

Chargé d'étude : David ABONNEAU,  
Maître de conférences à l'université  
Paris Dauphine

Etude réalisée par Paris Dauphine pour  
**CONSTRUCTYS**

# Étude sur les impacts de la formation dans les entreprises du BTP de 10 salariés et plus



# Introduction

- Dans le cadre de la mise en œuvre de la Loi du 5 mars 2014, la notion d'investissement en formation est à revisiter.
- CONSTRUCTYTS – OPCA de la Construction s'est saisi de cette question pour appréhender le retour sur investissement dans les entreprises de salariés et plus du BTP.
- L'OPCA a ainsi décidé de conduire une étude en partenariat avec l'Université PARIS DAUPHINE sur la thématique suivante : Etude sur les impacts de la formation dans les entreprises de 10 salariés et plus du BTP.
- Cette étude a eu 3 principaux objectifs : recueillir et analyser les modalités mises en œuvre dans des PME et grandes entreprises particulièrement engagées dans la formation, identifier 10 principaux critères pour mesurer le retour sur investissement de la formation et faciliter le conseil aux entreprises du BTP.
- Les résultats de cette étude montrent que la formation continue répond aux enjeux économiques des entreprises diagnostiquées mais également sociaux vis-à-vis des salariés. Ils concourent aussi à une prise de recul sur les pratiques de conseil auprès des entreprises pour mieux répondre à leurs attentes et leurs besoins.

# Les approches du ROI en formation

- **Les approches économiques :**

« *évaluation sur tous les postes du compte de résultat* » centrée sur les actions de prévention à partir d'études de cas (101 exemples étudiés)

« *Combien ça rapporte ?* »  
plutôt que « *À quoi ça sert ?* »

Une démarche ex post  
(après)

