
Synthèse de l'étude sur l'identification des attentes et des besoins en formation & en compétences des entreprises artisanales du BTP

4 familles d'entreprises artisanales :
profils de dirigeants, freins & attentes

Université de Paris Dauphine &
Constructys OPCA de la Construction

David ABONNEAU &
Catherine GARRAUD-DUGACHARD

Pourquoi une étude ?

Pour mieux comprendre les attentes et les besoins de compétences et de formation dans les entreprises du BTP de moins de 10 salariés, les administrateurs de Constructyts - OPCA de la Construction ont confié la réalisation d'une étude qualitative à l'Université de Paris Dauphine.

Les résultats de l'étude ont permis d'identifier les leviers pour structurer l'accès à la formation des salariés des entreprises concernées, en particulier dans le cadre de la mise en œuvre en 2015 du plan TPE – Objectif compétences.

*Au terme de l'étude conduite auprès de 35 dirigeants d'entreprises artisanales du BTP et leurs conjoints, 4 familles d'entreprises ont été identifiées : **les réticents, les convaincus explorateurs, les convaincus stratèges et les habitués.***

Depuis la réalisation de cette étude, Constructyts – OPCA de la Construction met à jour chaque année les caractéristiques de la typologie des entreprises concernées afin de faciliter le travail de conseil réalisé par les représentants du réseau de proximité – CAPEB/FFB/FNTP/FNSCOP.BTP.

Sommaire

La famille des réticents.....	3
Qui sont-ils ? Les dirigeants réticents et leurs entreprises	3
Pourquoi ne forment-ils pas plus ? Les freins des réticents	3
À quoi sont-ils sensibles ? Les attentes des réticents.....	4
La famille des convaincus explorateurs	6
Qui sont-ils ? Les dirigeants convaincus explorateurs	6
Pourquoi ne forment-ils pas plus ? Les freins des convaincus explorateurs.....	6
À quoi sont-ils sensibles ? Les attentes des convaincus explorateurs.....	7
La famille des convaincus stratèges.....	8
Qui sont-ils ? Les dirigeants convaincus stratèges et leurs entreprises	8
Pourquoi ne forment-ils pas plus ? Les freins des convaincus stratèges	8
À quoi sont-ils sensibles ? Les attentes des convaincus stratèges.....	9
La famille des habitués.....	10
Qui sont-ils ? Les dirigeants habitué et leurs entreprises	10
Pourquoi ne forment-ils pas plus ? Les freins des habitués	10
À quoi sont-ils sensibles ? Les attentes des habitués.....	11

La famille des réticents

Les entreprises réticentes forment peu ou pas leurs salariés. Elles se concentrent essentiellement sur leurs obligations légales et réglementaires. Elles représentent environ 27% des entreprises actives.

Qui sont-ils ? Les dirigeants réticents et leurs entreprises

Les entreprises réticentes sont des organisations structurées autour d'un noyau dur assez restreint de collaborateurs de confiance (conjoint, fils de famille ou bras droit). Le dirigeant considère son entreprise comme un patrimoine personnel ou familial et cherche à contrôler étroitement l'ensemble des activités : conduite des chantiers, relations avec les clients et fournisseurs, gestion. Le fonctionnement de ces structures repose sur une faible délégation des tâches et sur une séparation stricte entre les collaborateurs de confiance sur lesquels sont concentrés les efforts de formation et les autres salariés, souvent peu qualifiés.

En bref : les profils des dirigeants réticents :

Le modèle personnel : ces dirigeants ont, pour la plupart, suivi une trajectoire relativement classique : formation initiale courte dans le métier (CAP, BEP, Bac pro) suivie d'une expérience plus ou moins brève en tant qu'ouvrier dans une TPE artisanale avant l'installation soit par création soit par reprise. Il gère l'entreprise seul, éventuellement avec l'aide de leur conjoint.

Le modèle familial : souvent autodidactes, ces chefs d'entreprise travaillent en famille avec frères, fils, cousins, neveux...

Pourquoi ne forment-ils pas plus ? Les freins des réticents

La formation est principalement vécue par ces dirigeants comme un coût et comme un risque pour l'entreprise.

