

LA FORMATION : COMPORTEMENTS, ATTENTES ET IMPACTS DANS LES ENTREPRISES DU BTP

JANVIER 2018

Un levier de performance
économique et sociale
clairement démontré



**Études réalisées par l'Université Paris-Dauphine et le Céreq
pour Constructys - OPCA de la Construction**



Remerciements à toutes les entreprises ayant participé à ces travaux.
Réalisation des études : David Abonneau, maître de conférences à l'université Paris-Dauphine
Organisation et coordination des études : Catherine Garraud-Dugachard, Constructys
Réalisation graphique : www.delphinecheret.com
Crédits photos : © shutterstock, © CCCA-BTP, © JB Vetter, © thinkstock

Site web : www.constructys.fr



La formation est un **maillon indispensable de la dynamique d'évolution de l'entreprise** et de son projet ; elle s'inscrit dans **une logique de performance globale**, ce qui implique d'identifier les différentes étapes de construction du projet d'entreprise et de cerner ses déterminants.

En quoi consiste le projet d'entreprise dans les entreprises du BTP ?

Comment est-il défini ? Mis en œuvre ? Comment l'organisation de l'entreprise, son modèle managérial, sa structuration hiérarchique impactent-ils la nature des décisions prises ? Quels sont les freins, les interrogations ? Quels leviers offre la formation, selon les configurations rencontrées ?

L'objectif de cette synthèse est de répondre à ces questions, à partir de plusieurs études sectorielles approfondies, réalisées ces dernières années :

- **Deux enquêtes diligentées par Constructys, l'OPCA de la Construction, en partenariat avec l'université Paris-Dauphine**, sur l'identification des besoins et attentes en formation et en compétences dans les entreprises artisanales du BTP (4 familles d'entreprises artisanales : profils de dirigeants, freins et attentes) et sur les impacts de la formation dans les entreprises du BTP de 10 salariés et plus. Des groupes de discussion, tables rondes et entretiens semi-directifs ont été menés avec une cinquantaine d'entreprises adhérentes à Constructys : 14 PME et grandes entreprises et 35 TPE, représentatives de la diversité des activités et des implantations territoriales.
- **L'étude DEFIS du Céreq, en lien avec le CNEFP et l'INSEE** concerne les dispositifs d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés. Conduite auprès de 526 entreprises du bâtiment, elle permet d'appréhender les motivations des départs en formation, les types de formations engagées et les attentes des entreprises.

Les études réalisées embrassent toute la chaîne de valeurs, de l'expression du besoin à la mesure du ROI¹ de la formation, inscrivant le recours à la formation dans une logique de performance globale.

Une logique rendue plus que jamais nécessaire par les multiples transformations en cours : flexibilité du budget formation (ajustable au plus près des besoins), responsabilisation croissante des salariés dans le choix de se former, montée en puissance du dialogue dans l'entreprise.

Plus qu'une obligation financière, la formation constitue **un investissement pour l'avenir de l'entreprise**.

Les conclusions présentées ci-après servent également **la démarche qualité de Constructys**. Elles permettent aux réseaux de proximité de l'OPCA de la Construction de prendre du recul sur leur mission de conseil, d'améliorer les modalités de leur accompagnement, d'adapter les solutions et niveaux de services aux besoins de chaque entreprise.

(1) Return on Investment - Retour Sur Investissement

Sommaire

01 PERFORMANCE ET FORMATION : UN LIEN TRÈS ÉTROIT !	6
02 LA FORMATION : DE MULTIPLES RÉPONSES AU PROJET D'ENTREPRISE	8
• Je forme pour faire autre chose	10
• Je forme pour faire plus (avec autant ou moins)	14
• Je forme pour faire mieux	18
• Les déterminants spécifiques de la formation dans les TPE	22
03 COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES, SELON LEUR PROFIL ?	24
• Les réticentes : 41 % des TPE bénéficiaires de la formation	26
• Les exploratrices : 20 % des TPE bénéficiaires de la formation	28
• Les stratégés : 12 % des TPE bénéficiaires de formation	30
• Les habituées : 27 % des TPE bénéficiaires de la formation	32
04 QUELS AXES MAJEURS DE FORMATION, AUJOURD'HUI ET DEMAIN ?	34
• Quels sont les enjeux clés pour les métiers ?	36
• Quelles sont les compétences clés à promouvoir ?	38

01 | PERFORMANCE ET FORMATION : UN LIEN TRÈS ÉTROIT !

Le ROI en formation : deux approches classiques...

- **L'approche économique** : le retour sur investissement se calcule en euros selon une logique comptable, en comparant les coûts de la formation (l'achat initial et les frais annexes éventuels) et les gains financiers qu'elle a générés (hausse du chiffre d'affaires, part de marché, économies réalisées...).
- **L'approche sociale** : celle-ci tend à déterminer les conditions qualitatives de réussite de la formation. Dans une conception plus systémique, la dimension sociale et l'organisation des ressources humaines sont conçues comme des leviers de performance.