- **Les approches évaluatives**

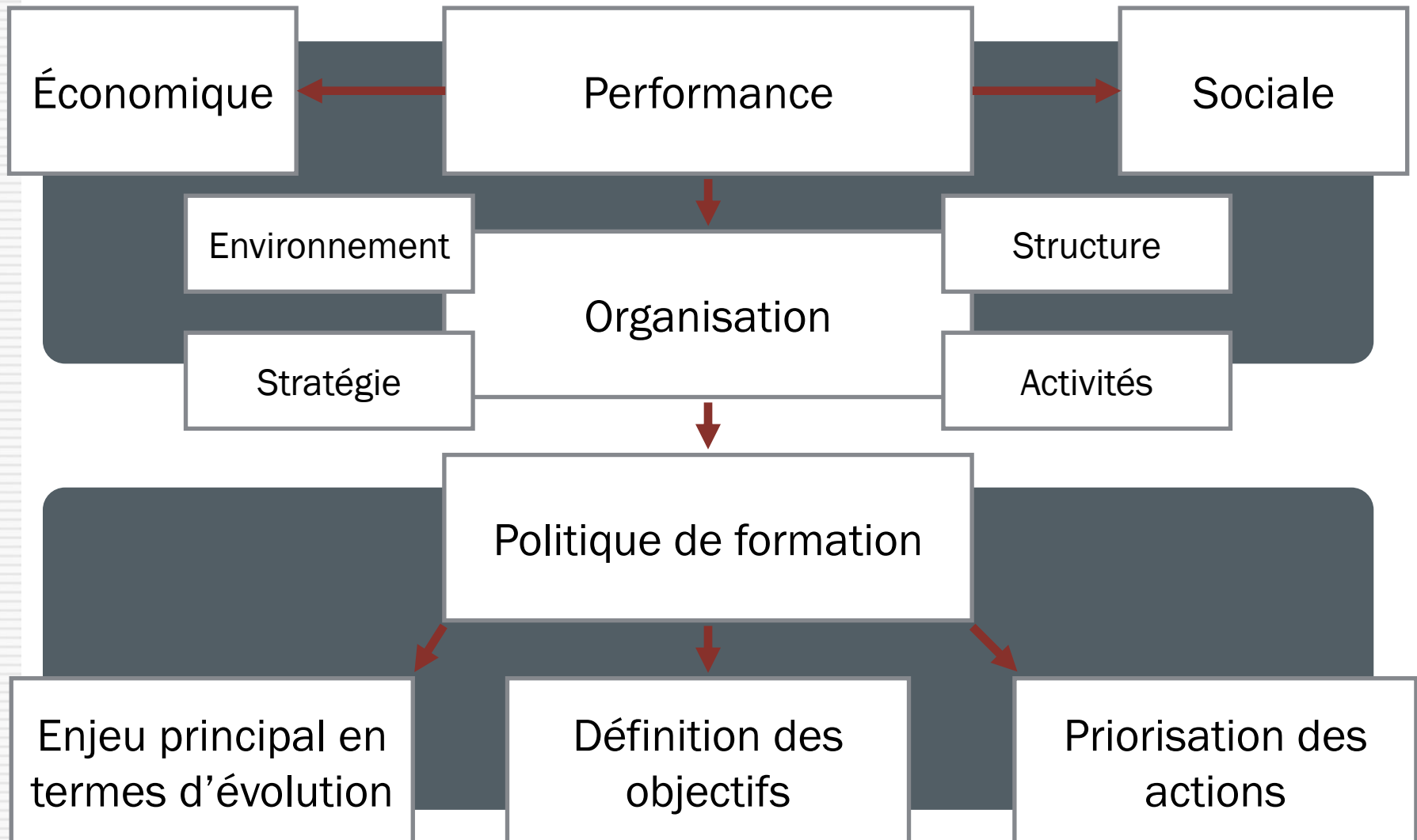
centrées sur la mesure d'impact  
où

*Impact = pertinence x acquis x transfert*

À quelles conditions la  
formation est-elle utile ?

Une focalisation sur le suivi  
(pendant)

## La contribution de la formation à la performance



# Le panel : 14 entreprises du BTP

Lille - décembre 2015  
4 entreprises



Paris - février 2016  
3 entreprises dont 2 groupes



Poitiers - décembre 2015  
2 entreprises



Marseille - novembre 2015  
5 entreprises



« À quoi ça sert ? » plutôt que  
« combien ça rapporte ? »

Des bénéfices à la fois  
économiques et sociaux

Le bénéfice ne peut-être  
dissocié du contexte

Donner la preuve par  
l'exemple



0 250  
0 150  
Projection Lambert 93 - RGF-93 datum

# Analyse approfondie de 7 cas emblématiques

<p>Il faut faire autre chose</p>	<p><b>SILVER</b> : 350 salariés, 1 holding + 7 structures spécialisées          Activité centrée sur le logement individuel groupé &amp; sur le collectif</p>
<p>Il faut faire plus (avec autant ou moins)</p>	<p><b>EPTP</b> : 50 salariés + 10 intérimaires, rachat récent          Reconversion du raccordement électrique à la fibre optique</p>
<p>Il faut faire mieux</p>	<p><b>LEDOUX</b> : SCOP, 950 salariés          Installation et de réparation d'appareils de climatisation et de chauffage collectif</p>
<p>Il faut s'adapter et être capable de réagir vite</p>	<p><b>STORE 2000</b> : 26 salariés + intérimaires, 4 agences          Fabrication, pose &amp; vente de stores et de menuiserie (fenêtres PVC)</p>
<p>Il faut faire comme le terrain l'entend</p>	<p><b>DUPERT</b> : 112 salariés pour 5 métiers          Activité bâtiment industriel &amp; marchés publics (écoles...)</p>
<p>Il faut aller là où les autres ne peuvent pas aller</p>	<p><b>CIFER</b> : 119 salariés dont une majorité d'ETAM, rachat récent par un groupe ; travaux publics, activités multiples (canalisation...)</p>
<p>Il faut aller là où les autres ne peuvent pas aller</p>	<p><b>VISAGE</b> : 40 cordistes          80% industrie (dont nucléaire) &amp; 20% bâtiment</p>

# Un exemple d'entreprise : Store 2000



## STORE 2000

**Mot d'ordre :** « il faut faire mieux »

**Point focal :** la chasse aux coûts

**La formation est** un moyen de résoudre des problèmes clairement identifiés (et chiffrés)

**Point distinctif :** outils de diagnostic au service de l'amélioration continue

Activité : fabrication, pose & vente de stores et de menuiserie (fenêtres PVC)