Pour ces dirigeants, la formation est un investissement très risqué dans la mesure où elle peut renforcer les prétentions salariales des collaborateurs et les encourager à quitter l'entreprise pour faire valoir les compétences acquises.

Pour éviter d'être exposés à ces risques, ces chefs d'entreprise ont tendance à réserver la formation aux personnes de confiance au sein de la structure c'est à dire eux-mêmes, leur conjoint, enfant(s) ou salariés de confiance.

Pour justifier leur réticence à former les autres salariés, ils adoptent un discours centré sur la dimension financière de la formation. Ils soulèvent le problème des écarts entre le coût final de la formation et le montant de la prise en charge de l'OPCA. Ils se montrent très sensibles aux délais de prise en charge pour des questions de trésorerie. Ce qu'ils estiment être un « coût caché » (coût à la charge de l'entreprise) et les délais jugés trop longs de prise en charge constituent, pour ces entreprises, de puissants freins à la formation.

Ils ont également le sentiment que la formation coûte en termes de production (conséquences sur l'activité de l'absence d'un collaborateur) et que les formations en stage sont trop longues et abstraites. Ces dirigeants ont tendance à substituer des actions commerciales, proposés par les industriels, fournisseurs ou fabricants, aux formations classiques.

En bref : les freins et objections des réticents :

Pour les réticents, la formation est un investissement risqué :

- ↓ Pourquoi former mes salariés s'ils risquent de partir ? Pourquoi former des salariés pour la concurrence ?
 - ➔ risque de perte des compétences acquises
- ↓ Pourquoi former mes salariés s'ils risquent de demander plus de rémunération ?
 - ➔ regain des prétentions salariales

Les réticents considèrent la formation essentiellement sous l'angle financier :

- ↓ Combien ça me coûtera au final ?
 - ➔ différence entre le coût final et la prise en charge de l'OPCA
- ↓ Dans combien de temps serai-je remboursé ?
 - ➔ délais de prise en charge
- ↓ Comment puis-je me priver d'un salarié durant la période de formation ?
 - ➔ coût de production

À quoi sont-ils sensibles ? Les attentes des réticents

Les dirigeants réticents sont peu enclins à former leurs collaborateurs, à l'exception des salariés de confiance (conjoint, fils de famille, futur successeur, bras droit) néanmoins ils sont sensibles à un certain nombre d'arguments centrés sur les obligations légales, les opportunités financières ou la recherche de rentabilité.

Il s'agit d'entreprises qui sont soucieuses, moins par choix que par contrainte, de se protéger du risque lié à un défaut de formation obligatoire et réglementaire souvent parce qu'elles ont fait l'expérience d'un problème sur le chantier (**formation sanction**). Leurs dirigeants souhaitent mettre en œuvre une démarche de **formation de prévention** des risques **a minima**.

Parce que ces dirigeants sont souvent attentifs aux opportunités financières, ils sont consommateurs de **formation de main d'œuvre**, notamment via les contrats en alternance. Ils optent pour les dispositifs les plus avantageux sur le plan financier.

Parce que le recrutement d'un nouveau collaborateur « permanent » représente un risque important pour ces dirigeants, ils utilisent l'alternance – contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation – pour sélectionner sur une période longue des salariés de confiance. Ils sont, à ce titre, consommateurs de **formation de pré-recrutement**.

Ces dirigeants privilégient – par choix ou par contrainte – les successeurs internes. Ils souhaitent former le repreneur en interne qu'il s'agisse d'un salarié de confiance ou d'un membre de la famille (**formation de succession**).

Parce qu'ils s'appuient souvent sur un salarié de confiance qui fait office de bras droit (de second pour assurer le suivi des chantiers et la coordination avec les intervenants extérieurs), ces entreprises sont sensibles à la **formation récompense** pour fidéliser les salariés de confiance.

Ces entreprises mobilisent la formation dans une démarche de recherche de rentabilité. À ce titre, elles consomment de la **formation de diversification**, en particulier pour acquérir des compétences techniques et maîtriser de nouveaux produits.

En bref : que proposer aux réticents ?

