

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

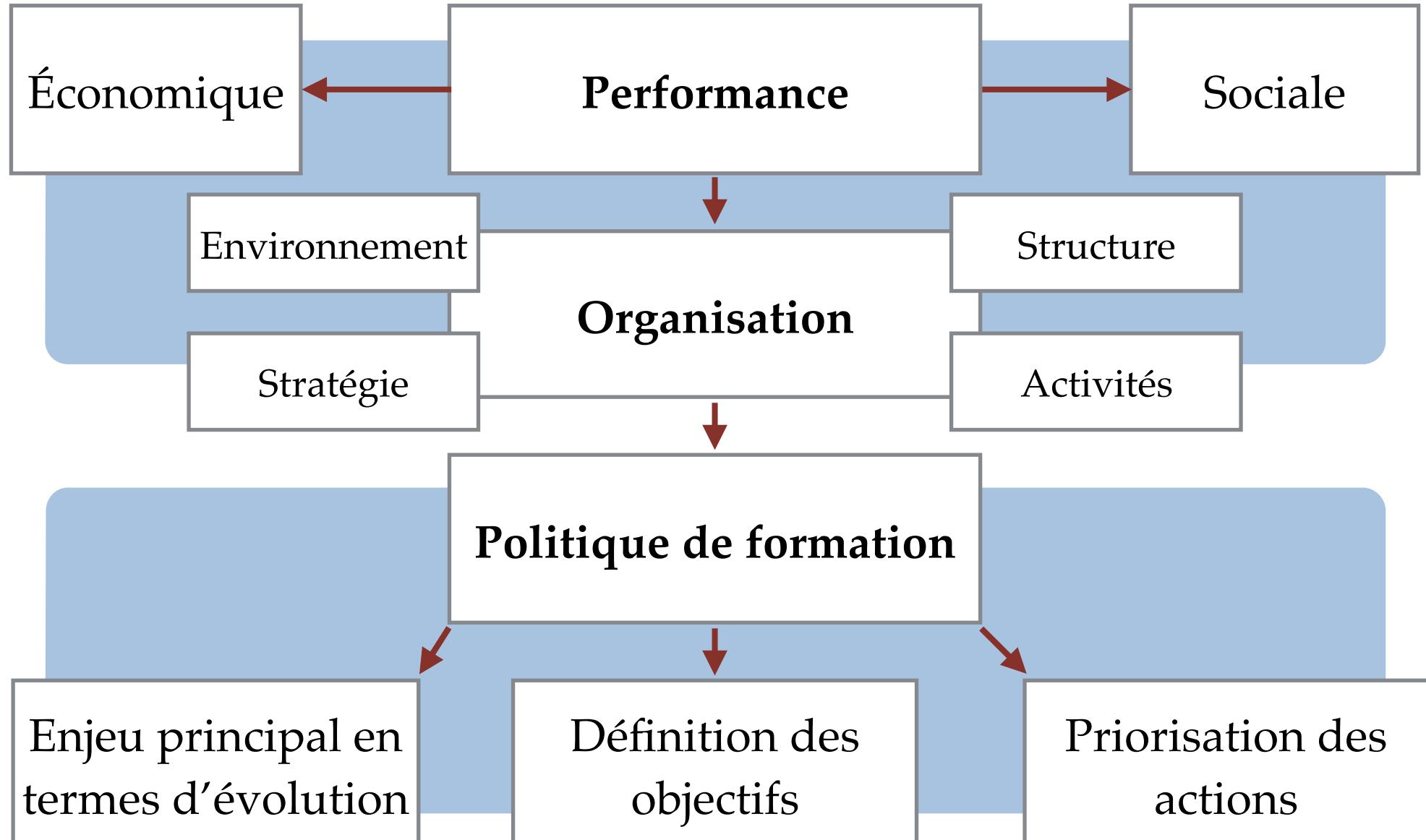
$Impact = pertinence \times acquis \times transfert$

À quelles conditions la formation est-elle utile ?

Une focalisation sur le suivi (pendant)

