

*Séminaire Constructys national et régionaux
8 & 9 septembre 2016, Marseille*

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

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



1

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

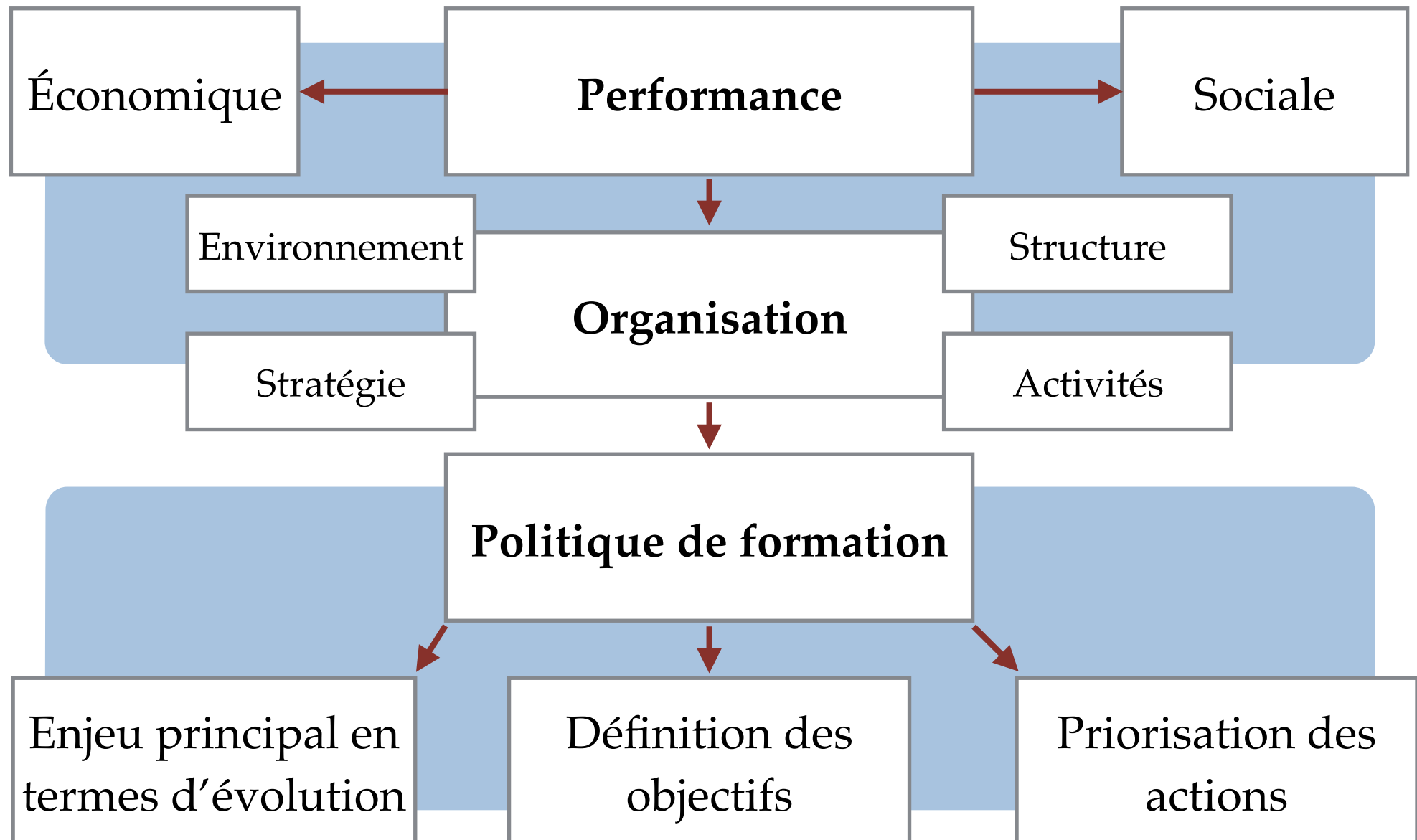
Impact = pertinence x acquis x transfert

À quelles conditions la
formation est-elle utile ?