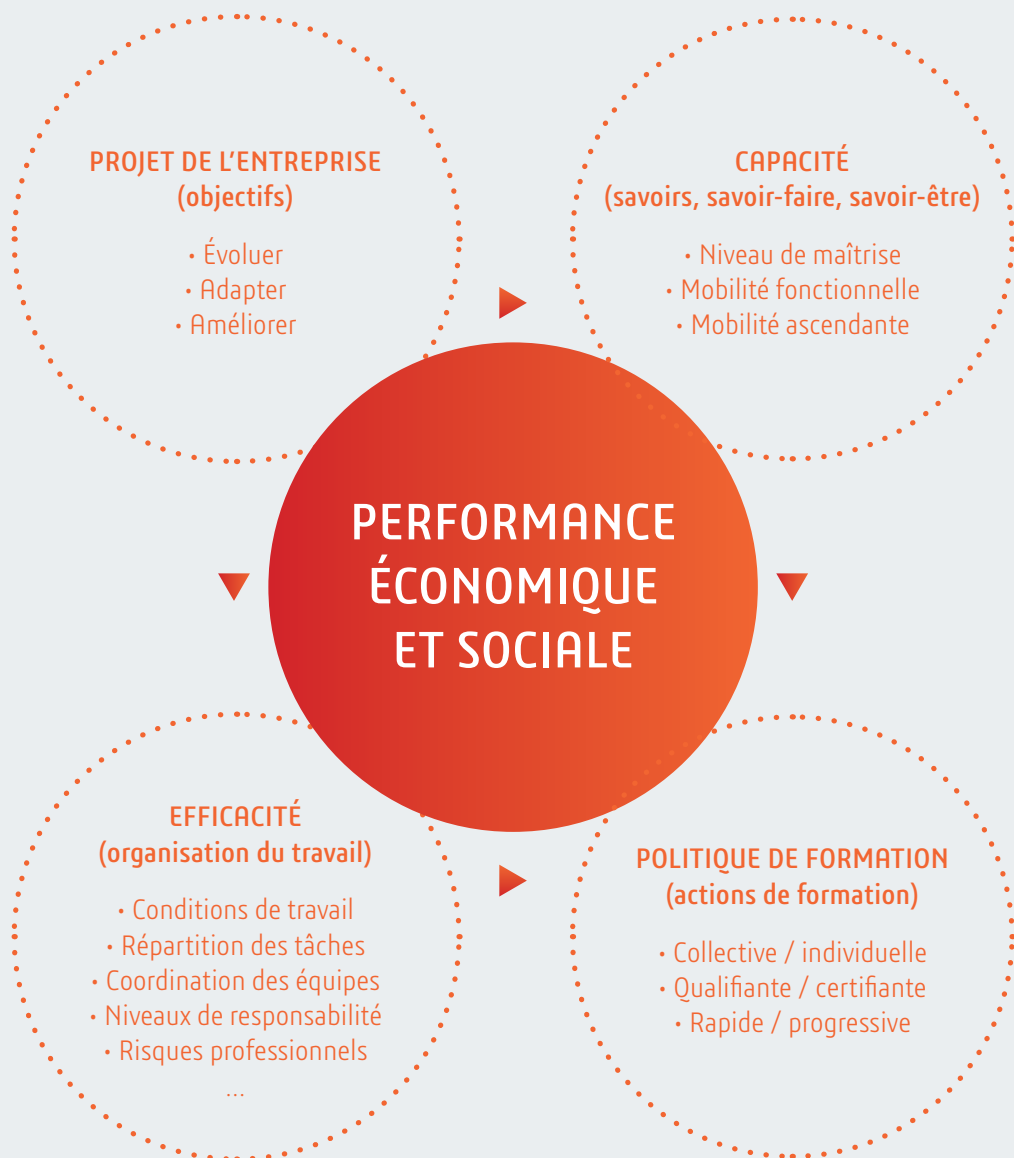
...qui ne sont pas suffisantes

- **Ces deux approches sont décorréliées du projet de l'entreprise**
L'une cible le « combien », l'autre le « comment ». Aucune ne tend à répondre au « pourquoi ». Or, la formation est mobilisée pour servir une stratégie ; elle est intrinsèquement liée à un besoin identifié et à une organisation du travail (polyvalence ou spécialisation, répartition des responsabilités plus ou moins importante...).
- **Elles ne disent pas ce qu'est la performance**
Doit-on parler de compétitivité ? De rentabilité ? D'efficacité ou d'efficience ? La performance est une notion complexe : elle se décline en une multiplicité d'objectifs qui vont de la conquête d'un nouveau marché aux mesures de prévention des risques professionnels. La performance est tout à la fois économique, financière, organisationnelle, sociale...



La formation contribue à la performance économique et sociale de l'entreprise

- La formation est partie intégrante d'une politique RH, elle constitue un levier parmi d'autres ;
- L'impact de la formation doit être appréhendé en considérant l'organisation de l'entreprise (stratégie, activité, fonctionnement) et son environnement (économique, règlementaire-légal) ;
- Il y a autant de solutions au travers de la formation que de problématiques d'entreprises différentes.



02 | LA FORMATION : DE MULTIPLES RÉPONSES AU PROJET D'ENTREPRISE

L'action de former n'est pas une fin en soi ; elle s'inscrit nécessairement dans un projet d'entreprise.

Celui-ci engage l'ensemble des collaborateurs vers un objectif commun, il mobilise et implique autour d'orientations stratégiques pour la structure, qui visent toutes une meilleure performance.



Trois grands projets structurent le raisonnement de l'entreprise



ÉVOLUER - GRANDIR

L'entreprise s'évalue par rapport au marché : mon activité est-elle rentable ? Comment faire grandir ma structure ? Quelle stratégie est la plus rémunératrice : la spécialisation ou la diversification ? Ces décisions font de la formation un levier de transformations décisives pour l'avenir.



ADAPTER

L'entreprise est à l'écoute des évolutions et demandes de son marché. Sans changer d'activité, elle a pour ambition de mieux coller à certaines « injonctions » économiques, sociales ou technologiques pour gagner en compétitivité. La formation consiste à optimiser l'organisation du travail et/ou cibler l'acquisition de compétences utiles au développement de l'activité.



AMÉLIORER

L'entreprise est dans une dynamique de qualité. La recherche du « mieux faire » ne modifie pas nécessairement les process : elle porte aussi sur l'évaluation, le reporting, les bonnes pratiques à partager et mettre en œuvre. Au-delà d'une visée corrective, la formation sert la prévention sur des thématiques d'amélioration bien identifiées.

Il en résulte une très grande variété d'objectifs qui peuvent être transversaux à ces trois types de projets d'entreprise :

- ⑤ fidéliser les collaborateurs
- ⑤ développer la polyvalence
- ⑤ spécialiser l'activité
- ⑤ former l'encadrement de chantier
- ⑤ consolider une organisation après une reprise
- ⑤ professionnaliser la force de vente
- ⑤ acquérir des compétences spécifiques...

Les projets et cas d'étude présentés ci-après sont tirés des entretiens réalisés avec les entreprises. Nullement exhaustifs, ils illustrent aussi concrètement que possible la diversité des situations.

JE FORME POUR FAIRE AUTRE CHOSE

ÉVOLUER

Grandir, développer de nouvelles activités, aller vers de nouveaux clients

L'entreprise a besoin d'évoluer.

Elle élabore un projet de (re)positionnement stratégique, qu'elle soit en croissance ou en difficulté.

De quelles stratégies parle-t-on précisément ?

> “IL FAUT ALLER AUTRE PART” : J'ABANDONNE UNE ACTIVITÉ EN DÉCLIN

- Un carnet de commandes qui s'atténue, des usages qui changent avec une réglementation ou une technologie émergente... peuvent signaler une inadéquation par rapport aux exigences du marché.
- L'entreprise opte alors pour une **refonte radicale du cœur de son activité** en développant des compétences nouvelles, afin de se positionner sur un secteur plus dynamique ou innovant.

> “IL FAUT ALLER LÀ” : JE DIVERSIFIE MES ACTIVITÉS

L'entreprise cherche à étendre ses activités ; elle dispose de plusieurs options :

- Élargir le champ de ses interventions en formant sur des compétences nouvelles pour convaincre d'autres clients.
- Cumuler des savoir-faire pointus, pour être en capacité de répondre à davantage d'appels d'offres.
- Développer son activité sur une nouvelle zone géographique.

> “IL FAUT ALLER LÀ OÙ LES AUTRES NE PEUVENT PAS ALLER” : JE ME POSITIONNE SUR DES MARCHÉS NOUVEAUX ET/OU PLUS RENTABLES

Objectif expertise !