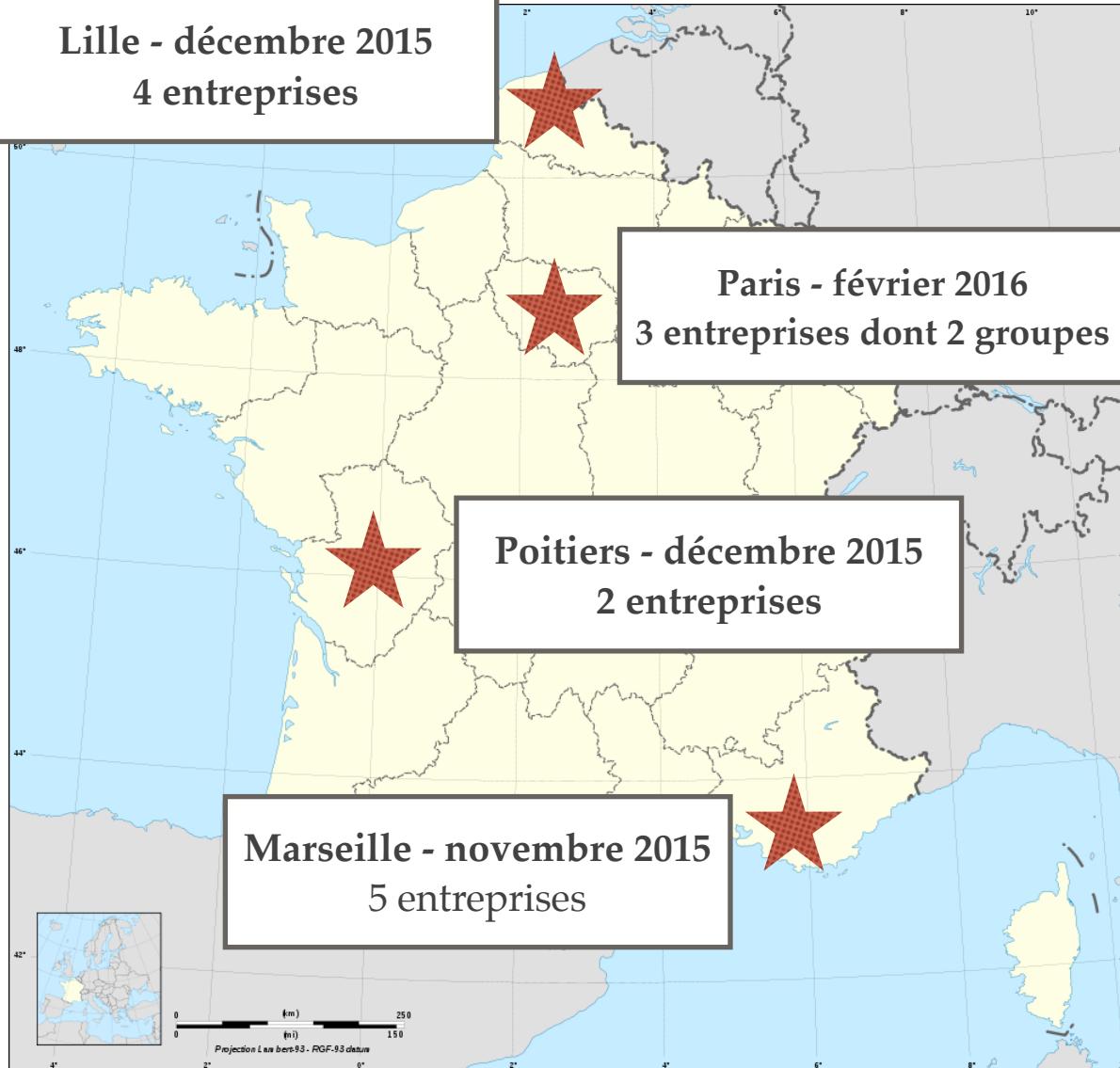
## 2

# La contribution de la formation à la performance



# 3

## Le panel : 14 entreprises du BTP



« 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

*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*

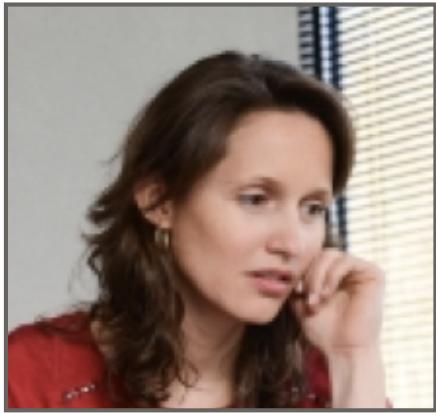
**CIFER** : 119 salariés dont une majorité d'ETAM, rachat récent par un groupe ; travaux publics, activités multiples (canalisation...)