Une focalisation sur le
suivi (pendant)

2

La contribution de la formation à la performance



3

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

4

Analyse approfondie de 7 cas emblématiques

Il faut faire autre chose

SILVER : 350 salariés, 1 holding + 7 structures spécialisées
Activité centrée sur le logement individuel groupé & sur le collectif

EPTP : 50 salariés + 10 intérimaires, rachat récent
Reconversion du raccordement électrique à la fibre optique

*Il faut faire plus (avec
autant ou moins)*

LEDOUX : SCOP, 950 salariés
Installation et de réparation d'appareils de climatisation et de chauffage collectif

Il faut faire mieux

STORE 2000 : 26 salariés + intérimaires, 4 agences
Fabrication, pose & vente de stores et de menuiserie (fenêtres PVC)

*Il faut s'adapter et être
capable de réagir vite*

DUPERT : 112 salariés pour 5 métiers
Activité bâtiment industriel & marchés publics (écoles...)

*Il faut faire comme le
terrain l'entend*

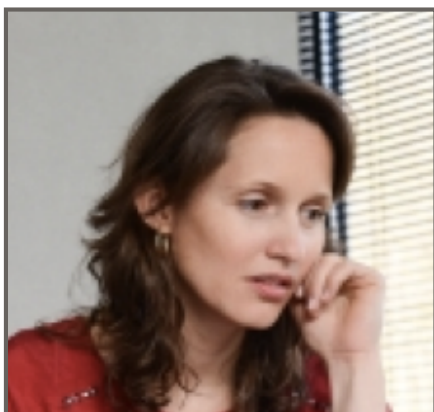
CIFER : 119 salariés dont une majorité d'ETAM, rachat récent par un groupe ; travaux publics, activités multiples (canalisation...)