L'entreprise souhaite :

- Être référente sur une activité de niche et à haute valeur ajoutée (ex. : marchés nécessitant de nombreuses certifications, ouvrages d'art, monuments historiques).
- Et/ou être reconnue par ses clients sur un métier ou un environnement de travail exigeant (environnement confiné par exemple).



Quels sont les leviers de formation possibles ?

> LA TECHNIQUE MÉTIER :

- Acquérir des savoir-faire pour enrichir l'offre, développer une nouvelle activité.
- Maîtriser des compétences à haute technicité, rares sur le marché.

NB : 53% des TPE du BTP déclarent avoir organisé des formations à des techniques métiers en 2014 (étude Céreq/DEFIS¹).

> LA CERTIFICATION DES SALARIÉS :

- La formation certifiante constitue une garantie nécessaire pour accéder à des marchés spécifiques et générer la confiance des clients/donneurs d'ordre.

NB : 6 396 salariés du BTP ont obtenu un diplôme ou titre professionnel en 2016 via le contrat pro². Exemple : 8 électriciens d'Eiffage Énergie Basse-Normandie spécialisés bâtiment peuvent aujourd'hui revendiquer leur titre professionnel en maintenance des systèmes automatisés.

> LE MANAGEMENT :

- La diversification des activités peut complexifier la coordination des équipes.
- Le développement de compétences pour l'encadrement développera la capacité à gérer et animer la polyvalence de l'activité.

(1) L'étude Céreq/DEFIS a été menée à partir des déclarations des TPE. Ainsi, une formation soudure ou amiante peut être perçue comme une formation à une technique métier par les entreprises, mais Constructys la comptabilise parmi les formations obligatoires, car elle est indispensable à la mise en œuvre des nouvelles compétences.

(2) : Rapport d'activité 2016.



EPTP, une entreprise qui fait évoluer ses activités

Nouvelle-Aquitaine – Charente-Maritime

- 50 salariés + 10 intérimaires
- Voiries et réseaux divers (VRD) : canalisations, gaz, télécoms, électricité

CONSTATS

- L'activité est en baisse sur le raccordement électrique.
- Un seul client pèse pour 75% de l'activité.
- Le taux de turnover est élevé.

Projet d'entreprise : transformer le cœur de métier et le portefeuille clients.

- L'entreprise abandonne le raccordement électrique pour s'orienter vers le marché porteur de la fibre optique.
- De nouvelles pratiques de management sont instaurées en parallèle pour réduire le turnover généré par la reprise de l'entreprise.

RÉPONSES FORMATION

- Développer de nouvelles compétences relatives à la fibre optique via la formation, le réseau et le tutorat interne.
- Renouveler la main d'œuvre en recrutant de nouveaux collaborateurs via une Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE).

L'entreprise a priorisé son investissement formation sur le développement de compétences techniques, en réduisant la part des formations obligatoires de 90% à 30%.

NB : À l'instar d'EPTP, de nombreuses entreprises du BTP ont fait le choix de la POE, un parcours suivi par 3 386 stagiaires en 2016.

BÉNÉFICES

- Une activité dynamique : 10-15 chantiers gérés en simultanément.
- Une spécialisation assez poussée des équipes.



On a envoyé deux salariés se former pour acquérir les bases. Après, on les a envoyés en interne chez un confrère ; ils ont passé un mois à faire des chantiers... À leur retour, ils maîtrisaient tout le cahier des charges et ils ont commencé à transmettre leurs compétences. »

Raccordement électrique

Repositionner l'activité
vers un marché plus dynamique :

LA FIBRE OPTIQUE



JE FORME POUR FAIRE PLUS (AVEC AUTANT OU MOINS)

ADAPTER

Optimiser, développer la polyvalence, réorganiser l'activité

L'entreprise souhaite rester compétitive en s'adaptant aux évolutions du marché. Pour améliorer l'efficacité collective, pour intégrer un outil de travail innovant, elle repense son fonctionnement, reconfigure son organisation interne, encourage la pluricom pétence.

De quelles stratégies parle-t-on précisément ?

> "IL FAUT RÉAGIR PLUS VITE" : JE DÉVELOPPE LA POLYVALENCE DE L'ACTIVITÉ

L'entreprise veut **favoriser la pluricom pétence de ses équipes** ; elle dispose de plusieurs options :

- Accroître les compétences des collaborateurs, pour les rendre plus agiles et réactifs, pallier un rythme routinier ou l'absence de mobilité ascendante, réduire le turnover.
- Développer l'animation d'équipe, la planification, renforcer les compétences d'un encadrant, pour multiplier les chantiers en simultané et soulager le chef d'entreprise.
- Internaliser certaines activités éloignées du cœur de métier, pour réduire les risques liés à la sous-traitance et gagner en rapidité.

> "IL FAUT ÊTRE PLUS MÉTHODIQUE" : J'HARMONISE LES PRATIQUES ET LES PROCESS

L'entreprise procède à une **réorganisation globale de son activité** pour développer la performance collective et individuelle, dans le cadre d'une réflexion transversale à toutes les fonctions de l'entreprise (production, encadrement, administration).

Elle peut choisir de :

- Formaliser les process de travail, adopter des méthodes lean de production.
- Optimiser le temps de travail.
- Internaliser les fonctions administratives pour renforcer le contrôle sur la gestion de l'entreprise ou pouvoir déléguer ces fonctions (dans le cas du chef d'entreprise).
- Transmettre les compétences et remplacer les salariés ayant des compétences spécifiques.



Quels sont les leviers de formation possibles ?

➤ LA TECHNIQUE MÉTIER : RECHERCHER LA FLEXIBILITÉ

- Se spécialiser sur un métier avec des parcours de formation et d'intégration (contrat de professionnalisation par exemple).

NB : En 2016, 9 307 contrats de professionnalisation ont été engagés au sein d'entreprises du BTP.

- Former sur plusieurs compétences techniques connexes au cœur de métier pour répondre à des chantiers / demandes différentes.

➤ LA GESTION DES COMPÉTENCES :

- Accompagner un changement lié à l'environnement externe ou à des problématiques internes en identifiant ses impacts sur l'organisation, les compétences, les méthodes de travail de l'entreprise.

NB : Des formations « Lean Construction » ont été financées par Constructys Hauts-de-France.

➤ LA MOBILITÉ FONCTIONNELLE :

- Développer les compétences et la prise de responsabilités pour passer d'un poste à un autre, mieux répartir les tâches pénibles, fidéliser ses équipes en améliorant les conditions de travail.



LEDOUX, une entreprise qui adapte son organisation en digitalisant son activité

Île-de-France

- 950 salariés
- Plomberie & génie climatique

CONSTATS

Face à une baisse d'activité, l'entreprise doit optimiser les tournées des techniciens dépanneurs, multiplier le nombre d'interventions sur la journée, simplifier les procédures administratives liées à la transmission des rapports d'intervention et la facturation.

