

OCTOBRE 2013

SYNTHÈSE



© Chris Ryan

Évaluation – Capitalisation

Accord de Développement des emplois
et des compétences (ADEC) de la Construction

2009 – 2012

sommaire

Un accord qui visait trois grandes priorités	4
Un accord permettant un dialogue constant et régulier entre les partenaires depuis 2007	4
600 Entreprises bénéficiaires de l'appui, représentant 1250 stagiaires et plus de 60 200 heures de formation dispensées	4
Deux dispositifs majeurs mis en œuvre : la démarche Défi Compétences, portée par la CAPEB et la GPEC Appliquée développée par Constructys Centre	5
Défi compétences : un dispositif très apprécié des entreprises artisanales	6
La GPEC Appliquée : une approche innovante	7
Le GPEC Appliquée de Constructys : Organisation du dispositif	7
Les autres actions menées ont permis de soutenir des projets de formation souvent coûteux	9
La valeur ajoutée du dispositif ADEC dans sa globalité	9
Contacts	10

édito

En 2009, l'État a signé avec les organisations professionnelles de la construction (FFB, FRTP, CAPEB) et les OPCA (FAF, SAB, FAFCEA et AREF BTP Centre, en tant que relais régional de l'OPCA Bâtiment et de l'OPCA Travaux Publics), la suite de l'accord-cadre national de 2007-2009 portant Action de Développement des Emplois et des Compétences (ADEC) auprès des entreprises et des salariés du Bâtiment et des Travaux Publics. L'accord a été renouvelé successivement en 2010 (pour 2010/11) et en 2012 (pour 2012/13). Après plusieurs années de mise en œuvre, la DIRECCTE Centre a souhaité en apprécier la valeur ajoutée. Elle a donc réalisé, avec l'aide du Cabinet BPI group, une évaluation qui porte sur la période 2009 à 2012. L'évaluation avait pour objectif d'analyser la mise en œuvre des accords, dresser un panorama des actions menées, apprécier et capitaliser les pratiques développées et leurs effets sur les entreprises et les salariés à travers les accords pour en tirer des enseignements pour l'avenir. Dans le cadre de cette évaluation, BPI group a rencontré tous les partenaires impliqués de niveaux régional et local, recueilli les pratiques de plus de 50 entreprises bénéficiaires et interviewé des salariés ayant suivi les actions co-financées.

Un accord qui visait trois grandes priorités

Bien que constant dans sa philosophie, car les motivations initiales ont été communes et partagées entre les partenaires, l'ADEC a été évolutif dans la place qu'il a accordée aux trois grandes priorités portés par les accords successifs. Ces priorités portent d'une part sur le déploiement de démarches de GPEC dans les PME-TPE, priorité qui, au fil des années, va prendre un poids prépondérant notamment au plan financier (ces actions représentent 1 % des dépenses publiques de l'ADEC en 2009 et près de 30 % en 2012) , d'autre part, sur l'adaptation des compétences aux besoins liés à la transition éner-

gétique et au développement durable en lien avec le Grenelle de l'environnement et enfin, face à une situation économique dégradée dans le secteur de la construction, il s'est agi de maintenir dans l'emploi des salariés pour répondre aux difficultés économiques et sécuriser les parcours professionnels. L'ADEC a ainsi permis une longévité des actions menées sous ces trois priorités.

Un accord permettant un dialogue constant et régulier entre les partenaires depuis 2007