*Il faut aller là où les autres
ne peuvent pas aller*

VISAGE : 40 cordistes
80% industrie (dont nucléaire) & 20% bâtiment

5

Un exemple d'entreprise : Store 2000



STORE 2000

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

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

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

6

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

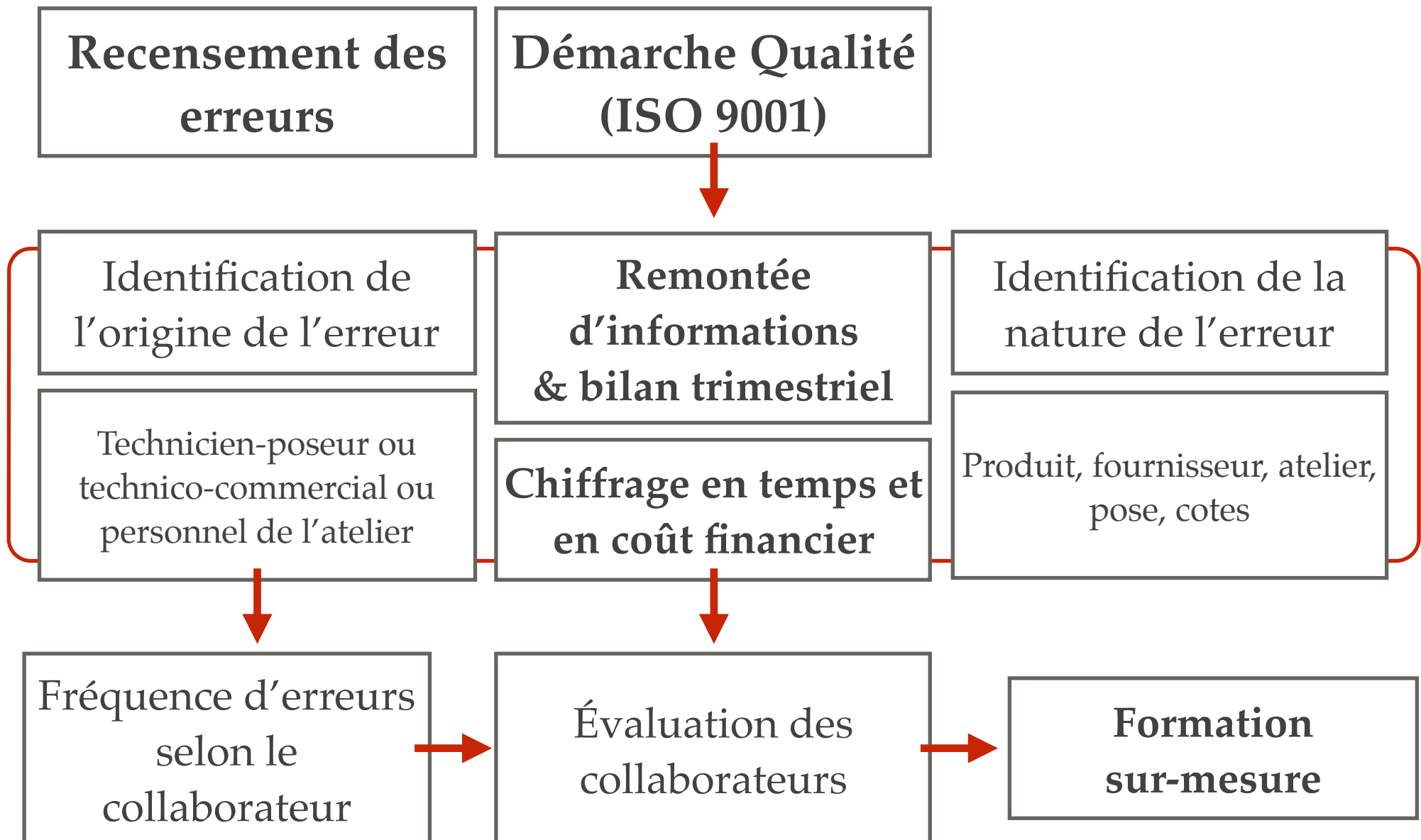
Tutorat interne

Commerciaux
Ponctuel
Collectif

Management
intermédiaire
Ponctuel
Individualisé

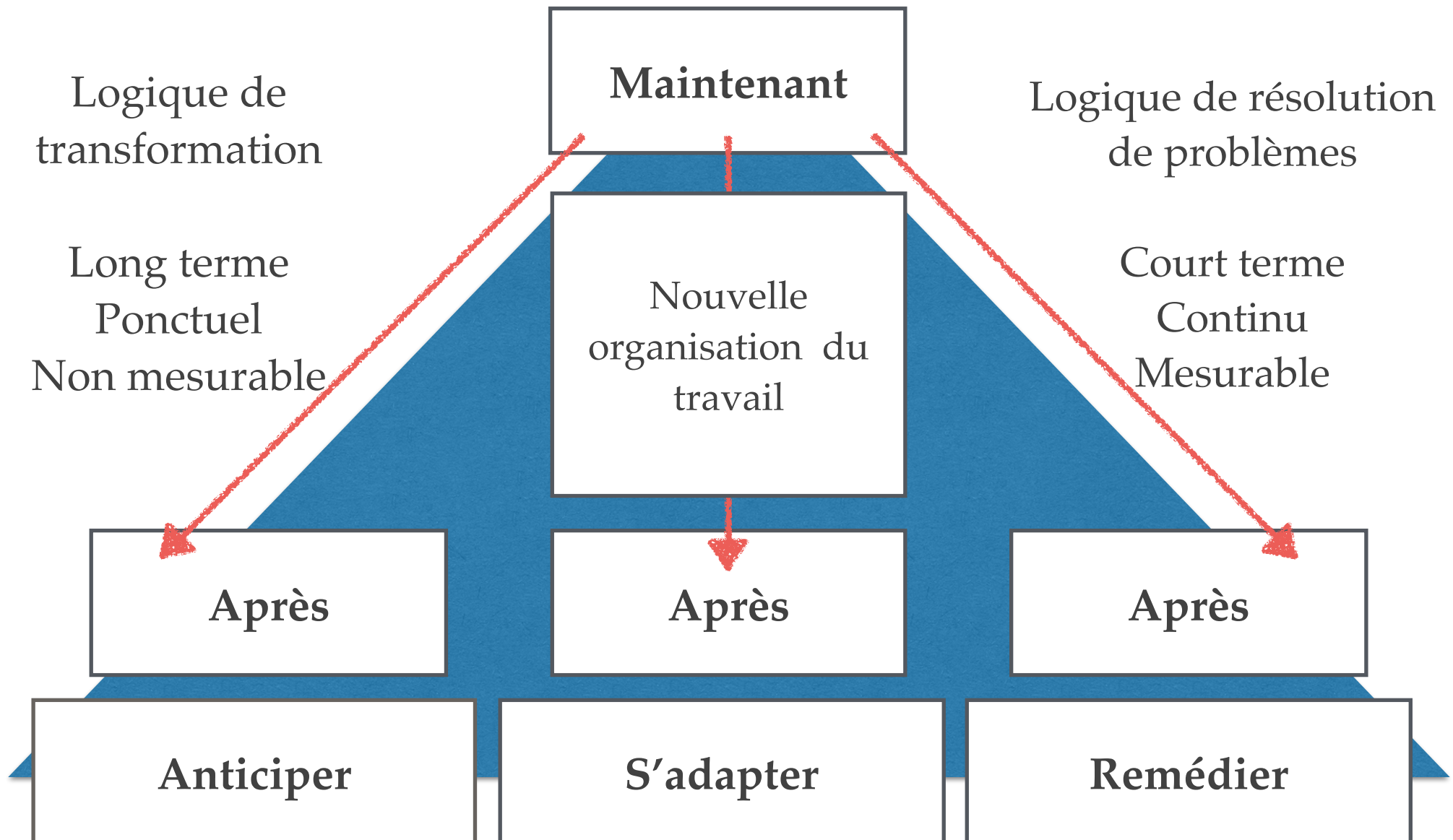
7

Amélioration continue & chasse au coût d'erreur



8

Quelle est l'évolution recherchée ?



9

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

10

Quels sont les objectifs visés ?

Les « 30 bonnes raisons de former ses salariés »

Grossir Diversifier Transformer Conserver

Renforcer

Améliorer Adapter

Structurer Sécuriser

Pacifier Repositionner

Progresser Fusionner Réagir

Conformer Prévenir

Rentabiliser Faciliter

Conquérir Dupliquer

Marguer Rectifier

Rapprocher Formaliser

Corriger

Crédibiliser

Complexifier Multiplier Accélérer

11

Les objectifs pour Store 2000

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

Conquérir

Corriger

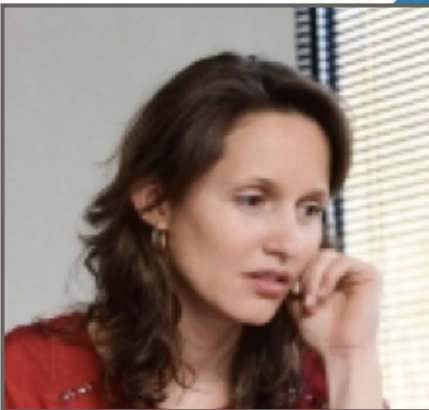
Recensement des erreurs, chiffrage et évaluation des collaborateurs concernés