PROJET D'ENTREPRISE

Remettre à plat l'activité en définissant de nouveaux process :

- Élaborer un référentiel des collaborateurs en fonction de leur spécialisation, de leur niveau d'expertise et des éventuelles restrictions (port de charges, vibrations...).
- Digitaliser l'activité avec une application sur smartphone qui permet une planification plus fluide des déplacements (géolocalisation), des interventions qualifiées liées au niveau d'expertise des techniciens, la dématérialisation des rapports d'intervention.

RÉPONSES FORMATION

Le personnel est équipé de smartphones et formé sur l'application pour utiliser la photo et le logiciel de dictée vocale, et transmettre le rapport d'intervention.

BÉNÉFICES

Technologiques, comptables, opérationnels, RH.

- Pour les salariés : déplacements réduits, expertises valorisées, gestion simplifiée.
- Pour l'entreprise : pratiques harmonisées, facturation plus rapide, nombre d'interventions multiplié.



Au lieu d'avoir des feuilles d'intervention qu'ils passent prendre au bureau, les salariés ont désormais tout sur leur smartphone. Ils qualifient précisément les modes d'intervention : ce n'est plus « un dépannage chez Untel », c'est « une recherche de fuite, un changement de joint ».

TRANSITION DIGITALE

DÉVELOPPEMENT D'UNE APPLICATION DÉDIÉE

Référentiel
des compétences,
des niveaux d'expertise
et restrictions

Planification,
géolocalisation
des techniciens

Logiciel de dictée
et photo

Démarche
compétences : améliorer
l'attribution des
missions

Optimiser
les déplacements,
multiplier
les interventions

Faciliter la réalisation
et la transmission des
rapports d'intervention

AMÉLIORER LES PROCESS

JE FORME POUR FAIRE MIEUX

AMÉLIORER

Rectifier, assurer la sécurité, rechercher la qualité

L'entreprise poursuit un objectif de qualité et d'amélioration continue. Cette réflexion engage plusieurs initiatives, correctives et préventives : réduire les erreurs, les accidents, la pénibilité ; améliorer les compétences techniques ; répondre aux exigences réglementaires, atteindre l'objectif 100 % sécurité, développer la satisfaction client...

De quelles stratégies parle-t-on précisément ?

> **“IL FAUT ÊTRE IRRÉPROCHABLE” : J'IDENTIFIE ET JE CORRIGE LES ERREURS**

Constatant que des erreurs sont commises, l'entreprise instaure une **démarche qualité globale** en procédant à leur identification sur toute la chaîne de valeur, pour en expliquer l'origine, y remédier, formaliser les bonnes pratiques, renforcer sa légitimité auprès des clients.

> **“IL FAUT SÉCURISER” : JE VISE LE “0 ACCIDENT”**

Objectif unique : **réduire l'accidentalité.**

L'entreprise cherche à comprendre les causes des accidents survenus et fait émerger les situations à risque dans plusieurs domaines :

- Types de tâches : activités sensibles ou pénibles.
- Organisation des intervenants.
- Nature des chantiers.
- Planification,...

Le suivi rigoureux de l'accidentalité implique aussi d'agir en amont : mieux prévenir les risques identifiés et repenser les conditions de travail.

Quels sont les leviers de formation possibles ?

➤ LE DIAGNOSTIC RH

- Dresser un état des lieux de l'entreprise en analysant son organisation et ses process, la répartition des tâches, le niveau de maîtrise des compétences pour diagnostiquer les défaillances.

➤ LA PRÉVENTION DES RISQUES

- Sensibiliser tous les échelons de l'entreprise (production, encadrement, gestion), au niveau individuel comme collectif.
- Repenser les conditions de travail : planification des chantiers, taille des équipes, répartition des tâches pénibles...

NB : 46 % des TPE indiquent avoir financé des formations hygiène et sécurité en 2014 (enquête Céreq/DEFIS).

➤ LA TECHNIQUE MÉTIER OBLIGATOIRE ET RÉGLEMENTAIRE

- Renforcer et consolider les compétences pour accroître la qualité des prestations.

➤ LE COMMERCIAL

- Professionnaliser la force de vente pour développer l'activité, aller au-devant des clients, être proactif.

NB : 11 % des TPE assurent avoir engagé des formations commerciales en 2014 (enquête Céreq/DEFIS).





STORE 2000, une entreprise qui s'inscrit dans l'amélioration continue

Charente-Maritime, Deux-Sèvres

- 26 salariés
- Fabrication, pose de stores et de menuiseries (fenêtres PVC)

CONSTATS

L'activité est stable, mais des erreurs sont commises sans être identifiées : elles concernent toutes les fonctions, du démarchage de la clientèle (technico-commerciaux) à la pose (menuisiers techniciens-poseurs), en passant par la fabrication (atelier).

PROJET D'ENTREPRISE

Engager une démarche qualité globale :

- Faire remonter les erreurs et chiffrer leurs impacts financiers.
- Identifier les besoins de formation pour corriger les problèmes.
- Professionnaliser la force de vente pour un démarchage pro-actif.