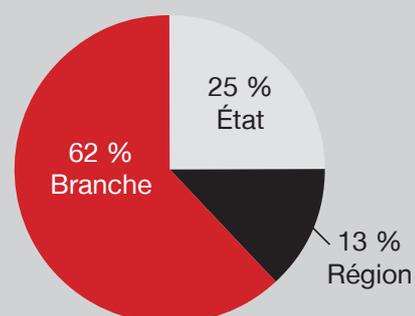
État et Branche professionnelle dans ses différentes composantes et malgré les changements opérés (fusion des 3 OPCA du BTP - FAFSAB, OPCA Bâtiment, OPCA Travaux Publics, dans un nouvel ensemble dénommé Constructys), mais aussi avec le partenaire Conseil Régional du Centre qui jusqu'à la fin de l'année 2011 a été un contributeur actif, y compris au plan financier, sur le dispositif permettant d'augmenter le nombre d'actions développées. État et Région ont donc travaillé en très grande proximité en faveur des salariés et des entreprises de la Construction. En outre, la manière dont la branche a relayé l'ADEC, en ayant une communication ciblée en direction des entreprises, a limité tout risque d'effet d'aubaine. De ce fait, la valeur ajoutée du dispositif est bien réelle. Sur le terrain, on doit souligner le rôle clé des Conseillers de Constructys Centre et

des correspondants / chargés de mission formation des organisations professionnelles sur les territoires dans la mise en œuvre de l'ADEC, une animation qui a d'ailleurs contribué à une meilleure perception de la pertinence de l'organisation de la Branche. Enfin, le conventionnement entre l'État et la Branche, selon un mode annuel, a introduit une certaine souplesse dans la prise en compte de l'évolution des priorités face à une conjoncture incertaine mais avec une contrepartie, l'obligation de consommer les fonds sur une année. Le passage, tout récemment, à un mode bi-annuel (tous les 2 ans) permet une vraie souplesse dans la mise à œuvre à tous les niveaux.

600 Entreprises bénéficiaires de l'appui, représentant 1250 stagiaires et plus de 60 200 heures de formation dispensées

D'un point de vue financier, l'ADEC représente un montant global de près de 1,7 millions d'euros de 2009 à 2012 dépensé en faveur des entreprises de la construction et de leurs salariés dont 37 % de financement public (2/3 État, 1/3 Région). Près de 600 entreprises de la région Centre en ont bénéficié, et plus particulièrement dans trois départements (Loiret, L'Indre et Loire et le Cher) qui se trouvent sur représentés en nombre d'entreprises. L'ADEC a bénéficié à 1251 stagiaires représentant 60 201 heures de formation, soit en moyenne 48 heures de formation par stagiaire.

Répartition des financements dans le cadre de l'ADEC BTP 2009 à 2012



Comparaison entre le tissu d'entreprises BTP sur la région et les entreprises bénéficiaires de l'ADEC au cours de la période 2009 - 2012

Approche départementale	Nombre d'entreprises bénéficiaires 2009 - 2012	Répartition des entreprises bénéficiaires ADEC	Répartition des entreprises du BTP en région Centre
Cher	135	23 %	12 %
Eure-et-Loir	60	10 %	16.5 %
Indre	35	6 %	9 %
Indre et Loire	152	26 %	22 %
Loir et Cher	45	8 %	15 %
Loiret	162	27 %	25,5 %
TOTAL	589	100%	100%

Compte tenu des caractéristiques du secteur, on peut considérer qu'il s'agit d'autant de salariés qui ont été formés (vu la taille souvent petite des structures, il est rare qu'un salarié suive plusieurs actions, on peut donc considérer qu'un stagiaire = un salarié). Mais il faut ajouter que le nombre d'heures peut varier selon la taille des entreprises et le type d'actions cofinancées. Ainsi, comparativement aux autres acteurs, la faiblesse des volumes d'heures/stagiaire pour les artisans (autour d'une vingtaine d'heures) s'explique par la nature des actions mises en œuvre au titre de l'ADEC.

Compte tenu des montants budgétaires engagés, la DIRECCTE et ses partenaires ont opté pour un pilotage unique à travers une seule instance, le comité de pilotage, sous l'animation de la DIRECCTE, qui

assure un suivi axé sur la gestion des fonds et la validation des actions, dans une grande confiance envers les organismes relais (CONSTRUCTYS Centre, FAFCEA) sur l'atteinte des objectifs tant quantitatifs que qualitatifs.