- √ **La formation de main d'œuvre** : vous souhaitez rester flexibles, éviter pour le moment les recrutements en CDI et accueillir une main d'œuvre temporaire en attendant une reprise économique durable...
- √ **La formation de pré-recrutement** : vous souhaitez sécuriser vos recrutements, sélectionner et former vos futurs collaborateurs en recourant à l'alternance...
- √ **La formation sanction** : vous souhaitez vous mettre immédiatement en conformité avec vos obligations légales et réglementaires suite à une décision d'arrêt de chantier, la reprise des travaux étant soumise à l'obtention immédiate d'une habilitation ou d'une formation sécurité...
- √ **La formation récompense** : vous souhaitez récompenser et conserver les salariés qui comptent pour votre entreprise...
- √ **La formation de succession** : vous vous apprêtez à partir en retraite, recherchez un repreneur en interne et souhaitez le former pour préparer votre départ...
- √ **La formation de diversification** : vous souhaitez accroître votre rentabilité en développant de nouveaux produits et prestations et/ou en vous adressant à de nouveaux clients...
- √ **La formation de prévention** : vous souhaitez être à jour en termes d'obligations de sécurité et voulez planifier a minima les formations obligatoires pour réduire le risque juridique...

La famille des convaincus explorateurs

Les entreprises convaincues exploratrices cherchent à tirer profit de la formation pour se différencier de leurs concurrents. Elles se concentrent sur le développement des compétences métier. Elles représentent environ 33% des entreprises actives.

Qui sont-ils ? Les dirigeants convaincus explorateurs et leurs entreprises

Les entreprises convaincues sont, le plus souvent, dirigées soit par un chef d'entreprise titulaire d'une solide expertise technique soit par des associés. On observe dans ces structures une volonté de développer collectivement les compétences métier de l'ensemble des collaborateurs.

Un des traits les plus caractéristiques de cette famille est l'absence de plan d'ensemble à long terme pour l'entreprise. Les dirigeants convaincus explorateurs naviguent « à vue » et élaborent leur stratégie « chemin faisant », la formation représentant un moyen parmi d'autres d'explorer les activités possibles (nouveaux produits, techniques, prestations, clients).

En bref : les profils des dirigeants convaincus

Le modèle collégial : ces entreprises sont dirigées par deux associés ou plus, avec souvent un duo comprenant un homme de métier et un commercial/gestionnaire.

Le modèle participatif : le dirigeant est un expert dans son métier, expertise acquise grâce à une formation longue et de nombreuses expériences préalables à l'installation dans des entreprises diversifiées.

Pourquoi ne forment-ils pas plus ? Les freins des convaincus explorateurs

La formation est considérée comme un vecteur de compétitivité et de différenciation face à la concurrence.

Les convaincus explorateurs privilégient une démarche de montée en compétences collective. Ils n'hésitent pas à fermer l'entreprise sur une période courte pour permettre à l'ensemble des collaborateurs (y compris le ou les dirigeants) de bénéficier de la formation.

Ils sont clairement convaincus de l'intérêt économique de la formation même si pour eux elle est associée à une démarche administrative complexe parfois difficile à mettre en œuvre (mauvaise connaissance du circuit de prise en charge). L'offre de formation leur paraît peu lisible : ils souhaiteraient former plus mais ont besoin d'être accompagnés dans le choix des actions à mettre en œuvre et dans la démarche de prise en charge. Enfin, ils sont très sensibles aux moyens de concilier le rythme de l'activité avec le temps de formation.

Ils sont à l'écoute de leur équipe et n'hésitent pas à répondre positivement aux souhaits formulés par leurs salariés.

En bref : les freins pour les convaincus explorateurs

Pour les convaincus explorateurs, la formation des salariés est un « plus » économique mais l'offre et la procédure de prise en charge manquent de lisibilité :

↓ Comment la formation peut-elle me permettre de me différencier de la concurrence ?