*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

Amélioration continue de la qualité

Formation technique-métier sur-mesure

Tout type de collaborateurs  
Continu  
Individualisé

### Fonction commerciale

Renforcer la force de vente

Échanges de bonnes pratiques

Tutorat interne

Formation technique commerciale

Commerciaux  
Ponctuel  
Collectif

### Management

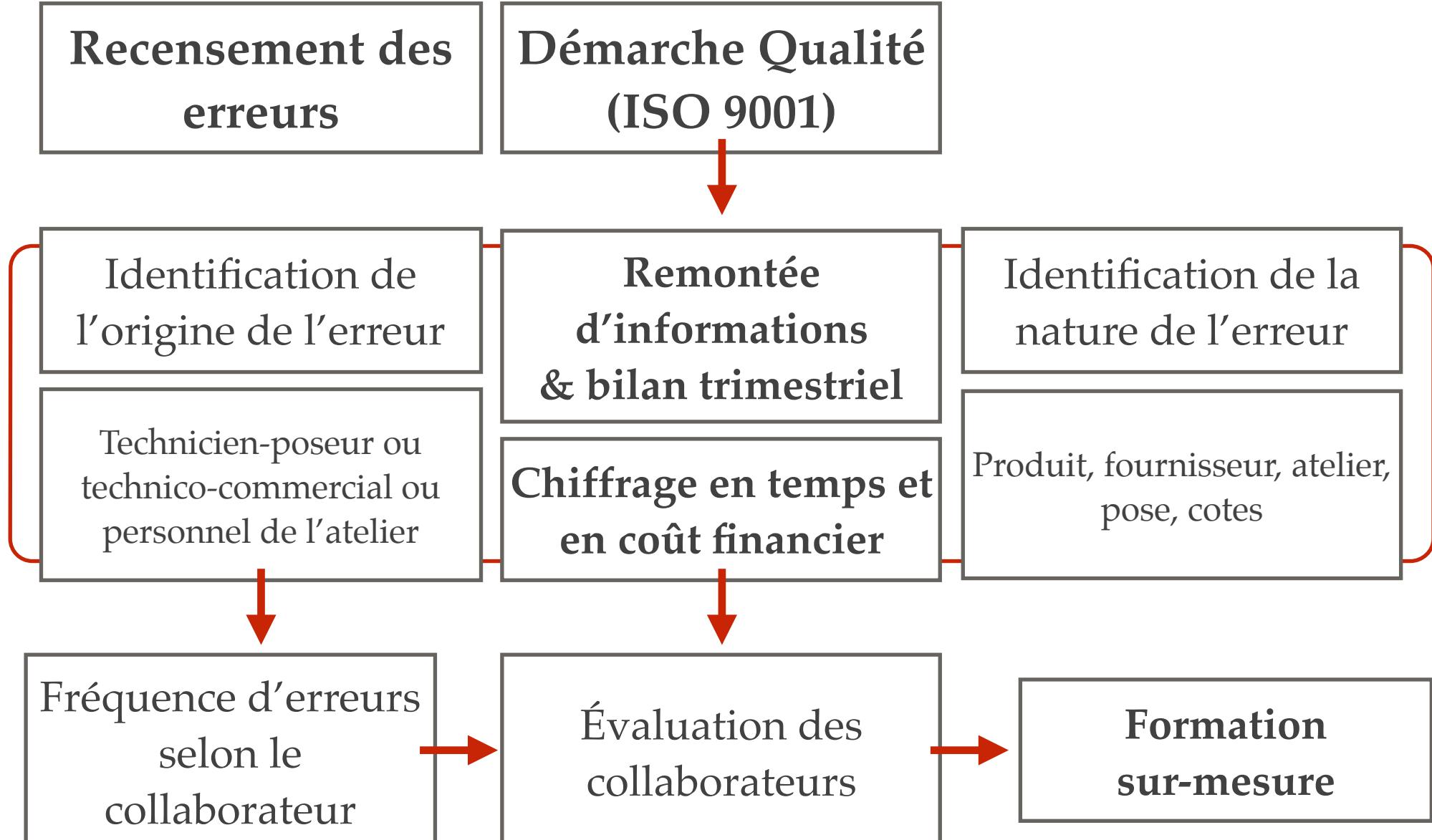
Problématique de conflits au sein d'une équipe