Alors que les années 2009 et 2010 ont consacré une part importante aux actions de formation, la GPEC s'est progressivement installée à travers deux dispositifs/initiatives « phares » qui se sont développés à la faveur de l'ADEC, et qui ont permis d'aller bien au-delà des traditionnelles actions de sensibilisation, généralement déployées jusqu'alors. Il s'agit d'une part de la démarche Défi Compétences de la CAPEB et d'autre part de la Démarche GPEC Appliquée de Constructys Centre.

Deux dispositifs majeurs mis en œuvre : la démarche Défi Compétences, portée par la CAPEB et la GPEC Appliquée développée par Constructys Centre

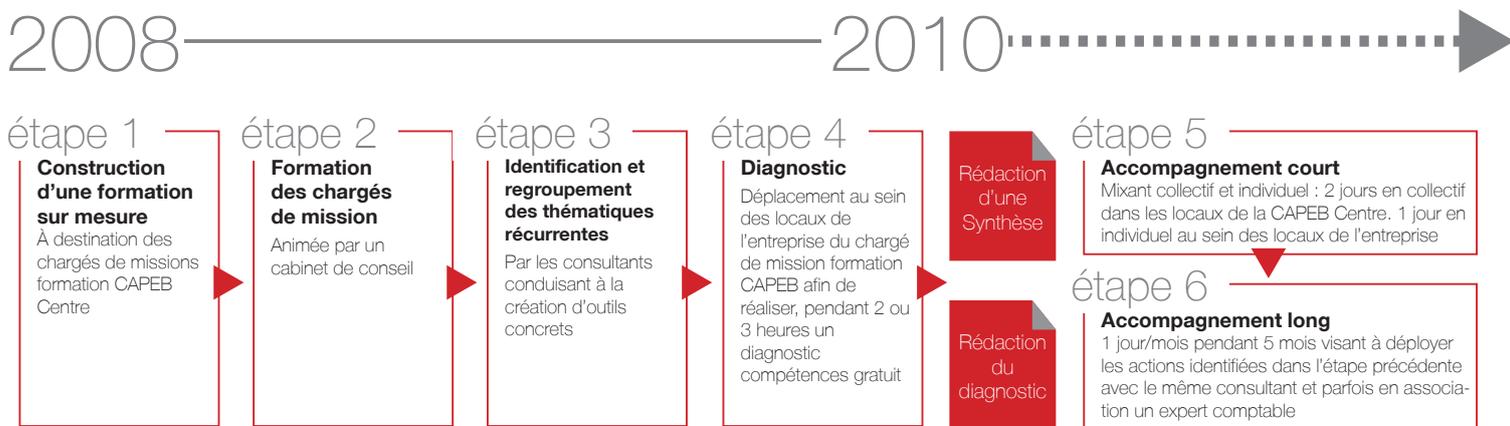
La démarche Défi Compétences de la CAPEB a impliqué, au préalable, la professionnalisation des relais territoriaux, sur la dimension RH, un élément qui a été fortement apprécié des chargés de mission formation. Quelques difficultés de posture ont été relevées lors de la phase de diagnostic dans les entreprises, assurées par ces mêmes chargés de mission tandis que la phase d'accompagnement est assurée par des consultants indépendants (avec un mix de format : individuel et collectif). Dans l'ensemble, l'offre est attractive et dispense un accompagnement cou-su main même si parfois trop ambitieuse (traitement de diverses problématiques). Par ailleurs, le pilotage est simple et efficace.