Renforcer

Organisation de la diffusion des bonnes pratiques

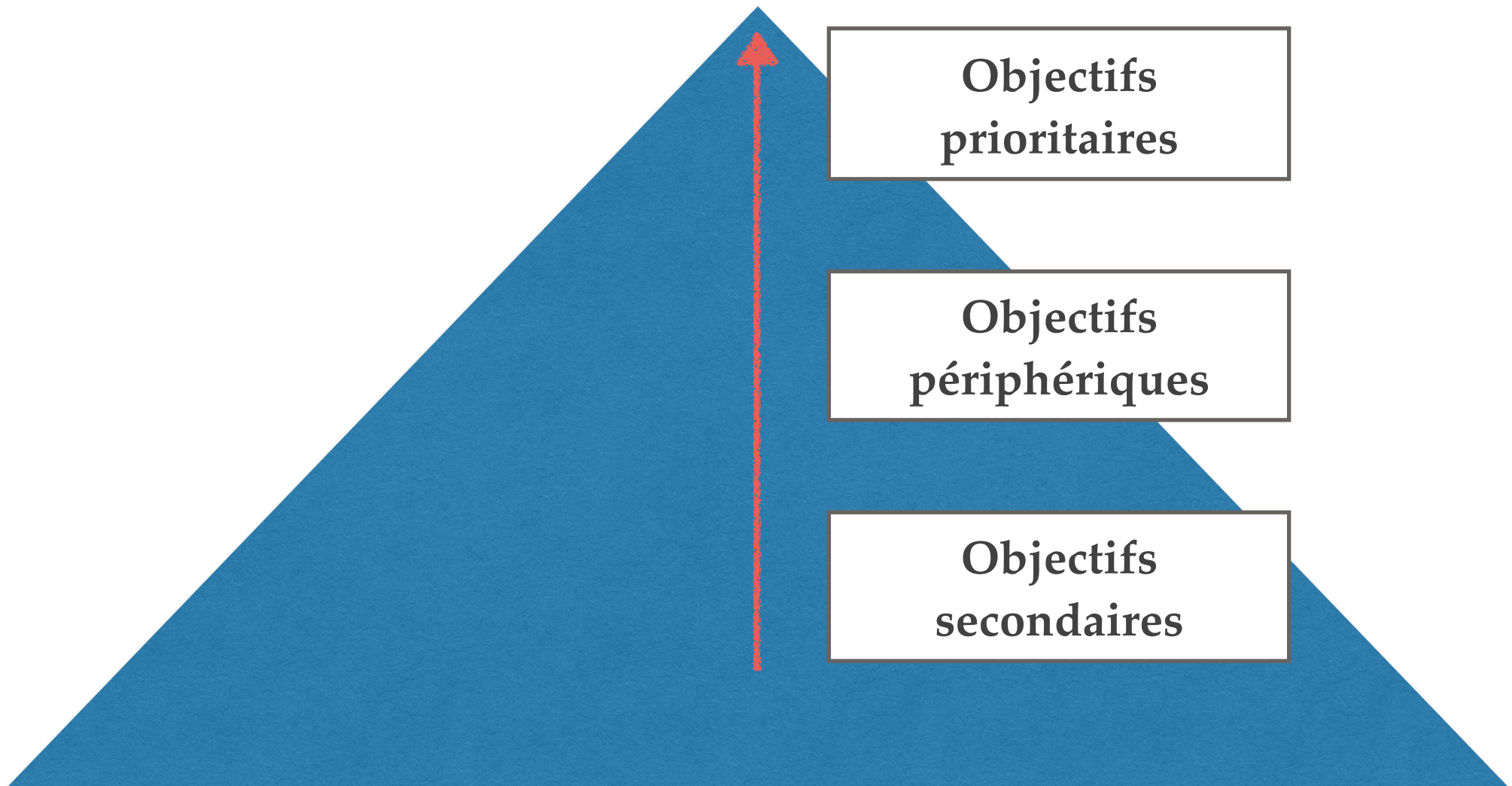
Pacifier

Réponses ponctuelles à des problématiques de management (coaching)



