagnostic** par un Consultant pour poser l'état des lieux
- ▲ L'**accompagnement** par un Consultant pour appuyer à la mise en œuvre d'un plan d'action
- ▲ Un **suivi** par le Conseiller Constructys pour accompagner l'entreprise dans la durée





7 PILIERS POUR UNE DÉMARCHE RÉUSSIE

1. UNE PHASE DE QUALIFICATION DU BESOIN
2. UN ACCOMPAGNEMENT QUI RÉPOND AU BESOIN DES ENTREPRISES
3. DES OBJECTIFS CLAIRS ET DES INDICATEURS DE RÉUSSITE
4. UNE DÉMARCHE CONDUITE EN MODE PROJET
5. DES LIVRABLES SIMPLES
6. UN PLAN D'ACTION
7. UN SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION

L'APPUI AUX ENTREPRISES, VÉRITABLE LEVIER DE L'« OFFRE ACCOMPAGNEMENT » DE CONSTRUCTYS

Dans le cadre d'une **offre de services Constructys pensée en 2 segments**

- ▲ Offre basique
- ▲ Offre Accompagnement,

Au regard de la contribution des entreprises et des services associés.

La Démarche Compétences fait partie de l'**Offre Accompagnement** de l'OPCA.

Le dispositif **doit mettre en lumière et optimiser les outils et l'ingénierie de la profession** comme BNDC/PPCC, Entretien professionnels, Plan de Formation.

LE CONSEILLER CONSTRUCTYS REMIS AU CŒUR DU PILOTAGE OPÉRATIONNEL DES DÉMARCHES

- ▲ Démarche Compétences reste **sous pilotage stratégique national**

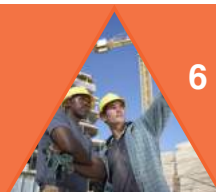
-Un Cahier des charges national de type Charte garantissant un Service Réseau sur tous les territoires pour tous les adhérents

-Une plateforme centralisant les informations clés des diagnostics et les livrables « partageables » des accompagnements:

- ▲ Avec un **déploiement opérationnel assuré par les APR/OPD**

- ▲ Et des **Conseillers Constructys repositionnés en pilotes opérationnels des démarches**

-Ils identifient et qualifient le besoin dans le cadre du pré-diagnostic
-Ils confient aux prestataires un mandat d'accompagnement de leurs adhérents
-Ils assurent le suivi de la démarche dans la durée, pendant l'intervention du prestataire et au-delà





Contacts :

Claire Margaria

Direction du Développement, Constructys

Mail : claire.margaria@constructys.fr

Tél : 01 82 83 95 52



Alexia Bourit

Chef de projet

Mail : alexia.bourit@amnyos.com

Tél : 07 76 93 65 70