Approche personnalisée : coaching

Management intermédiaire  
Ponctuel  
Individualisé

# 7

## Amélioration continue & chasse au coût d'erreur



# 8

# Quelle est l'évolution recherchée ?

Logique de transformation

Long terme  
Ponctuel  
Non mesurable

Maintenant

Logique de résolution de problèmes

Court terme  
Continu  
Mesurable

Nouvelle organisation du travail

Après

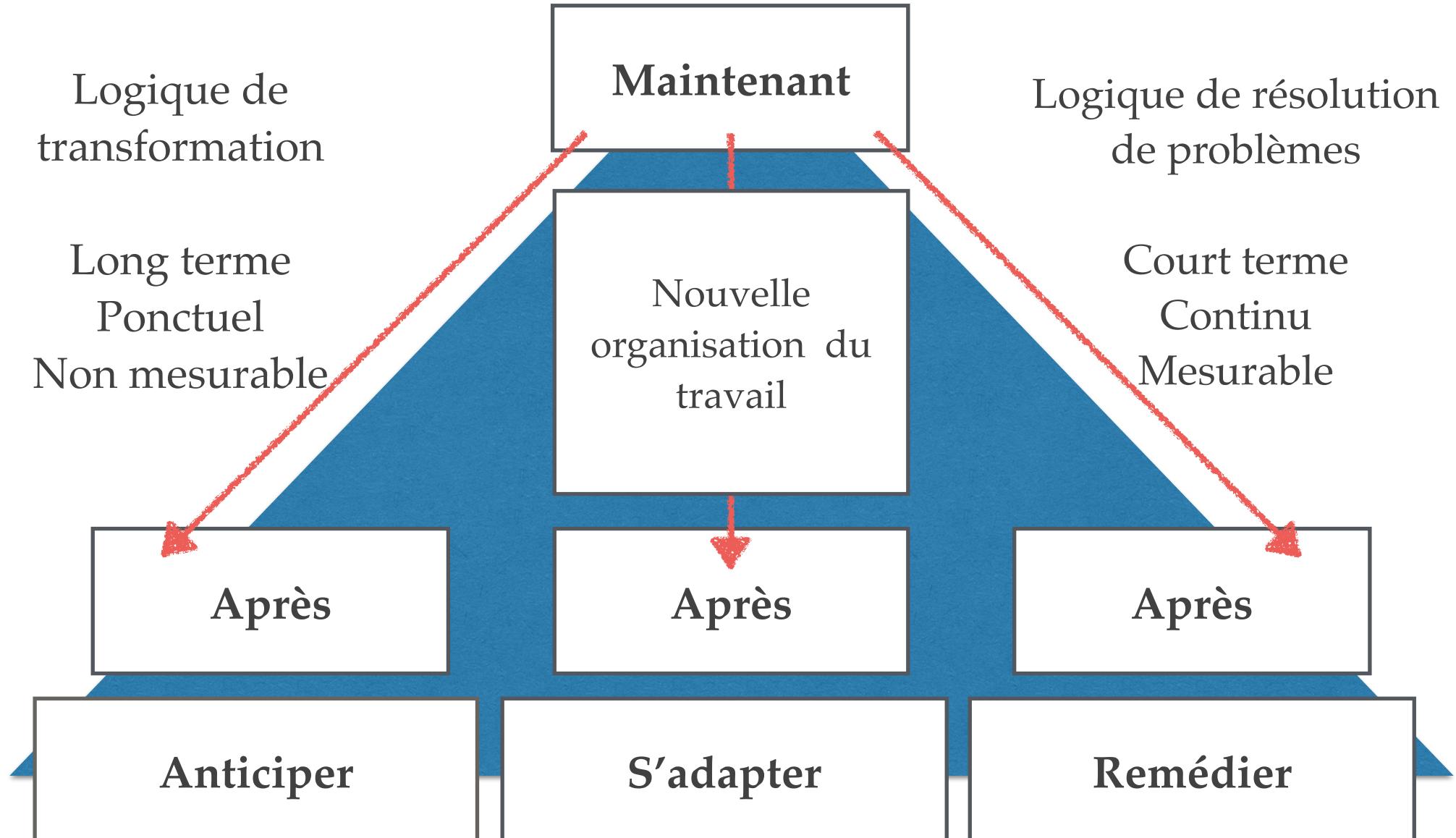
Après

Après

Anticiper

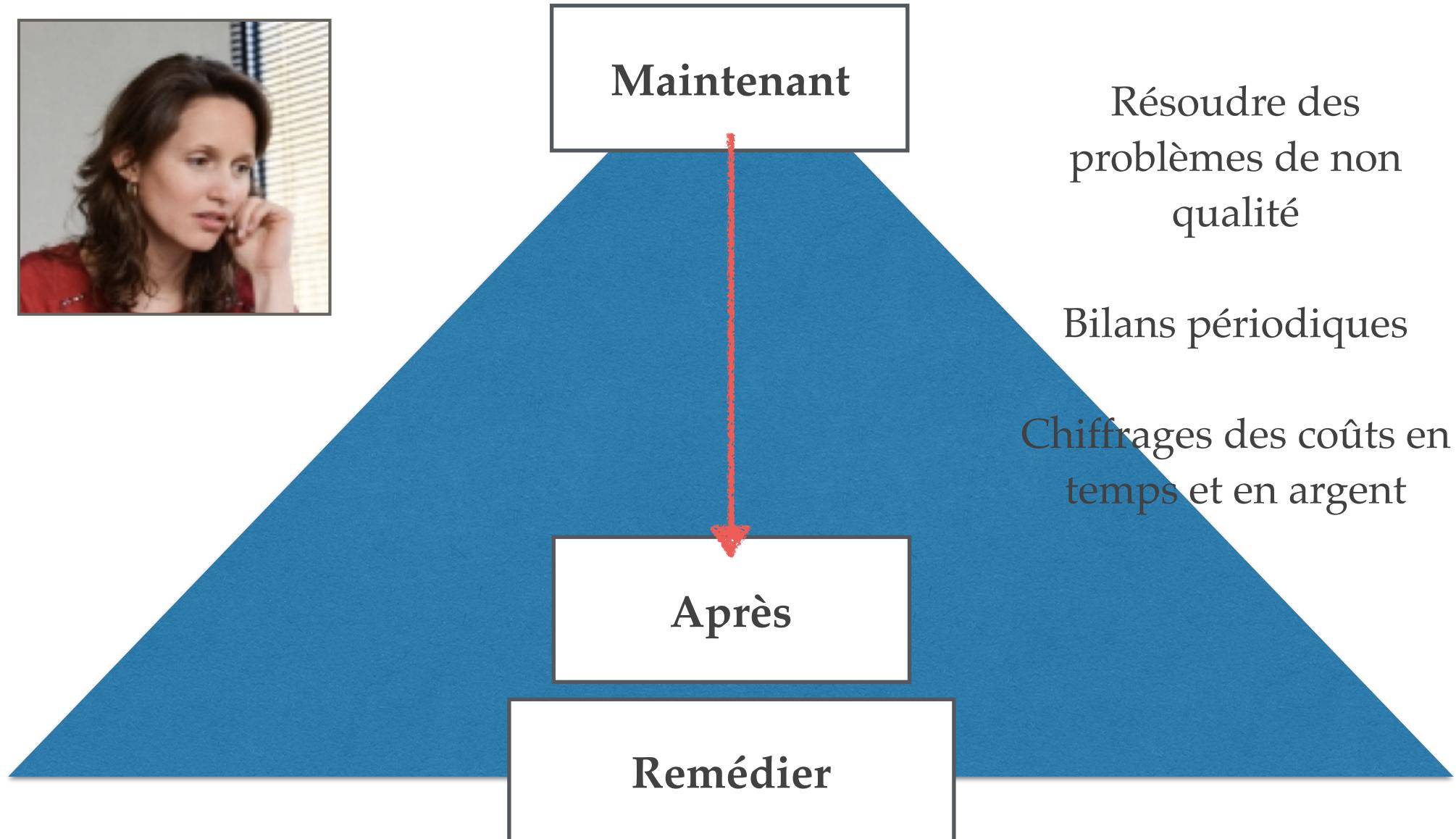
S'adapter

Remédier



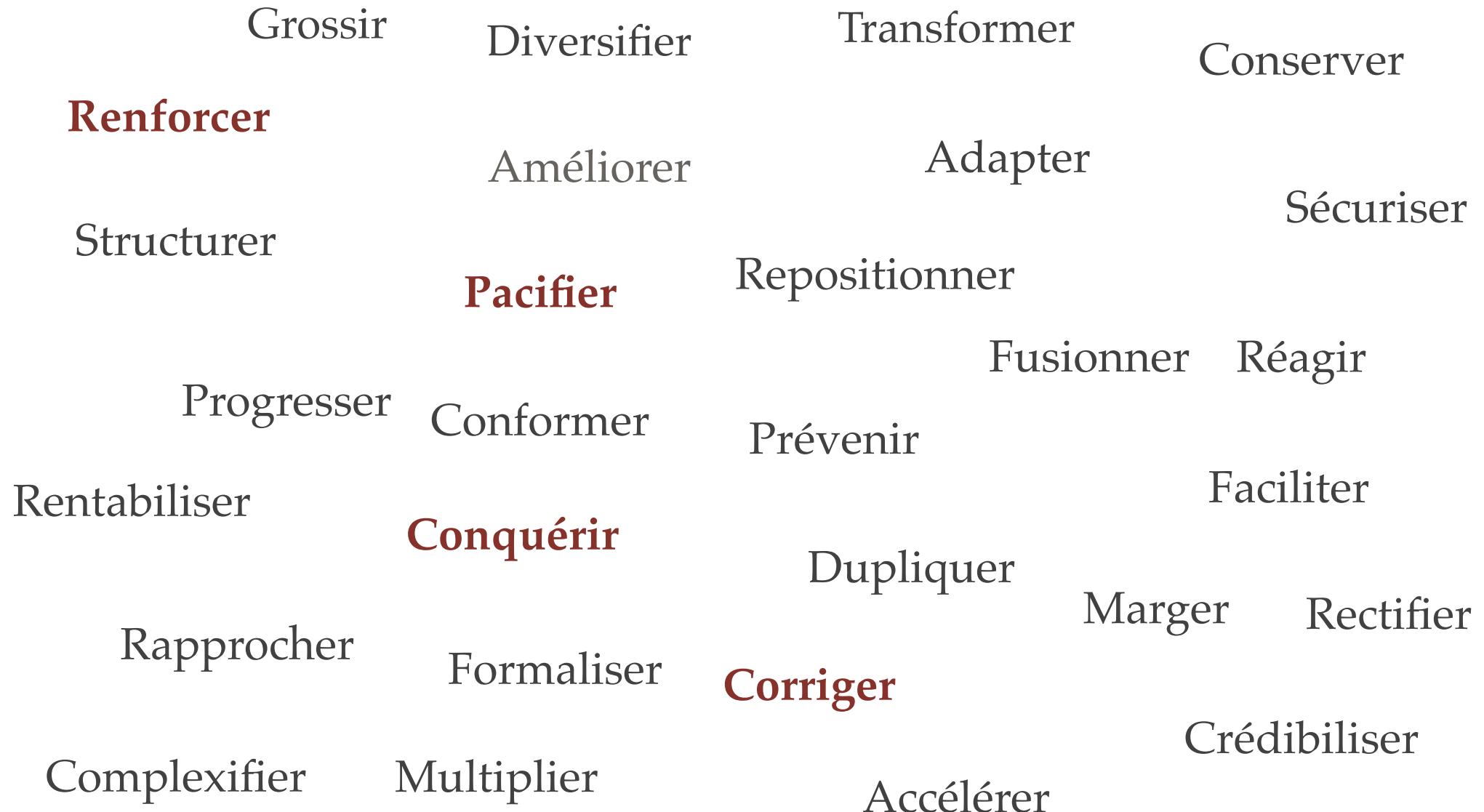
# 9

# La logique d'évolution de Store 2000



# 10

## Quels sont les objectifs visés ? Les « 30 bonnes raisons de former ses salariés »



# 11

# Les objectifs pour Store 2000

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

**Conquérir**

**Corriger**

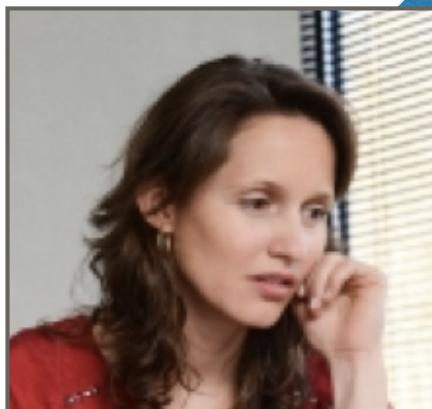
Recensement des erreurs, chiffrage et évaluation des collaborateurs concernés