Depuis la mise en œuvre de Défi Compétences, en 2010, les réalisations en volume ont été plus soutenues sur la phase de diagnostic que sur les déploiements (accompagnements). Or, lorsqu'une entreprise a goûté à la phase de diagnostic, elle est très motivée à poursuivre par un accompagnement, et si celui-ci peut être long, elle est encore plus stimulée. Les modalités financières ne le permettent pas toujours. Dans le cadre de la phase d'accompagnement, l'intervention des consultants a été jugée positivement par les entreprises. Au-delà des effets positifs sur la prise de conscience que le chef d'entreprise peut s'appuyer sur des relais de compétences externes accessibles (CAPEB, départementale et

régionale, consultant...), on note des effets directs de l'intervention sur l'organisation, le développement des pratiques RH (entretiens annuels, avec pour conséquence la détection des souhaits de formation des salariés, déclenchement de recrutements...), ou encore l'amélioration générale des pratiques managériales. On relève des effets induits, aussi, comme la prise de recul efficace de l'artisan permettant de prendre de bonnes décisions, l'augmentation du

chiffre d'affaires grâce au déclenchement d'une embauche ou encore la sauvegarde d'une activité en difficulté. On relève encore le gain de temps grâce aux outils proposés, la mise en place de meilleures conditions de travail pour les salariés, ou encore l'optimisation dans l'organisation des chantiers assurant une meilleure rentabilité de l'entreprise...

Défi compétences : un dispositif très apprécié des entreprises artisanales



RETOUR D'EXPÉRIENCE



Contexte

Entreprise de Travaux d'installation d'équipements thermiques et de climatisation dans le Loiret.

Créée en 2008 par un jeune entrepreneur dans le cadre d'une reconversion à la suite d'un PSE dans un grand groupe international de l'informatique.

3 salariés et un stagiaire ainsi que la conjointe du chef d'entreprise pour l'administratif : accueil, comptabilité.

A bénéficié d'un accompagnement court.

Motivations

Appétence pour les sujets de GRH et de GPEC, car expérience dans un groupe structuré en RH.

Identification de la nécessité de recruter, mais encore dubitatif.

Perception du besoin d'avoir un regard extérieur critique et bienveillant.

Souci de se remettre en question pour progresser.

Connaissance du coût d'une telle intervention et mesure du bénéfice réalisé financièrement.

Réalisations et effets

Le module collectif a été suivi hors de son département : ce qui lui a permis d'avoir une plus grande liberté de parole, car les autres n'étaient pas des concurrents.

Le module individuel a permis de conforter la décision de recruter et l'a déclenché avec rédaction de la fiche de poste et de l'offre d'emploi. Sur les recommandations du prestataire, achat de 2 ordinateurs, changement de fournisseur d'accès et délocalisation du bureau hors de la maison.

Résultats directs et incontestables, selon le chef d'entreprise : gain de nouveaux chantiers d'envergure et accroissement du chiffre d'affaires.

Retour élogieux sur la qualité du prestataire, en soulignant l'importance du contact, sur la pertinence et la grande satisfaction du travail réalisé.

Surpris de ne pas avoir été informé sur la possibilité de poursuivre la démarche par un accompagnement long car conquis par la démarche.