- ↓ Quelles sont les formations disponibles ? Que pourraient-elles m'apporter ? (connaissance des contenus disponibles)
- ↓ Comment concilier le rythme de l'entreprise et le temps de formation ? (programmation des sessions de formation)
- ↓ Comment satisfaire les demandes de mes salariés ? (réponse aux sollicitations de l'équipe)

À quoi sont-ils sensibles ? Les attentes des convaincus explorateurs

Les dirigeants convaincus souhaitent se différencier de la concurrence en développant une expertise collective sans que pour autant qu'une stratégie clairement définie soit associée à leur démarche. Tant sur le plan de la sécurité que des techniques, ces entreprises sont engagées dans une démarche de progression (sur les volet sécurité, technique, produit, qualité) pour se différencier de la concurrence mais également parce que les dirigeants assurent la promotion d'une culture du « travail bien fait » voire de l'excellence.

Ces dirigeants procèdent souvent par **expérimentation** en tenant compte dans une certaine mesure des souhaits des salariés (**formation volontariste**).

Ils sont souvent très fortement sensibilisés aux questions de sécurité et adoptent une posture de **prévention** en intégrant l'ensemble des salariés à la réflexion sur les risques professionnels.

Lorsqu'un artisan appartenant à cette famille reprend une entreprise, il met en œuvre une démarche globale de mise à niveau tant sur le plan technique que sur le plan de la sécurité en mettant dans la boucle les salariés notamment via des entretiens individuels de compétences (**formation de reprise**).

En bref : que proposer aux convaincus explorateurs ?

- ↓ **La formation de prévention** : vous souhaitez être à jour en termes d'obligations légales et réglementaires pour que vos collaborateurs travaillent dans les meilleures conditions possibles...
- ↓ **La formation volontariste** : vous souhaitez prendre en compte les attentes de vos salariés telles qu'exprimées dans les entretiens annuels d'évaluation ou des discussions informelles...
- ↓ **La formation de reprise** : en tant que repreneur, vous souhaitez, à partir d'un bilan méthodique et exhaustif, combler les lacunes en termes de compétences et/ou de sécurité au sein de l'entreprise...
- ↓ **La formation d'expérimentation** : vous souhaitez essayer de nouvelles activités, explorer des nouveaux marchés, tester des nouvelles techniques ou nouveaux produits...

La famille des convaincus stratégès

Les dirigeants convaincus stratégès mobilisent la formation pour accompagner la croissance de leur entreprise. Ils cherchent à professionnaliser leur activité et mettent en particulier l'accent sur les compétences tertiaires. Ils représentent 19% des entreprises actives.

Qui sont-ils ? Les dirigeants convaincus stratégès et leurs entreprises

Les dirigeants convaincus stratégès partagent des caractéristiques communes, en termes de profils, avec les convaincus explorateurs : il s'agit de chefs d'entreprise bénéficiant d'une solide expertise métier et qui ont tendance à répartir les tâches entre associés (modèle participatif et modèle collégial). En revanche, ces entreprises sont plus matures que leurs homologues exploratrices, à la fois en termes de stratégie et de structure. Elles disposent d'un plan d'ensemble clairement formalisé qui leur permet d'anticiper, parfois à long terme, les besoins en formation et en compétences. Elles sont engagées dans un processus de croissance et de diversification. Elles sont souvent structurées en pôles d'activité en fonction du type de prestation (réparation et installation par exemple) ou du type de client (marchés publics, sous-traitance et particulier).

Ces entreprises fonctionnent parfois en micro groupes (plusieurs entreprises de moins de dix salariés organisées en réseau, éventuellement avec une holding pour chapeauter la structure).

Pourquoi ne forment-ils pas plus ? Les freins des convaincus stratégès

Les dirigeants convaincus stratégès souhaitent mettre en œuvre une démarche de formation de leurs salariés en adéquation avec la stratégie de l'entreprise. Ils ont une vision claire des objectifs à atteindre en termes de compétences ainsi que des délais à respecter pour être en phase avec le plan d'ensemble.