**Renforcer**

Organisation de la diffusion des bonnes pratiques

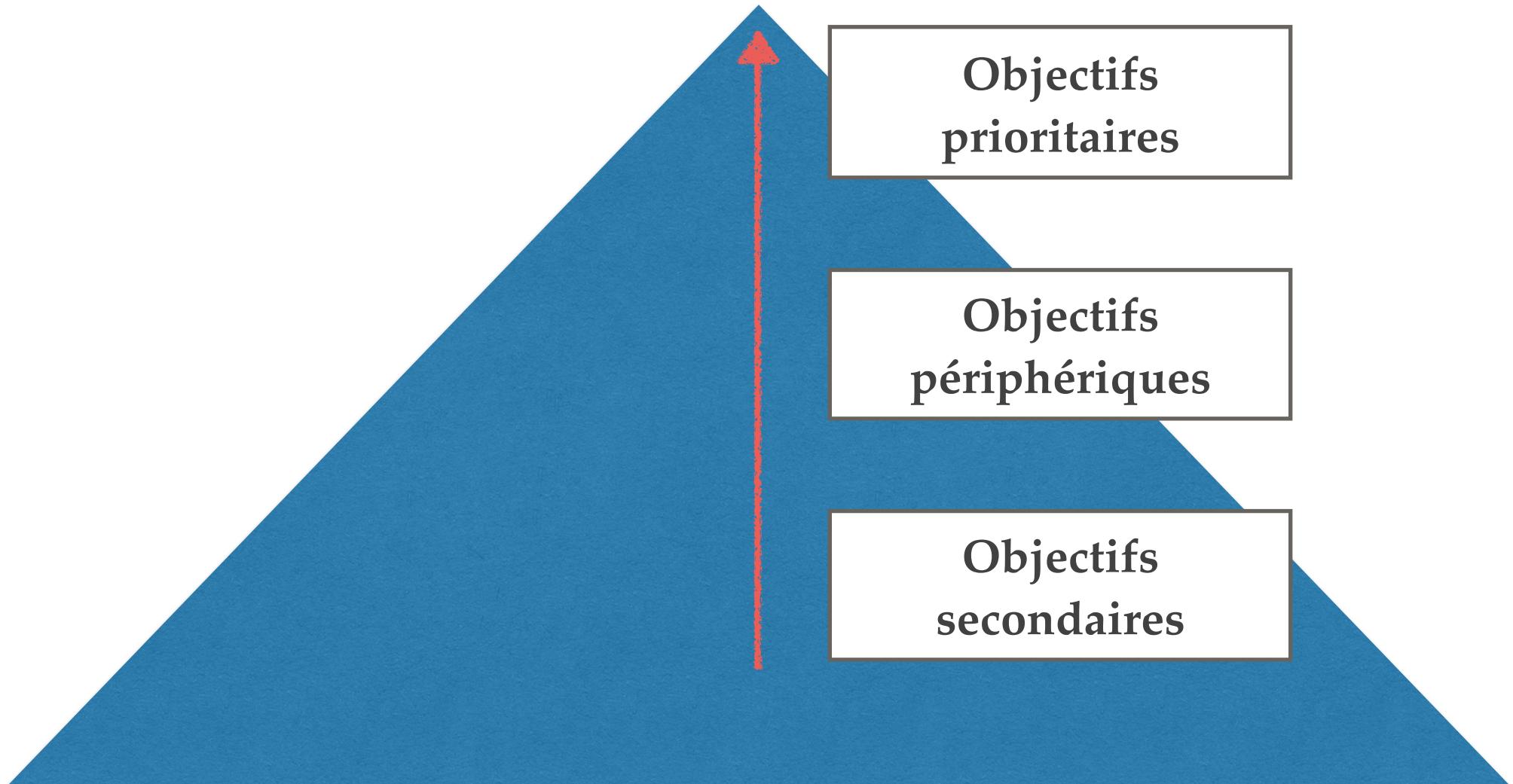
**Pacifier**

Réponses ponctuelles à des problématiques de management (coaching)