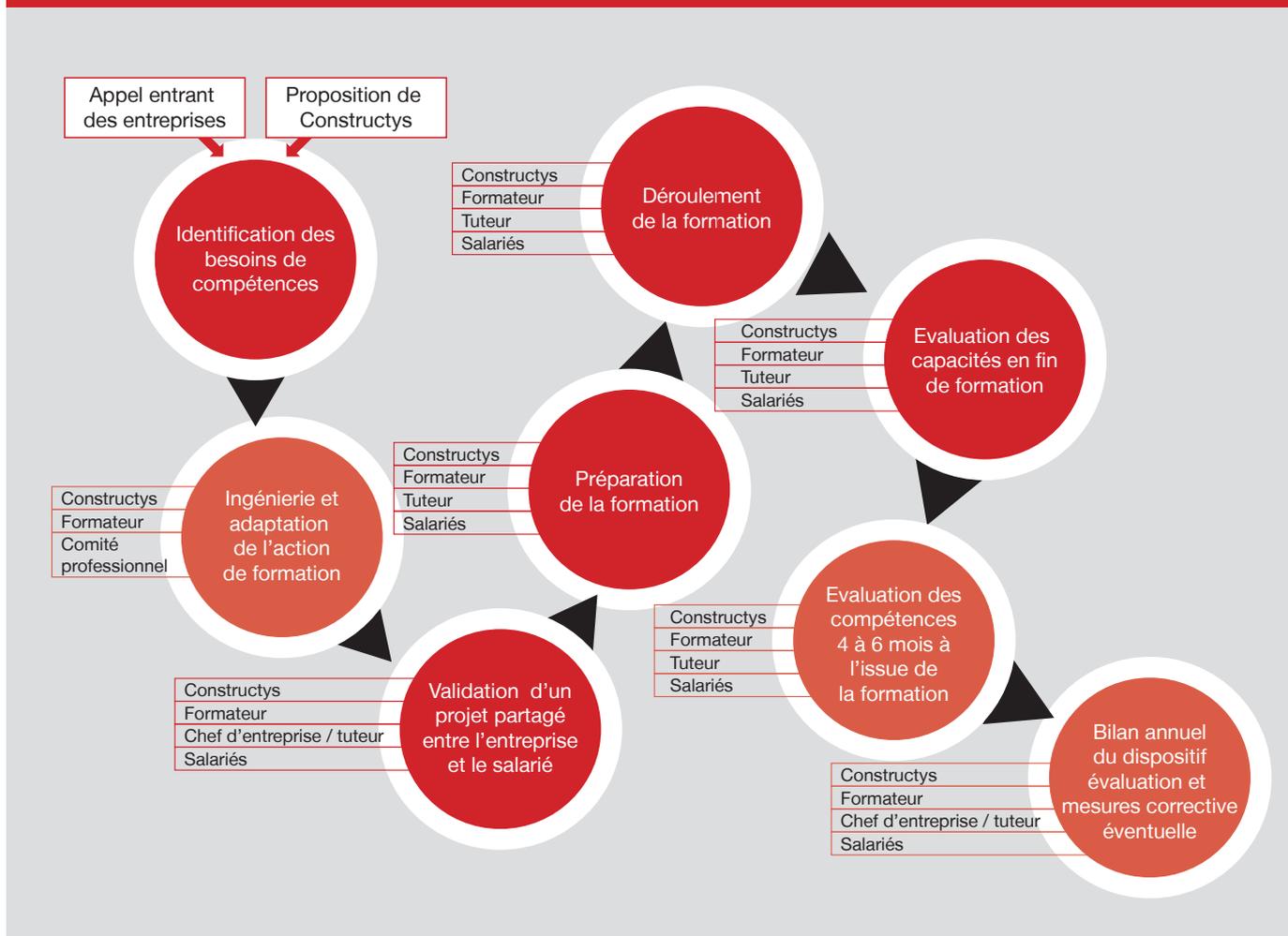
La GPEC Appliquée : une approche innovante

La GPEC Appliquée développée par Constructys Centre a pris toute son ampleur grâce à l'ADEC au point que depuis 2012, l'ADEC soutient la démarche mais ne finance plus les actions de formation qui la portent. Le principe directeur est une co-construction de la formation impliquant toutes les parties prenantes (manager, tuteur, salarié, formateur). Quatre modules de formations constituent le pivot de la démarche, qui s'organise quant à elle autour de plusieurs étapes. Tout d'abord, l'amont de la formation est une étape clé du dispositif avec l'identification des compétences attendues, la préparation et la formalisation d'un projet partagé entre le salarié

et l'entreprise. Puis, le déroulement de la formation permet l'acquisition ou le renforcement de compétences professionnelles et l'application en situation professionnelle. Enfin, une étape de validation de la formation permet de formaliser les acquis via le livret de validation. Le processus ainsi visé inscrit bien la formation comme « un moyen pour atteindre un objectif et non comme une finalité ». Le pilotage du dispositif est assuré par Constructys Centre en coordination avec un comité de professionnels d'entreprises du secteur et les formateurs.