4 agences

Effectifs : 26 salariés + intérimaires

2 catégories de collaborateurs : techniciens-poseurs & technico-commerciaux

+ atelier

Menaces liées à la dégradation de l'environnement économique

**Enjeux :**

**Sur le volet « production » :** réduire les coûts en se focalisant sur la qualité

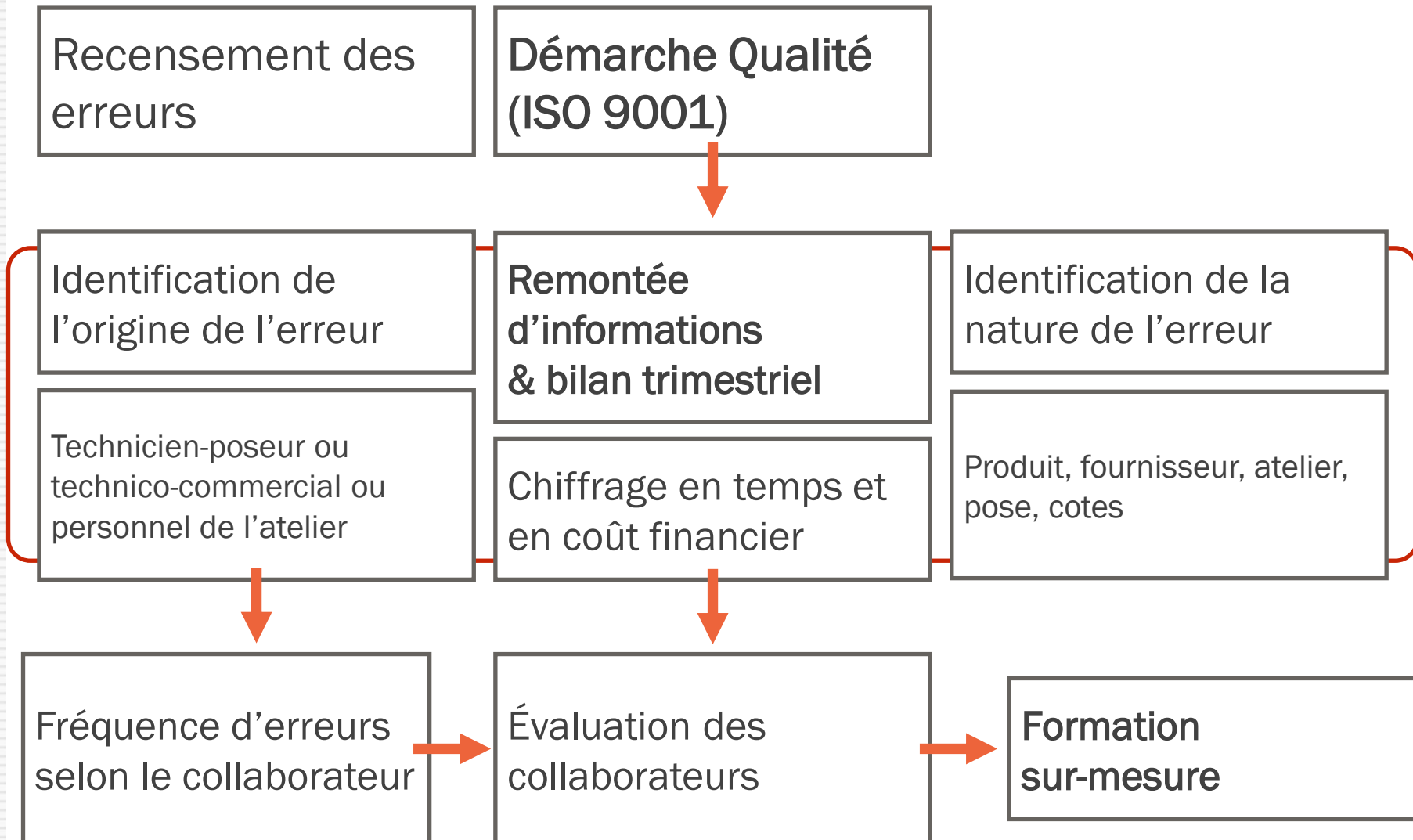
**Sur le volet commercial :** être plus offensif en se donnant les moyens d'aller chercher les clients