RÉPONSES FORMATION

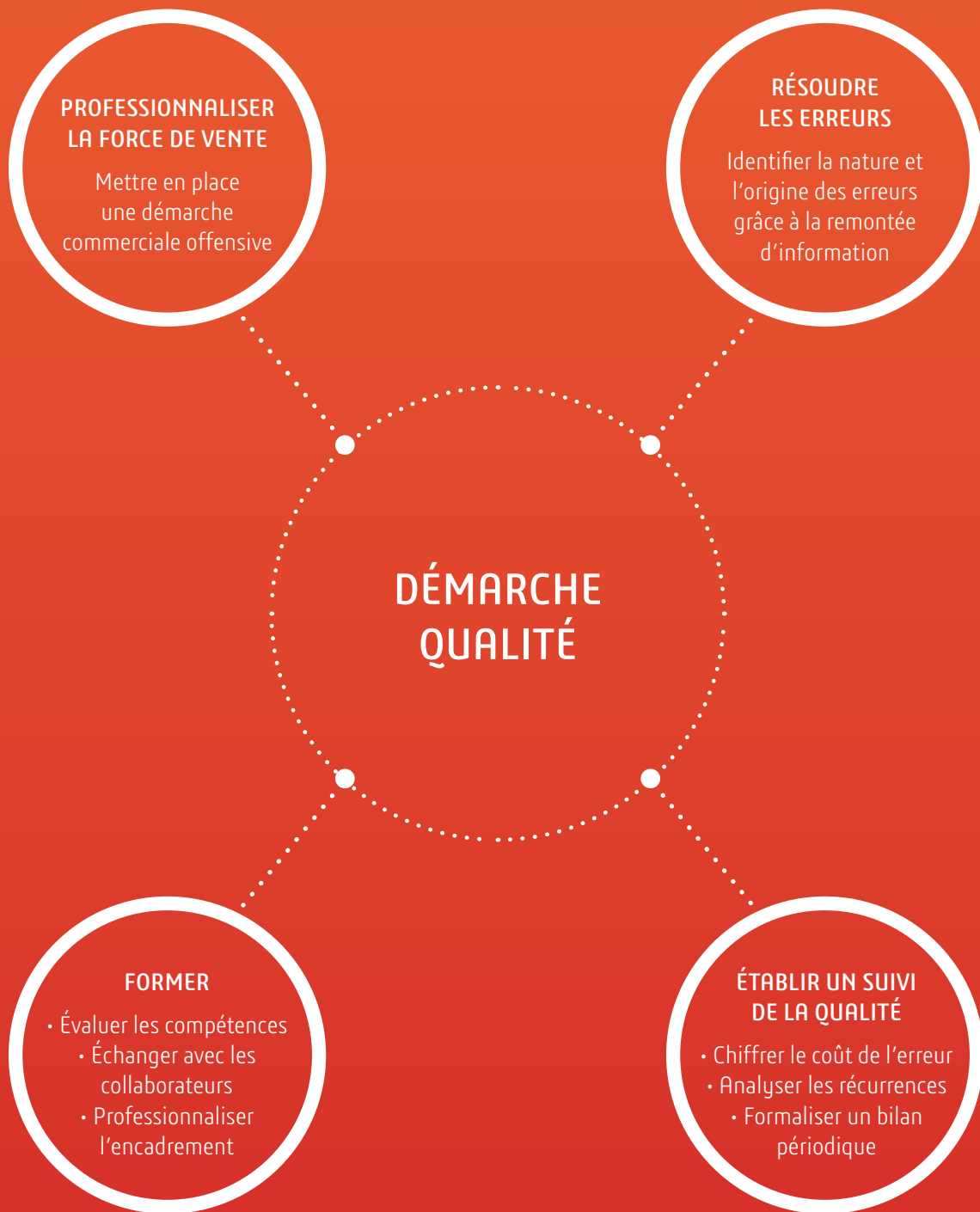
- Réalisation d'un bilan périodique retraçant l'origine des erreurs (fournisseur, produit, vendeur, poseur, atelier), leur coût et l'analyse des récurrences.
- Mise en place d'entretiens individuels pour co-construire les projets de formation.
- Utilisation d'outils de coaching personnalisés contribuant à la résolution des conflits au sein des équipes.

BÉNÉFICES

- Les bonnes pratiques professionnelles sont identifiées et diffusées.
- Les formations sont basées sur des besoins concrets.
- Le ROI de la formation est clairement mesuré à partir de tableaux de bord.
- La notion de faute a été transformée en logique d'amélioration.



Ce qui est intéressant aussi avec cette manière de faire c'est qu'on peut diffuser, partager une petite astuce pour mieux faire les choses, pour corriger un problème. Aujourd'hui, on ne parle plus de faute... on parle d'amélioration. »



LES DÉTERMINANTS SPÉCIFIQUES DE LA FORMATION DANS LES TPE

Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, rencontrent les problématiques identifiées ci-dessus. Pour autant, les entretiens réalisés avec des chefs d'entreprises artisanales du BTP révèlent des spécificités relatives à leurs modes d'organisation et à leurs projets.

Plusieurs facteurs ont une influence forte sur la mise en œuvre des formations, le choix des modalités et des bénéficiaires :

- **Le profil du dirigeant**, dont le tempérament managérial est fonction de son parcours de formation, de son entrée dans le secteur du BTP, de son rapport au cœur de métier de la TPE et à la formation.
- **Le mode de management** : la logique est-elle collective ou individuelle ? La méthode est-elle pyramidale ou participative ?
- **La vision globale de l'entreprise** : ses objectifs, ses projets, ses ambitions.
- **Le rapport à la formation** : est-elle conçue comme un risque, un coût, un levier ?

Les besoins exprimés peuvent être regroupés en 6 logiques principales :

RÉAGIR

1 | Soutien à l'activité

L'entreprise ne souhaite pas recruter de manière pérenne. Elle fera appel à la formation pour ajuster ses effectifs à l'activité : recrutement d'une main d'œuvre temporaire ou formation pour compenser un creux d'activité.

2 | Réponse à la contrainte

L'entreprise est soumise à des contraintes fortes : un chantier est stoppé par l'Inspection du travail, il faut justifier d'une habilitation pour répondre à un appel d'offres. La formation constituera alors une aide pour résoudre ces points de blocage.

3 | Fidélisation

L'entreprise cherche à assurer la cohésion de son équipe. La formation est conçue comme une récompense pour fidéliser un collaborateur ou renforcer un sentiment d'appartenance collectif.

ANTICIPER

4 | Consolidation

L'entreprise souhaite assurer sa place sur le marché : elle forme pour consolider ses rapports avec les donneurs d'ordre, intervenir sur des chantiers très spécifiques, créer un capital de compétences pour gagner de nouveaux projets.

5 | Développement

L'entreprise est en phase de croissance ou de réorganisation. Elle cherche à développer de nouvelles activités, multiplier les chantiers, internaliser des fonctions connexes ou administratives.

6 | Transition

L'entreprise vit un changement important d'activité ou de gouvernance. La formation lui servira à préparer une cession, établir un bilan des besoins à la suite d'une reprise ou encore tester une nouvelle activité.



03 | COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES, SELON LEUR PROFIL ?

Qui décide de recourir à la formation ? Cette décision est-elle individuelle ou collégiale ? Tous les salariés de l'entreprise sont-ils concernés par la formation ?

Ces questions incitent à pénétrer au cœur de l'entreprise, dans son organisation, son type de management et dans les schémas relationnels qui sont à l'œuvre.



Le comportement des entreprises vis-à-vis de la formation est la résultante de plusieurs facteurs :

- Le profil du dirigeant, l'organisation de la structure, son activité ;
- La dynamique de croissance, les besoins relatifs aux compétences et aux modalités de mise en œuvre de la formation.

Quatre profils d'entreprises se distinguent :

- **Les réticentes** ne voient pas l'intérêt de former, sauf par obligation.
- **Les exploratrices** forment pour expérimenter, sans stratégie formalisée.
- **Les stratèges** utilisent la formation pour atteindre des objectifs identifiés.
- **Les habituées** intègrent la formation à leur modèle de fonctionnement.