Le GPEC Appliquée de Constructys : Organisation du dispositif

UNE DÉMARCHE DYNAMIQUE



Pour les entreprises, les motivations à suivre la démarche sont multiples mais tournent principalement autour de leur préoccupation d'améliorer l'efficacité du travail collectif et d'accompagner les managers dans leurs missions... Les modalités de mise en œuvre sont appréciées de toutes les entreprises qui en ont bénéficié. Les principaux résultats relevés par les dirigeants sont une meilleure professionnalisation des acteurs de l'entreprise. Sur les salariés, ils constatent une meilleure culture générale du bâtiment et meilleure connaissance de l'environnement de chantier, une transformation dans leur comportement et leur mode de communication avec leurs managers et leurs collègues, une évolution dans leur savoir être, dans leur comportement, une meilleure maîtrise, connaissance et approfondissement des outils et méthodes existants pour la gestion des chantiers. Plus globalement, au niveau de la structure, les dirigeants notent une évolution dans l'organisation des chantiers, plus optimisée grâce à la

démarche et une meilleure appréhension de la formation dans une logique de parcours professionnel. Plusieurs effets ont été constatés telle la baisse du turnover et l'accroissement de la motivation des salariés concernés. S'il est difficile d'estimer réellement le gain éventuel de nouveaux contrats obtenus, on note cependant avec certitude que cette initiative ne leur en a pas fait perdre, notamment grâce à l'amélioration de la communication au sein de l'entreprise, et l'enrichissement des outils de gestion des ressources humaines. Le succès du dispositif est porté par l'ensemble des professionnels bénéficiaires et les formateurs très convaincus par cette approche novatrice de la formation professionnelle. La GPEC Appliquée renforce sans aucun doute l'efficacité de la formation déployée. On ne peut que regretter la perception du dispositif par les entreprises, pour qui la GPEC Appliquée relève plus d'une « formation de qualité » que d'un dispositif GPEC intégré, c'est sans doute un point à renforcer ultérieurement.

RETOUR D'EXPÉRIENCE



Contexte

Entreprise créée en 1933 et positionnée sur des activités de travaux publics de réseaux et de génie civil industriel.

180 employés : 12 équipes spécialisées dans le génie civil, 10 équipes spécialisées dans les travaux publics de réseaux, 25 conducteurs d'engins et 12 chauffeurs ainsi qu'une équipe d'encadrement de 10 personnes.

Une politique de formation structurée et engagée, avec un budget formation à hauteur de 6 à 8% de la masse salariale selon les années, soit 4 fois plus que les obligations légales.

Motivations

Formation : valeur majeure de l'entreprise, entendue comme un investissement et intégrée sur le temps de travail car « *c'est l'oxygène du professionnalisme* ».

La culture de l'entreprise promeut le développement des compétences et des parcours d'excellence qui passent par la formation : elle s'en donne les moyens avec un mi temps dédié à la gestion de la formation.

Le chef d'entreprise a fait partie du groupe de travail de professionnels dédié à l'ingénierie de la formation sur les formations « autonomie ».

Réalisations et effets

Chef d'entreprise convaincu par la valeur ajoutée de la formation « *elle permet d'embaucher des jeunes formés dans d'autres domaines d'activité et de les développer* ».

Identification de jeunes talents qui ont exprimé tout leur potentiel dans la suite du parcours en suivant le module « Maîtrise ou Encadrement ».

30 salariés ont suivi la formation Autonomie en moins de 10 ans et aucun d'entre eux n'est resté manœuvre. Tous ont évolué sur des postes à responsabilité (chef d'équipe, chef de chantier, ...).

Mise en exergue de l'intérêt et de la nécessité de la formation professionnelle auprès des salariés peu qualifiés, particulièrement avec un modèle pédagogique par module ou unité de valeur qui permet d'avoir « *une logique de parcours par petit bout* ».

Depuis 2003, la mesure de l'impact de la formation « Autonomie » sur le taux de fidélisation n'a cessé de croître et à l'inverse sur le turn-over qui a diminué : indicateur infaillible selon le chef d'entreprise.