## Un exemple de politique de formation : Store 2000

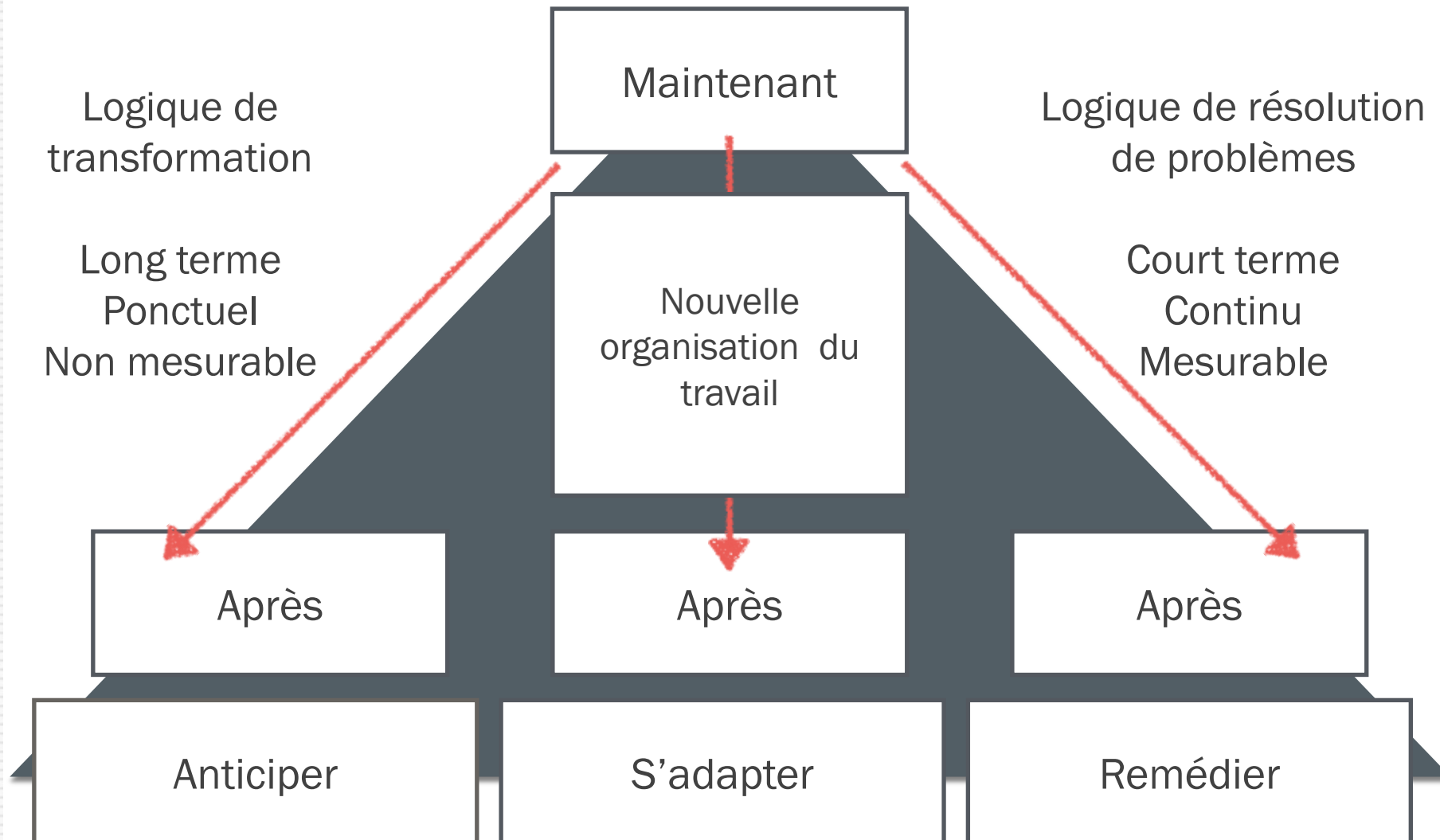
Qualité		Fonction commerciale	Management
Amélioration continue de la qualité		Renforcer la force de vente	Problématique de conflits au sein d'une équipe
Formation technique-métier sur-mesure	Échanges de bonnes pratiques	Formation technique commerciale	Approche personnalisée : coaching
Tout type de collaborateurs Continu Individualisé	Tutorat interne	Commerciaux Ponctuel Collectif	Management intermédiaire Ponctuel Individualisé