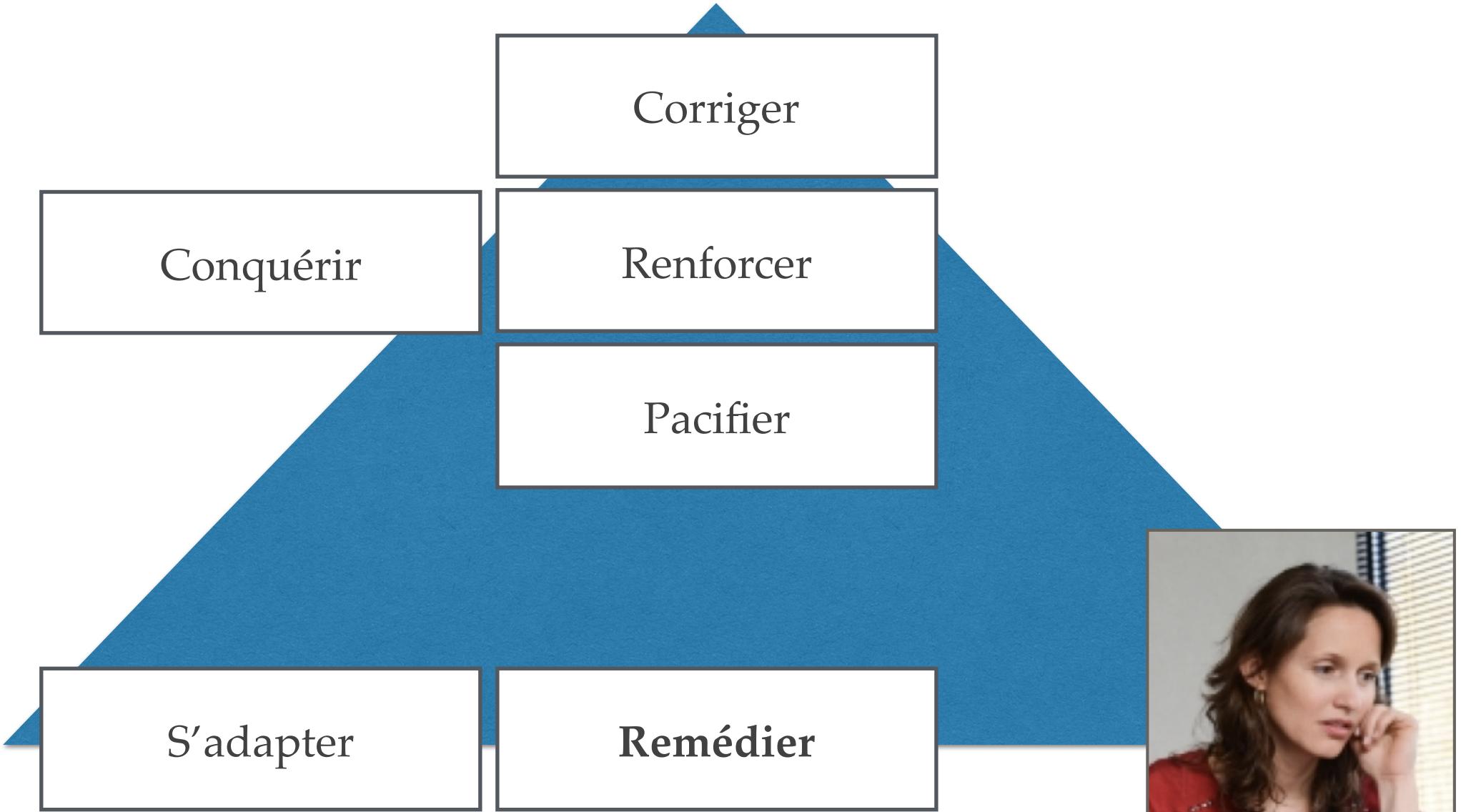
12

# Quelles sont les priorités ?



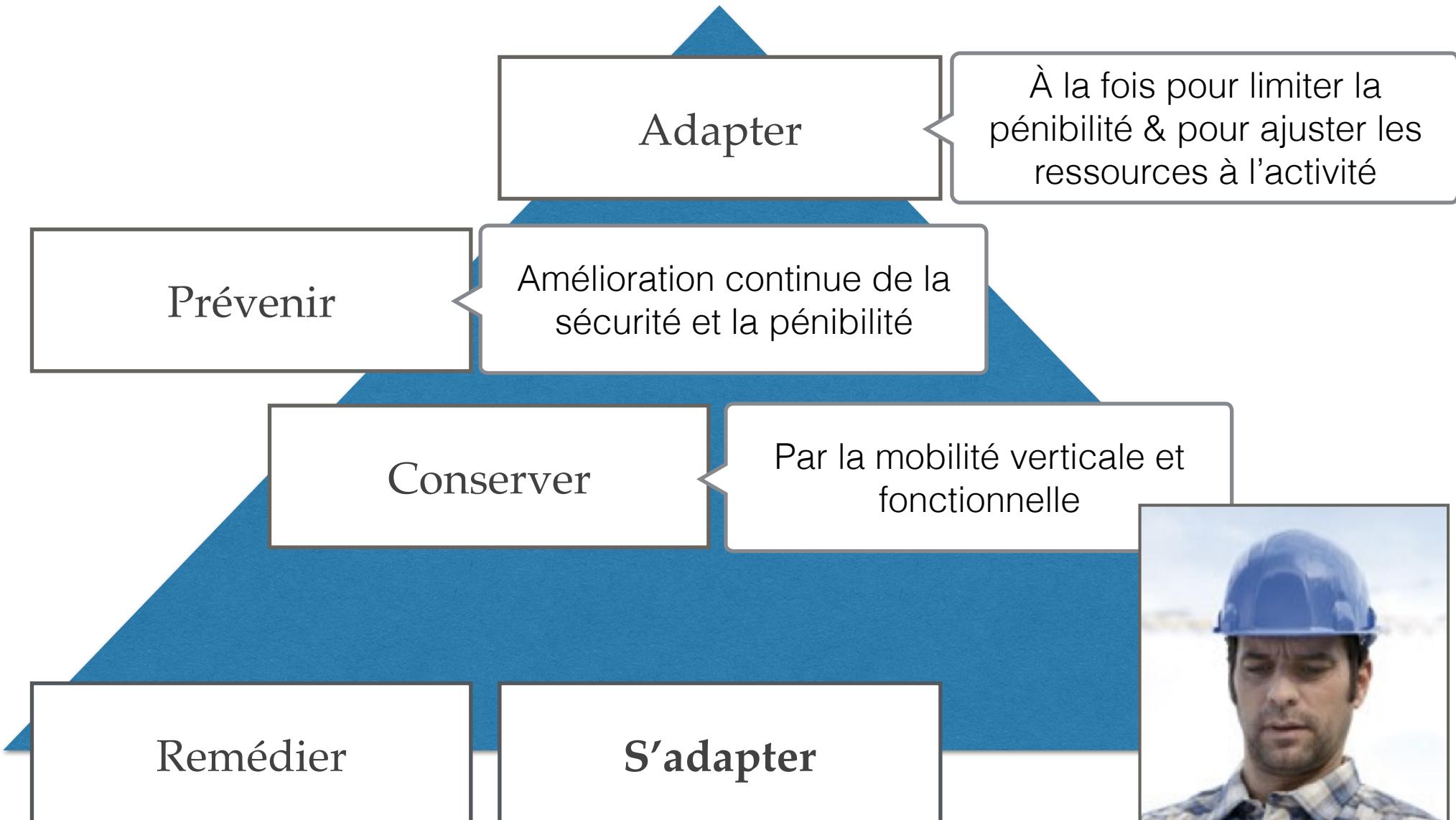
# 13

## 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)

Professionnaliser 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 ?

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