En bref : les freins pour les convaincus stratégès

Pour les convaincus stratégès, la formation des salariés est un moyen d'atteindre les objectifs fixés pour l'entreprise :

- ↓ *Comment la formation peut-elle me permettre d'accompagner la croissance et la diversification des activités de mon entreprise ? (cohérence entre la stratégie et les actions de développement des compétences)*
- ↓ *Comme leurs homologues explorateurs, ils ne sont pas forcément familiers avec l'offre de formation et les modalités de prise en charge des actions :*
- ↓ *Comment peut-on planifier, à moyen terme, les formations ? (mise en œuvre d'un programme de formation)*
- ↓ *Où trouver des contenus de formation en adéquation avec mes besoins ? (connaissance des contenus de formation)*
- ↓ *Comment programmer et financer l'ensemble de ces actions de formation en allégeant les procédures ? (accompagnement administratif poussé)*
- ↓ *Enfin, ils sont attentifs à la qualité des prestations délivrées par les organismes de formation :*
- ↓ *Où puis-je trouver les meilleures formations ? (orientation vers les organismes de formation, démarche qualité)*

À quoi sont-ils sensibles ? Les attentes des convaincus stratégès

Ces entreprises en développement rapide souhaitent autonomiser la gestion de chacun des pôles de l'organisation parfois avec pour objectif de créer un micro groupe de deux ou trois structures de moins de dix salariés. Pour répondre à la croissance de l'entreprise, les dirigeants souhaitent professionnaliser la fonction de gestion et sont ainsi consommateur de formation tertiaire (vers les assistant(e)s) poussée.

Parce que le dirigeant a défini un plan stratégique, qu'il a la vision de ce que sera son entreprise dans un ou deux ans (parfois plus pour les chefs d'entreprise les plus visionnaires), il met en œuvre un programme de formation stratégique qui touche à la fois le management des équipes (pour autonomiser les équipes en termes de suivi de chantier), les techniques et le niveau de qualité des prestations. Ce plan stratégique passe pour ces organisations comprenant plusieurs pôles d'activités par des formations de diversification techniques et produits.

En bref : que veulent les convaincus stratégès ?

- ↓ **La formation tertiaire** : vous souhaitez professionnaliser un(e) assistant(e) pour déléguer les activités de gestion de l'entreprise et vous concentrer sur les tâches les plus créatrices de valeurs...
- ↓ **La formation de diversification** : vous souhaitez développer de nouvelles activités, nouveaux produits et/ou cibler de nouveaux clients...
- ↓ **La formation stratégique** : vous souhaitez mettre en œuvre un projet à long terme pour l'entreprise qui passe par le développement des compétences des salariés...

La famille des habitués

Les dirigeants habitués considèrent la formation comme une routine, une activité qu'il maîtrise et qu'il juge indispensable pour le bon fonctionnement de leur organisation. Ils forment régulièrement l'ensemble de leurs collaborateurs dans des domaines diversifiés (tertiaire, technique/métier, FOR). Ils représentent 21% des entreprises actives.

Qui sont-ils ? Les dirigeants habitué et leurs entreprises

Les entreprises habituées sont, pour la plupart, dirigées par des chefs d'entreprise « gestionnaires » soit parce qu'ils disposent d'une formation et d'une expérience dans le domaine du commerce ou du management (ce ne sont pas des « hommes de métier ») soit parce qu'ils sont issus de grands groupes industriels ou du BTP. Dans les deux cas, ces chefs d'entreprise considèrent que leur entreprise artisanale doit fonctionner, dans une certaine mesure, comme une « grande entreprise en miniature ».

Ces entreprises sont très fortement structurées avec une forte spécialisation des collaborateurs et une ligne hiérarchique formalisée. L'encadrement des chantiers est souvent délégué à un management intermédiaire et les tâches tertiaires prises en charge par un collaborateur relativement autonome, ce qui permet au dirigeant de se concentrer sur les activités les plus stratégiques (relation avec les clients, développement de nouvelles activités...).

Les entreprises habituées se positionnent souvent sur des activités de niche nécessitant des compétences poussées et spécifiques. Elles interviennent régulièrement en sous-traitance pour des grands groupes.

En bref : les profils des dirigeants habitués

Le modèle déléгатif : le dirigeant n'est pas un homme de métier. Il est souvent issu de la fonction commerciale et, la plupart du temps, il a été formé dans le domaine de la gestion (avec un niveau de formation assez élevé – Licence voire Master). Il délègue les fonctions métiers à des salariés au sein de son entreprise et ne cherche pas à se substituer à eux.