Si l'approche de la formation est personnelle à chaque entreprise, la réponse de Constructys doit l'être aussi. Dans ses relations de proximité avec les entreprises, **le rôle de l'OPCA de la Construction est de proposer des services adaptés à cette pluralité de profils et de besoins.**

Six facteurs clés de réussite :

- **Crédibilité** : les réponses techniquement pertinentes ;
- **Sécurité** : la rigueur relative à la prévention et la gestion des risques ;
- **Programmation** : la capacité à concilier formation et activité ;
- **Réactivité** : la mise en œuvre rapide et simple ;
- **Orientation** : la force du conseil sur l'offre de formation, les contenus et les centres de formation ;
- **Accompagnement** : la prise en charge et l'optimisation financières.

Pour chacun des 4 profils d'entreprises (réticentes, exploratrices, stratèges, habituées), cette synthèse propose de **recenser les questions** qui peuvent se poser, d'**identifier les leviers d'action** opérationnels et les aspects sur lesquels les entreprises peuvent être en demande d'accompagnement.

LES RÉTICENTES : 41 % DES TPE BÉNÉFICIAIRES DE LA FORMATION

➤ JE FORME UNIQUEMENT PARCE QUE J'Y SUIS CONTRAINT

Les réticentes n'utilisent la formation que par nécessité, pour se mettre en conformité avec les réglementations du BTP. La prise de décision relève du (de la) dirigeant(e), qui contrôle les activités de l'entreprise et délègue relativement peu.

NB : 97% des formations mises en œuvre par ces entreprises relèvent du CACES (certificat d'aptitude à la conduite en sécurité) ou, plus globalement, de la sécurité.

État d'esprit global : **la formation est considérée comme une charge.**

Quelles sont les interrogations à l'égard de la formation ?

- Le maintien de l'activité : comment me priver d'un salarié durant la formation ?
- L'impact sur les salariés : pourquoi former si mes salariés doivent ensuite me demander une augmentation ou quitter l'entreprise ?
- Le coût financier : la formation va me coûter cher, pour quel bénéfice ? Dans combien de temps serai-je remboursé ?



On a Carlos qui est là à temps plein, qui est très polyvalent et de confiance. On lui fait faire cette formation de conducteur de travaux, parce qu'on travaille régulièrement avec des sous-traitants. Du coup, on a quand même besoin de quelqu'un qui soit là en permanence sur les chantiers pour vérifier que tout est fait dans la conformité, qu'il n'y a pas d'erreur. »



Quels sont les leviers de formation pertinents ?

SÉCURISER

> LA CONFORMITÉ DE L'ACTIVITÉ

- Pour être à jour en termes d'obligations de sécurité.
- Pour réduire le risque juridique en planifiant a minima les formations obligatoires.
- Pour reprendre l'activité suite à une décision d'arrêt de chantier, avec l'obtention immédiate d'une habilitation ou d'une formation sécurité.

NB : Le Guide des formations obligatoires et recommandées (GFOR) est régulièrement mis à jour : le site www.formations-obligatoires-btp.fr a été visité près de 30 000 fois en 2017.

> LA TRANSMISSION DE L'ENTREPRISE

- Pour chercher un repreneur en interne et le former avant la cession.

> LE RECRUTEMENT

- Pour rester flexible avec une main d'œuvre temporaire en attendant une reprise économique durable.
- Pour sélectionner et former les futurs collaborateurs grâce à l'alternance.

NB : Les entreprises du BTP employaient 9 307 collaborateurs en contrat de professionnalisation en 2016, contre 8 686 l'année précédente.

> LA FIDÉLITÉ DU/DES SALARIÉ(S)

- Pour récompenser et conserver les salariés qui comptent pour l'entreprise.

LES EXPLORATRICES : 20 % DES TPE BÉNÉFICIAIRES DE LA FORMATION

➤ LA FORMATION EST UN MOYEN DE PROGRESSER ET DE ME DIFFÉRENCIER

Les exploratrices sont convaincues de l'intérêt de la formation. Elles ont à cœur de progresser et d'expérimenter, mais naviguent « à vue », leur connaissance du champ de la formation étant faible et/ou leurs objectifs et projets étant peu voire pas formalisés.

NB : 70% des formations qu'elles réalisent portent sur les métiers du BTP.

État d'esprit global : **la formation est un moyen pour avancer collectivement.**

Quelles sont les interrogations à l'égard de la formation ?

Les points d'interrogation sont nombreux : ils se rapportent aussi bien au projet global et à la méthodologie qu'aux contraintes de la mise en œuvre :

- Comment me différencier grâce à la formation ?
- Comment répondre aux demandes de mes salariés ?
- Où trouver l'offre correspondant le mieux à mes besoins ?
- Comment concilier activité et temps de formation ?



*On développe des affaires, on déniche des activités...
Entrepreneur, cela signifie aussi tenter des choses, et là il va falloir faire de la formation, essayer, rechercher, développer, créer et puis peut-être à un moment dire stop. »*

Quels sont les leviers de formation pertinents ?

AMÉLIORER

> LES CONDITIONS DE TRAVAIL

- Pour assurer la sécurité des salariés en étant à jour en termes d'obligations légales et réglementaires.

NB : 23,2 % des stagiaires du BTP ont suivi une formation sécurité-prévention en 2016.

> LES COMPÉTENCES

- Pour combler les lacunes, consolider les bases compétences et sécurité dans le cadre d'une reprise d'entreprise.

> LE DIALOGUE AVEC LES SALARIÉS

- Pour mieux prendre en compte les attentes des salariés exprimées lors des entretiens annuels d'évaluation ou au cours de discussions informelles.

NB : Près de 5 700 chefs d'entreprise salariés ont suivi une formation financée par Constructyts en 2016.



SE DIFFÉRENCIER

- > Essayer de nouvelles activités, explorer de nouveaux marchés, tester des techniques ou produits nouveaux.

LES STRATÈGES : 12 % DES TPE BÉNÉFICIAIRES DE FORMATION

> LA FORMATION EST UN LEVIER DE COMPÉTITIVITÉ, ELLE SERT MON PROJET D'ENTREPRISE

Les stratèges formulent leur plan de formation à partir de projets, avec une idée précise des compétences à acquérir. Les fonctions tertiaires (gestion) font l'objet d'un investissement formation important pour structurer et professionnaliser le projet d'entreprise.

L'entreprise sera attentive à la qualité des formations et à leur cohérence avec la stratégie globale.

État d'esprit global : **la formation est indispensable pour réaliser mes projets.**

Quelles sont les interrogations à l'égard de la formation ?

Les entreprises sont soucieuses de la qualité de la formation, de la conception du projet à son aboutissement. Leurs interrogations couvrent donc l'ensemble du processus.

- Comment faire grandir l'entreprise avec la formation ?
- Où trouver les meilleures formations ?
- Comment simplifier la planification et la mise en œuvre des formations ?



En fait, on est des chasseurs et il faut se former à chasser. »

« Les formations, ça se planifie difficilement longtemps à l'avance. Souvent, ce sont des formations qui sont générées par un marché à prendre ou une affaire qui se profile, des compétences qui sont à acquérir. »



Quels sont les leviers de formation pertinents ?