## Amélioration continue & chasse au coût d'erreur



# Quelle est l'évolution recherchée ?



# La logique d'évolution de Store 2000



Maintenant

Résoudre des  
problèmes de non  
qualité

Bilans périodiques

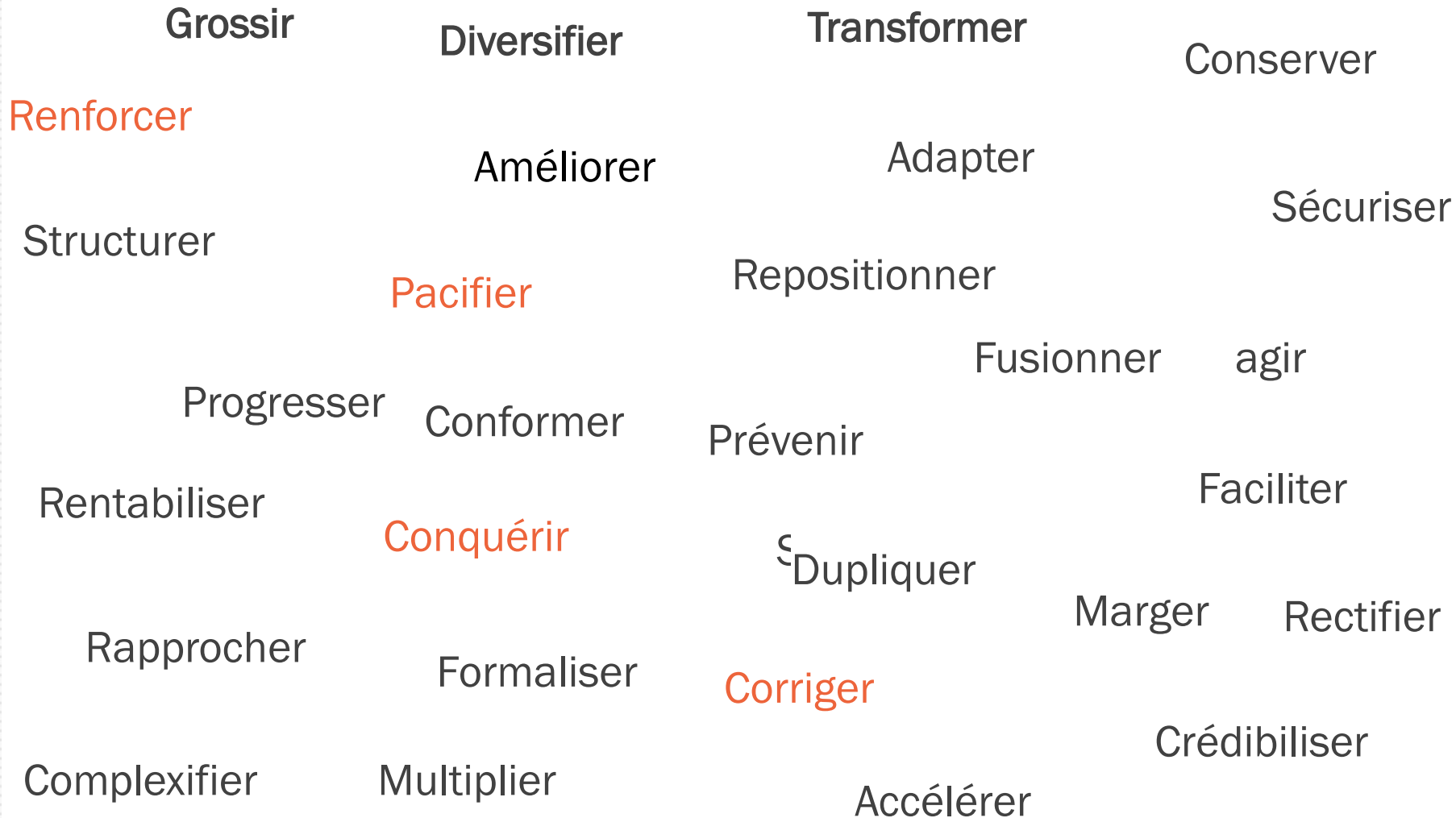
Chiffrages des coûts en  
temps et en argent