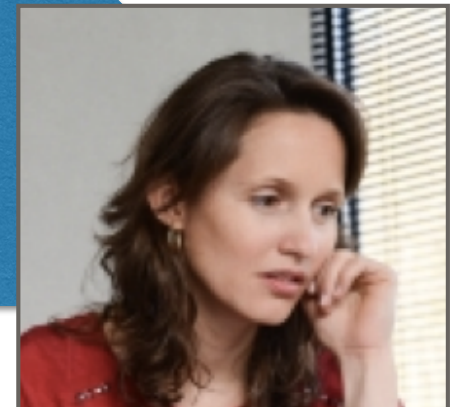
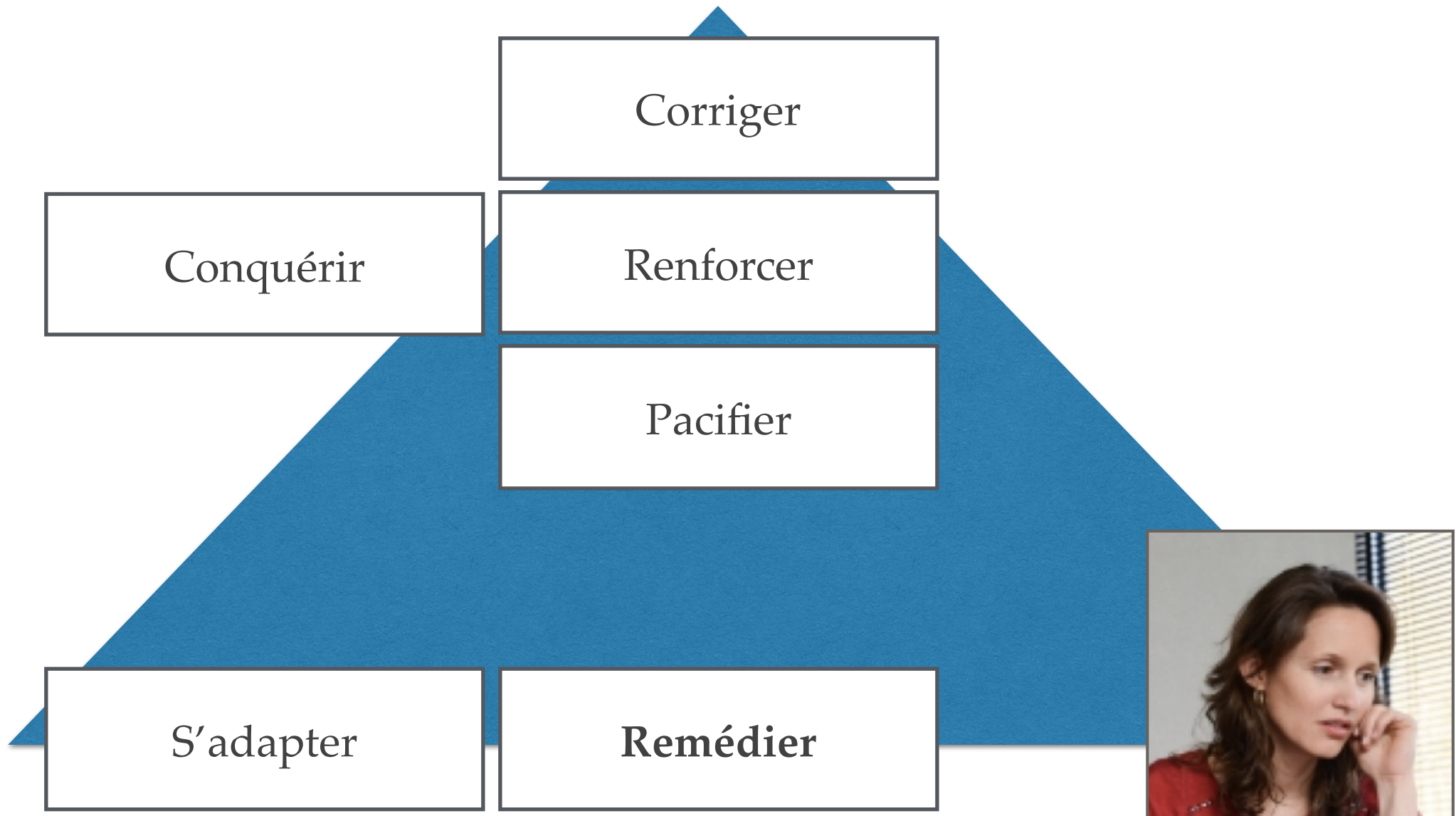
12

Quelles sont les priorités ?