STRUCTURER

➤ LA GESTION

- Pour déléguer ou internaliser les activités de gestion en formant/recrutant un(e) assistant(e).

DIVERSIFIER

➤ LES ACTIVITÉS

- Pour aller vers de nouvelles activités, de nouveaux produits et/ou cibler de nouveaux clients.

NB : 34 747 stagiaires ont suivi en 2016 une formation dans le cadre du Plan TPE Objectif Compétences de Constructys, qui comportait des modalités de prise en charge financière améliorées.

➤ LES COMPÉTENCES

- Pour mettre en œuvre un projet à long terme pour l'entreprise à travers une stratégie de développement des compétences pour les salariés.

NB : 41 salariés d'une PME de Nouvelle-Aquitaine employant 70 salariés ont suivi des formations entre 2015 et 2017 dans le cadre d'un plan pluri-annuel lié à la transition énergétique, pour un volume global de 5 200 heures.

LES HABITUÉES : 27 % DES TPE BÉNÉFICIAIRES DE LA FORMATION

> LA FORMATION FAIT PARTIE INTÉGRANTE DE MON ORGANISATION

Les habituées ont intégré la formation et mettent en œuvre des actions très diversifiées.

La conception de la formation est individualisée et tous les salariés bénéficient de formations sur des sujets parfois spécifiques et complexes.

Les dirigeants de ces entreprises appliquent souvent des modèles issus des grands groupes.

État d'esprit global : **la formation est un réflexe, elle sert l'individu, donc l'entreprise.**

Quelles sont les interrogations à l'égard de la formation ?

Les entreprises cherchent à optimiser leurs process pour former vite et bien, elles sont aussi en demande de contenus de formation particuliers :

- Comment réduire les délais pour mieux coller à l'activité ?
- Où trouver des formations sur des compétences très spécifiques ?



Les formations, c'est aussi une manière de dire qu'on se positionne comme une grande entreprise... C'est-à-dire qu'on est capable de former nos salariés, de leur apporter plus que du travail, de leur donner de la gratification personnelle. »



Quels sont les leviers de formation pertinents ?

DÉVELOPPER

> LA POLYVALENCE

- Pour avoir des compétences métier diverses en interne.
- Pour limiter les risques et les coûts de coordination avec des entreprises co-traitantes.

NB : 10 compagnons maçons d'une entreprise des Hauts-de-France ont été formés aux métiers de carreleur, plaquiste et couvreur pendant 10 mois.

> LA GESTION

- Pour déléguer les activités de gestion de l'entreprise en formant/recrutant un(e) salarié(e).

> LA COHÉSION VIA LE MANAGEMENT

- Pour renforcer la cohésion de l'équipe, réduire le turnover, récompenser collectivement les collaborateurs...

NB : Plus de 8 % des heures de formation ont été dispensées aux fonctions de l'encadrement en 2016, en hausse sensible par rapport à 2015 (données Constructyts).

RENFORCER

> LE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

- Pour pouvoir intervenir sur de nouveaux chantiers ou auprès de nouveaux clients en formant de façon prévisionnelle (sur la base du contenu des appels d'offres).
- Pour pouvoir débiter ou poursuivre un chantier en formant immédiatement.

> L'EXPERTISE

- Pour être reconnu comme un partenaire sérieux par les entreprises donneuses d'ordre (notamment sur la sécurité) ou par les particuliers.
- Pour intervenir sur des chantiers très spécifiques.

04 | QUELS AXES MAJEURS DE FORMATION, AUJOURD'HUI ET DEMAIN ?



- 200 000 salariés depuis 2008*



Entreprises n'employant aucun salarié : 68 % des entreprises en 2015*



Départs en retraite pour les ouvriers (gros et second œuvre). Une tendance valable jusqu'en 2022**



Le travail détaché : une concurrence brutale pour les TPE-PME



- 28% d'apprentis en formation de 2011 à 2016

* Source : Observatoire des métiers du BTP (www.metiers-btp.fr)

** Source : Étude France Stratégie, L'avenir du travail et de la protection des actifs - septembre 2016

La perspective d'une amélioration sensible, appuyée par de profondes transformations

Les projections économiques dans le BTP sont à nouveau favorables, globalement, pour les entreprises et pour l'emploi. **Elles sont impactées par plusieurs transformations sociétales et projets d'infrastructures.**

VERS DE NOUVELLES FORMES D'EMPLOI

Les transformations économiques et l'intermittence croissante des parcours professionnels (transitions, périodes chômées, cumul d'activités) font évoluer **l'emploi vers des modalités nouvelles, non salariées ou hybrides :**

- L'auto-entreprenariat ou le travail indépendant.
- Le portage salarial, qui offre les mêmes garanties sociales que le statut de salarié.
- Les contrats à durée limitée : CDD, intérim, contrats de chantier.

Activité saisonnière basée sur des chantiers ou travaux, le BTP crée des conditions propices au développement de ces nouvelles formes d'emploi, pour les métiers de production comme pour les prestations intellectuelles (ingénierie, études).

LE RENOUVEAU DES DIRIGEANTS

Le renouvellement générationnel des dirigeant(e)s de TPE-PME fait apparaître de nouveaux profils.

Les chefs d'entreprise appliquent des organisations et méthodes managériales relativement nouvelles pour les petites structures :

- Une délégation forte des fonctions techniques métier vers les salariés.
- Une structuration hiérarchique plus formalisée.
- Une organisation en pôles de spécialités (répartition des tâches).

L'organisation de l'entreprise s'inspire d'autres modèles qui valorisent l'individu et la flexibilité. **Le rapport à la formation s'en trouve donc modifié, orienté vers l'amélioration continue, la mise en place de démarches compétences vouées à renforcer la polyvalence et le pilotage des projets en réseau.**

NB : 5,8 % des heures de formation ont été consacrées à la gestion d'entreprise en 2016, en hausse d'un point par rapport à 2015 (statistiques Constructys 2016).

LES GRANDS CHANTIERS

Porteurs de belles perspectives d'emploi pour le Bâtiment et les Travaux Publics, les chantiers tels que le **Grand Paris, le déploiement de la fibre optique, le canal Seine Nord Europe, les Jeux Olympiques de Paris 2024** sont des opportunités majeures pour les entreprises du secteur à plusieurs titres : pour l'insertion, pour la montée en compétences des professionnels et pour le développement d'activités innovantes.

NB : Une offre de formation dédiée au Nouveau Grand Paris a été formalisée en 2015 ; elle est délivrée par 10 organismes labellisés.

Quels sont les enjeux-clés pour les métiers ?