Après

Remédier

## Quels sont les objectifs visés ?

### Les « 30 bonnes raisons de former ses salariés »



# Les objectifs pour Store 2000

Passer la gestion de la demande entrante à une démarche commerciale offensive

Corriger

Recensement des erreurs, chiffrage et évaluation des collaborateurs concernés

Conquérir

Renforcer

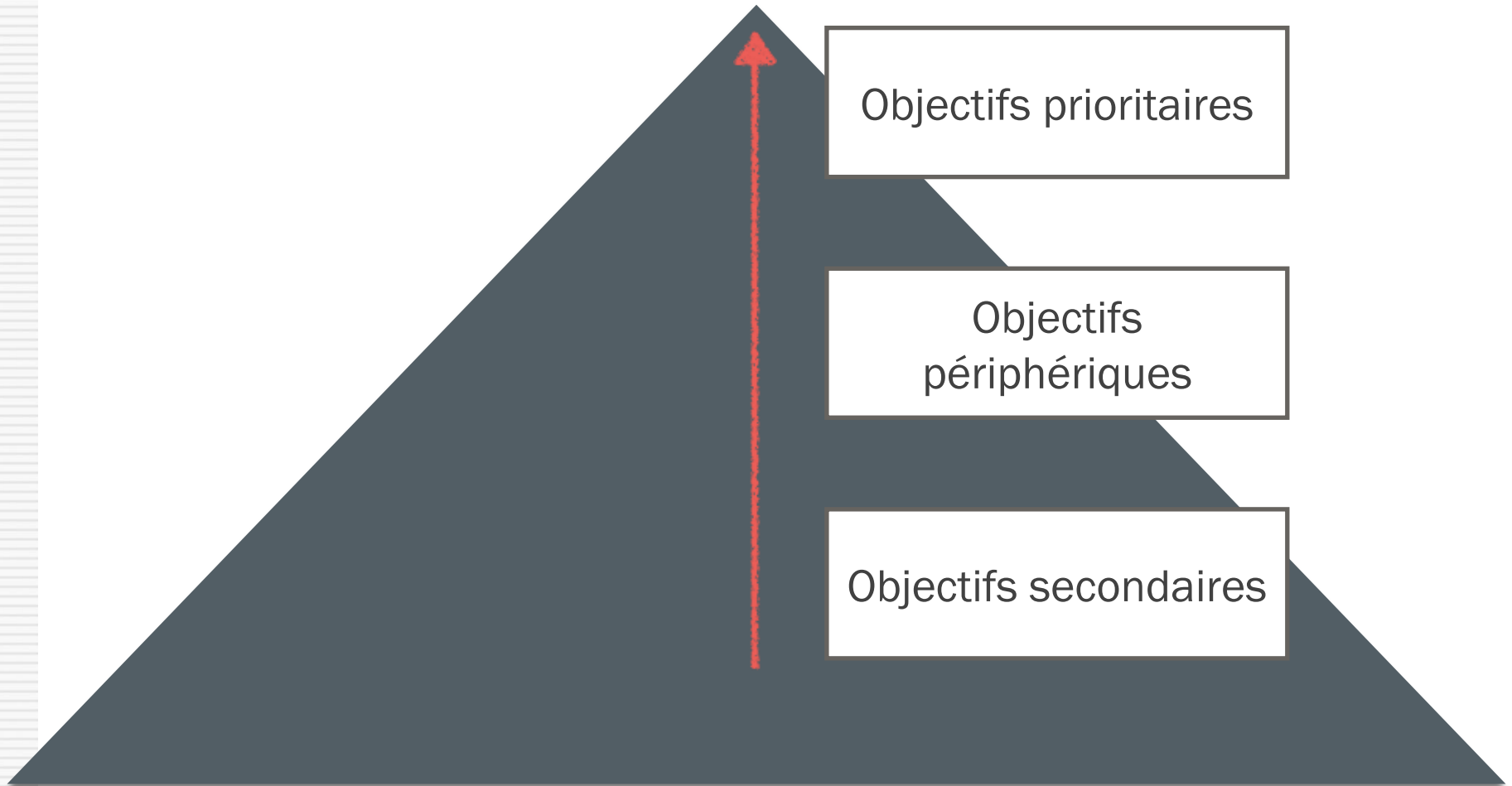
Organisation de la diffusion des bonnes pratiques