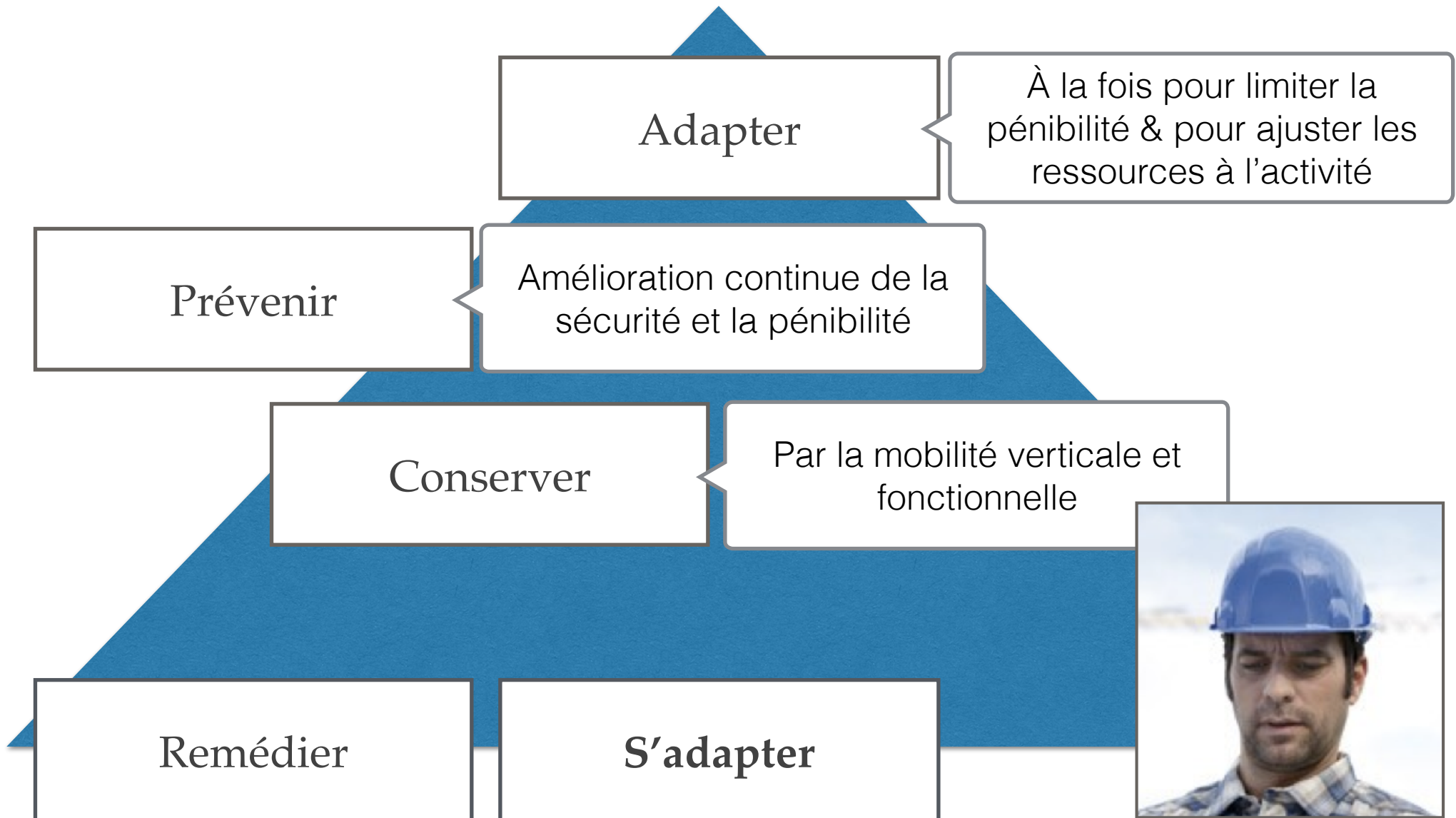
13

La pyramide des besoins : STORE 2000



14

La pyramide des besoins : DUPERT



15

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



16

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
(ouvrier et interface clientèle)

Harmoniser les
pratiques

Fusionner,
Dupliquer,
Formaliser, Rectifier

Formations management
(encadrement de chantier)

17

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

Professionnaliser
le management

Complexifier,
Rapprocher,
Pacifier, Structurer

Formations management (chefs
de chantier et conducteurs)

Fidéliser les
collaborateurs

Conserver,
Progresser,
Sécuriser

Formations qualifiantes (tout type de
collaborateurs)

Qualité totale

Corriger, Améliorer,
Crédibiliser

Formations techniques-métiers
(ouvriers et management intermédiaire)

Accéder à des marchés
plus rentables

Marger,
Repositionner

Formations techniques-métiers &
FOR (tout type de collaborateurs)

0 accident & 0
pénibilité

Conformer,
Prévenir, Faciliter

FOR (ouvriers)

18

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

*Séminaire Constructys national et régionaux
8 & 9 septembre 2016, Marseille*

DES QUESTIONS ?

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