LA TRANSITION NUMÉRIQUE

3,1 % DES FORMATIONS FINANCÉES PAR CONSTRUCTYS EN 2016

Du site Web aux smart grids, la palette des possibilités offertes par le numérique (cf. liste ci-après) est large et couvre toutes les fonctions de l'entreprise.

L'étude sur l'impact du numérique dans la construction¹, réalisée en 2017, constate que le chemin est encore long pour le BTP :

- L'usage du numérique reste « basique » : les solutions les plus répandues concernent la gestion (comptabilité, devis, facturation).
- Le second œuvre utilise plus le numérique que le gros œuvre ou les TP

Il est donc indispensable d'informer et de former, **les entreprises étant encore peu sensibilisées à l'intérêt que le numérique présente en termes de qualité et de sécurité sur les chantiers.**

NB : 1 % des entreprises ont adopté le BIM en 2016, mais 73 % pensent qu'il favorise une meilleure communication entre les différents intervenants tout au long du cycle de vie du chantier.

- Outils internet classiques
- Logiciels de gestion administrative
- Logiciels de bureautique
- Services grand public (photo, vidéo, GPS...)
- Logiciels de gestion de chantier
- CAO/DAO
- Objets connectés et domotique
- Plateformes de mise en relation
- Applications mobiles dédiées (scanner, plans 3D, catalogues fournisseurs...)
- Maquette numérique partagée (BIM)
- Logiciels d'exploitation et de maintenance (GMAO)
- Réseaux urbains et infrastructures intelligentes
- Modalités pédagogiques (MOOC)
- Drones
- Carnet du bâtiment
- Réalité augmentée et scanner 3D
- Imprimantes 3D
- Exosquelettes

(1) Étude d'impact de la transition numérique sur le secteur de la construction, réalisée par Kyu Lab pour Constructys – juin 2017

LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE : 1,6% DES FORMATIONS FINANCÉES PAR CONSTRUCTYS EN 2016

Les économies d'énergie sont un enjeu majeur pour le secteur du BTP. Les pouvoirs publics redoublent d'exigence sur la rénovation (économies d'énergie) et la construction neuve (haute performance environnementale), l'objectif étant désormais de construire des bâtiments qui produisent plus d'énergie qu'ils n'en consomment.

Au vu du potentiel d'emplois que cette transition génère², **les entreprises doivent embrasser ces filières d'avenir**, le développement de compétences concernant tous les métiers, de la conception à la maintenance des bâtiments.

NB : Le module de formation FEE Bat Renov, lancé en 2015, permet d'interpréter une évaluation énergétique et d'expliquer le projet de rénovation énergétique.

LA QUALITÉ DE LA CONSTRUCTION

La qualité est depuis longtemps une préoccupation du monde de la construction.

En associant la sécurité sur les chantiers avec les préoccupations environnementales, elle forme un système intégré de management QSE (qualité, sécurité, environnement). PACTE³ a été lancé en 2015 pour soutenir la montée en compétences des professionnels du BTP sur l'efficacité énergétique en lien avec les territoires, en modernisant les Règles de l'Art à l'aide d'outils pédagogiques adaptés aux pratiques.

NB : L'Observatoire des métiers du BTP a mis en ligne en octobre 2017 un référentiel de 5 300 compétences sur l'efficacité énergétique dans 13 métiers et domaines d'activité, pour améliorer l'efficacité énergétique.

(2) La loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte prévoit la création de 75 000 emplois pour la rénovation des bâtiments.

(3) Programme d'Action pour la qualité de la Construction et la Transition Énergétique.



Quelles sont les compétences clés à promouvoir ?

L'ENCADREMENT DE CHANTIER SE COMPLEXIFIE

Le chef de chantier et le conducteur de travaux étant à la fois gestionnaires et managers :

- Ils doivent maîtriser une palette de compétences techniques, organisationnelles, managériales, relationnelles.
- Ils assument des responsabilités multiples : sécurité, planning, qualité, budget, sous-traitance...
- Ils sont l'interface avec le client pendant le chantier.

La coordination d'équipe confère un degré d'autonomie supplémentaire à l'encadrement de chantier. **La fonction de chef de d'équipe se développe fortement, aux côtés des chefs de chantiers et des conducteurs de travaux.**

NB : Entre 10 et 14 % des salariés travaillent dans l'encadrement de chantier, avec un potentiel de 17 000 nouveaux entrants par an (étude de l'Observatoire des métiers du BTP sur les fonctions d'août 2017).

LA FONCTION « ÉTUDES » EN CROISSANCE

Les bureaux d'études se multiplient au sein des entreprises pour être plus près des chantiers. Avec des délais de plus en plus courts, ils réalisent parfois en même temps les études techniques, la préparation des chantiers et le démarrage des travaux.

Le bureau d'études joue un rôle clé dans l'écoconception, pour la mise au point de systèmes de construction plus respectueux de l'environnement, notamment en ce qui concerne les économies de ressources (eau, énergie). **La performance énergétique est donc au cœur de leurs missions.**

NB : Les effectifs de dessinateurs, métreurs et techniciens d'études ont augmenté de 32% dans le BTP de 2006 à 2015, selon l'Observatoire des métiers du BTP.

LES MÉTIERS TRADITIONNELS DU BTP CONSTITUENT LES BESOINS EN EMPLOIS LES PLUS IMPORTANTS

Ils permettent d'intégrer 200 000 professionnels par an⁴.

Ces fonctions techniques sont toutefois impactées :

- Par la transformation des matériaux et techniques (biomasse, énergies propres) et les savoir-faire associés.
- Par la nécessité croissante d'une polycompétence, qui exige un renforcement de la qualification et la responsabilisation croissante des ouvriers.

Répondre à ces défis et saisir les nouveaux marchés porteurs (en lien notamment avec la transition énergétique) ou les niches (telles que la fibre optique, la déconstruction ou le désamiantage) implique de **multiplier les actions de formation, pour développer les compétences des salariés exerçant des métiers traditionnels.**

(4) Source : Observatoire des Métiers du BTP (analyse réalisée dans le cadre de l'élaboration du plan 500 000).



EN SAVOIR PLUS SUR LES ENJEUX DU BTP

www.constructys.fr/actualites-du-btp/etudes-recherches/les-etudes

UN CONSEIL EN FORMATION DE PROXIMITÉ

72	conseillers formations
260	correspondants locaux
7 967	visites d'entreprises de 11 salariés et plus du BTP
39 246	dossiers de formation conseillés pour les entreprises de moins de 11 salariés du BTP
89 780	stagiaires dans les entreprises de moins de 11 salariés

UN INVESTISSEMENT CONSÉQUENT DANS LA FORMATION

309 400	stagiaires formés
15	millions d'heures de formation
353	millions d'euros engagés



32, rue René Boulanger CS 60033 - 75483 Paris Cedex 10
Tél. : 01 82 83 95 00 - www.constructys.fr