Pacifier

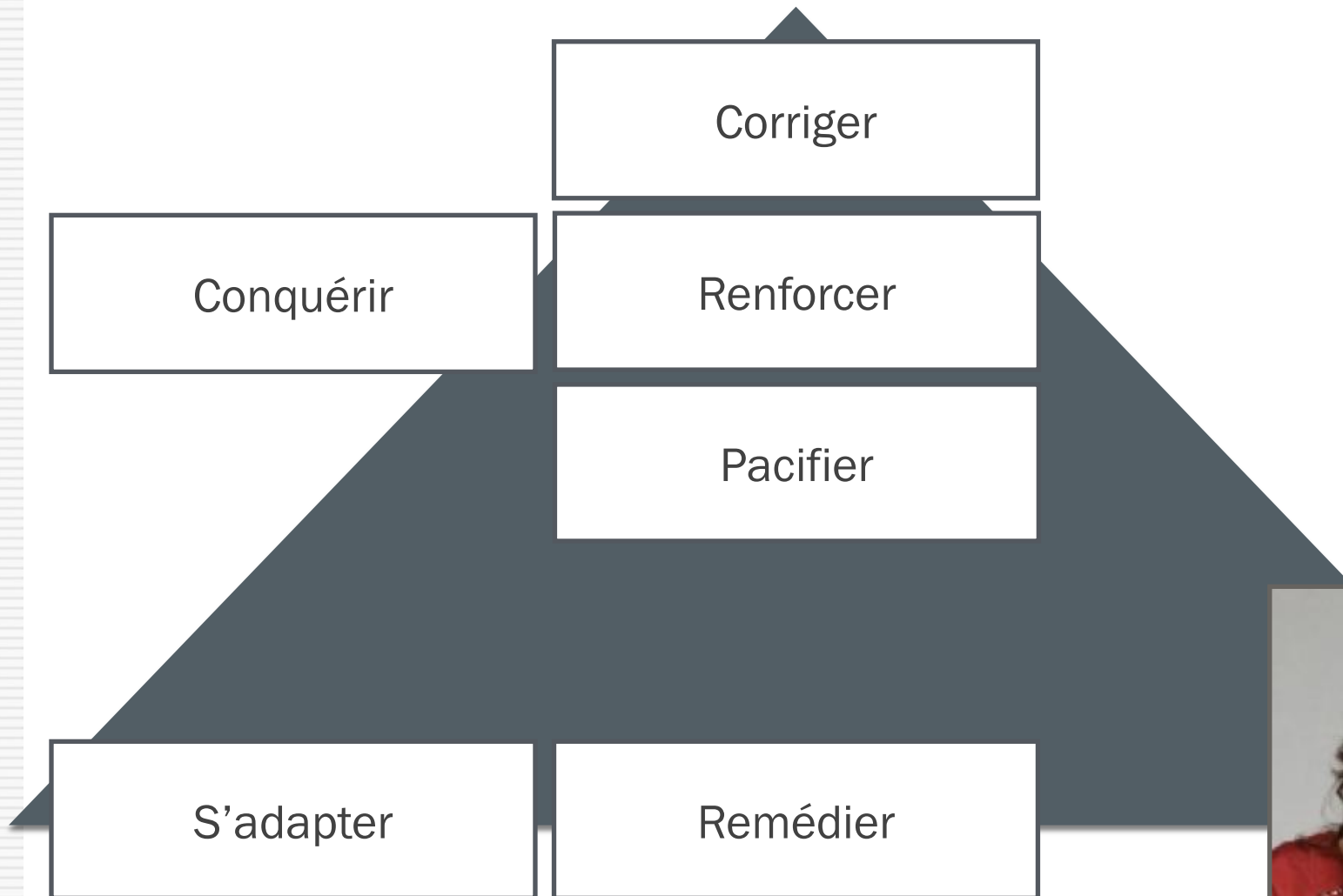
Réponses ponctuelles à des problématiques de management (coaching)