Le modèle industriel : il s'agit de chefs d'entreprise aux niveaux de formation initiale très variable (on y trouve aussi bien des autodidactes que des hommes de métier formés). Ils ont en commun une longue expérience dans une grande entreprise où ils ont exercé des fonctions d'encadrement et de suivi de chantier. Ils ont quitté les groupes pour être leur propre patron et tendent à mettre en place des procédures issues des grands groupes au sein de leur entreprise artisanale.

Pourquoi ne forment-ils pas plus ? Les freins des habitués

Les dirigeants habitués considèrent la formation des salariés comme une activité naturelle et indispensable. Ils sont en mesure de déterminer les besoins pour chaque collaborateur en fonction des chantiers et maîtrisent les modalités de mise en œuvre (circuit de prise en charge...).

En bref : les freins pour les habitués

La spécificité et la complexité des travaux réalisés par les entreprises habituées induisent des besoins d'accompagnement nécessitant une forte expertise de la

part des correspondants à la fois en termes de connaissance de l'offre et de réactivité :

- ↓ Comment me former juste-à-temps ? Comment se former dans les délais ? (rapidité de la mise en œuvre)
- ↓ Comment trouver des contenus de formation très spécifiques pour des activités ultra-spécialisées ? Où trouver les formations adéquates ? (connaissance des contenus et des organismes de formation pour des activités de niche)

À quoi sont-ils sensibles ? Les attentes des habitués

Ces entreprises sont positionnées sur des marchés spécifiques, souvent en sous-traitance mais ne sont pas toujours identifiées comme des partenaires de confiance par les donneurs d'ordre. Leur activité est avant tout liée à des réponses à des appels d'offre très variés : c'est pourquoi ils ont besoin de s'adapter rapidement avant ou pendant les travaux. Ils sont consommateurs de **formations « juste à temps »** et de prise de marché. Pour être des sous-traitants de confiance, les dirigeants sont attentifs à former les salariés pour renforcer l'**image de marque** auprès des donneurs d'ordre (habilitations, sécurité, mise à jour des formations renouvelables...).

Les dirigeants de ces entreprises sont souvent issus de grands groupes, ce qui leur a donné une vision de la fonction formation spécifique. Pour eux, l'entreprise de moins de dix salariés est une « grande entreprise en miniature » et, à ce titre, la formation représente un moyen de **rétribuer** les salariés. Dans la mesure où ces entreprises sont très structurées, on y trouve généralement une fonction **tertiaire** dont la professionnalisation est un enjeu de premier ordre.

Enfin, certaines entreprises habituées cherchent à maîtriser des activités combinant plusieurs corps de métier (**formation aux métiers connexes**).

En bref : que veulent les habitués ?

- ↓ **La formation aux métiers connexes** : vous souhaitez avoir en interne des compétences métier diverses pour limiter les risques et les coûts potentiels de coordination avec d'autres entreprises (cotraitantes)...
- ↓ **La formation tertiaire** : vous souhaitez former un(e) assistant(e) pour déléguer les activités de gestion de l'entreprise et vous concentrer sur les activités créatrices de valeur...
- ↓ **La formation rétribution** : vous voulez renforcer la cohésion de l'équipe, réduire le turnover, récompenser collectivement vos collaborateurs...
- ↓ **La formation de prise de marché** : vous voulez vous former de façon prévisionnelle (sur la base du contenu des appels d'offre) pour pouvoir intervenir sur de nouveaux chantiers ou auprès de nouveaux clients...
- ↓ **La formation juste à temps** : vous voulez vous former immédiatement pour pouvoir débiter ou poursuivre un chantier...
- ↓ **La formation d'image de marque** : vous voulez être reconnue comme un partenaire sérieux par les entreprises donneuses d'ordre (en particulier en termes de sécurité) ou par les particuliers sur des chantiers très spécifiques...

Pour en savoir plus sur les besoins en formation des entreprises artisanales :

<http://youtu.be/FHVMjFSd5q4>

David ABONNEAU – Maître de conférence – Université Paris Dauphine : david.abonneau@dauphine.fr

Catherine GARRAUD-DUGACHARD – Chargée d'études – Constructys : catherine.garraud@constructys.fr