# Quelles sont les priorités ?



# La pyramide des besoins : STORE 2000



# La pyramide des besoins : DUPERT

Adapter

À la fois pour limiter la pénibilité  
& pour ajuster les ressources à  
l'activité

Prévenir

Amélioration continue de la  
sécurité et la pénibilité

Conserver

Par la mobilité verticale et  
fonctionnelle

Remédier

S'adapter





# La pyramide des besoins : SILVER

Diversifier

Volonté de diversifier le portefeuille d'activité

Repositionner

Capacité à intervenir sur des chantiers plus complexes et en amont

Structurer

Développer l'animation d'équipe, la planification

Améliorer

Positionnement sur des marchés plus exigeants en termes de conduite de chantier

Anticiper



## La formation, pourquoi faire ? Retour sur les 10 déclencheurs de l'effort en formation

Développer une nouvelle stratégie	Transformer, Diversifier, Grossir	Formations techniques-métiers (ouvriers, encadrement intermédiaire)
La polyvalence	Adapter, Réagir, Rentabiliser	Formations techniques-métiers & FOR (ouvriers)
Professionaliser la force de vente	Renforcer, Conquérir	Formations commerciales (équipes de vente)
Accompagner la transition digitale	Spécialiser, Accélérer, Multiplier	Formations dédiées à l'outil (ouvriers et interface clientèle)
Harmoniser les pratiques	Fusionner, Dupliquer, Formaliser, Rectifier	Formations management (encadrement de chantier)

# La formation, pourquoi faire ? Retour sur les 10 déclencheurs de l'effort en formation

<p>Professionnaliser le management</p>	<p>Complexifier, Rapprocher, Pacifier, Structurer</p>	<p>Formations management (chefs de chantier et conducteurs)</p>
<p>Fidéliser les collaborateurs</p>	<p>Conserver, Progresser, Sécuriser</p>	<p>Formations qualifiantes (tout type de collaborateurs)</p>
<p>Qualité totale</p>	<p>Corriger, Améliorer, Crédibiliser</p>	<p>Formations techniques-métiers (ouvriers et management intermédiaire)</p>
<p>Accéder à des marchés plus rentables</p>	<p>Marger, Repositionner</p>	<p>Formations techniques-métiers &amp; FOR (tout type de collaborateurs)</p>
<p>0 accident &amp; 0 pénibilité</p>	<p>Conformer, Prévenir, Faciliter</p>	<p>FOR (ouvriers)</p>

## Conclusion : que retenir ?

État des lieux des usages de la formation dans les entreprises du BTP de 10 salariés et plus : 30 bonnes raisons de former et 10 déclencheurs de l'investissement en formation

Une approche de l'impact de la formation centrée sur le regard de dirigeants qui réussissent : une ébauche d'argumentaire pour aller vers les entreprises

Un outil de diagnostic simple permettant de faire le lien entre l'organisation et la politique de formation : logique d'évolution, objectifs et priorisation des actions

Un focus sur 4 enjeux transverses : polyvalence & productivité, refonte des activités & recherche de marchés plus rentables, amélioration continue & chasse aux coûts, progression & professionnalisation du management

# Étude sur les impacts de la formation dans les entreprises du BTP de 10 salariés et plus.

Etude réalisée par Paris Dauphine pour CONSTRUCTYS

## Des questions ?

Chargé d'étude : David ABONNEAU, Maître de conférences à l'université Paris Dauphine.

Mail : [david.abonneau@dauphine.fr](mailto:david.abonneau@dauphine.fr)

En savoir plus :

Mail : [catherine.garraud@constructys.fr](mailto:catherine.garraud@constructys.fr)