Les autres actions menées ont permis de soutenir des projets de formation souvent coûteux

GEAB - ESJDB : Entrepreneur du bâtiment. Les entreprises mettent en œuvre cette formation afin de répondre au souhait de reprise d'une entreprise familiale, d'une entreprise dans laquelle la personne est salariée. Elle permet aussi au conjoint de se former à la gestion d'entreprise, ou encore, à un salarié d'évoluer au sein d'une entreprise de taille intermédiaire. La formation est globalement jugée très satisfaisante. Les apports de la formation sont nombreux, et les effets évidents tant sur les individus que sur les structures.

Photovoltaïque QUALIPV. Les entreprises, très motivées par l'expansion prévisible du marché en 2010, ont souhaité former leurs salariés ou se former eux-mêmes. Si la formation a été jugée satisfaisante, l'évolution des politiques publiques a radicalement modifié les conditions d'exercice. De ce fait, il n'y

a pas d'effets directs constatés, mais seulement, quelques effets indirects à relever.

HANDIBAT – Accessibilité et adaptabilité pour tous.



La formation a été mise en place dans la droite ligne de la préservation de l'emploi en actualisant les compétences au regard de l'évolution des marchés. Des lors, l'ADEC a permis le développement de nouvelles compétences pour pouvoir répondre aux normes en vigueur ou pour les anticiper, ainsi qu'une prise en compte plus fine des besoins clients, en particulier les plus âgés. Des effets directs de la formation évidents à constater tel le développement de nouveaux marchés. Cette action aurait sans doute vu le jour sans l'ADEC mais sa contribution a permis de former davantage de salariés aux problématiques d'accessibilité.

La valeur ajoutée du dispositif ADEC dans sa globalité

Les actions menées ont permis de mener des projets plus coûteux en temps et en contenu technique, des projets de plus grande qualité, des projets favorisant l'apprentissage de compétences techniques mais également des savoir être qui contribuent à renforcer l'autonomie, à professionnaliser et donc qui participent à l'employabilité des salariés. L'ADEC a permis d'orienter des moyens supplémentaires pour réaliser des projets qui seraient, sans cela, autrement priorisés sur des formations de type obligatoire, toujours très présentes dans le secteur de la construction. Enfin l'ADEC a favorisé des accompagnements sur mesure pour des entreprises en faible capacité d'achat de conseil externe sur des sujets RH certes, mais toujours dans une approche pragmatique de développement de compétences et de marchés.

Ainsi, plusieurs réussites sont à retenir donc au niveau de la Branche : d'un part, un dispositif qui s'est affiné (Défi compétences), d'autre part un dispositif qui a gagné en qualité (La GPEC Appliquée), et plus globalement un ADEC qui a permis de former un plus grand nombre de salariés à de nouvelles approches, en plus de renforcer l'efficacité de la formation.

« Et si l'ADEC se poursuivait », alors il faut inscrire encore plus la GPEC dans une dynamique par étape (diagnostic/plan d'action/accompagnement), tirer encore plus d'enseignements de la GPEC pour ins-

crire (ou réinterroger) les actions de formation dans une démarche plus globale, et mettre en place un accompagnement post action dans les modules de formation pour en renforcer l'efficacité comme on l'a vu sur la GPEC Appliquée.

Sur le fond, plusieurs sujets seraient à traiter : l'optimisation des chantiers apparaît comme une priorité en temps de baisse d'activité sur laquelle les entreprises ont besoin d'être accompagnées ; la traduction des enjeux du développement durable dans les activités reste encore limitée ; la question des seniors qui est très peu traitée dans les actions mises en œuvre et enfin, face à la problématique de la transmission d'entreprises si souvent mise en avant, les dispositifs tels que ESJDB ou GEAB pourraient être démultipliés.

Sur la forme, une participation plus active des représentants des salariés dans le pilotage de l'ADEC serait à solliciter afin que le lieu de débat qu'il constitue contribue au dialogue social de la Branche, lequel est par ailleurs largement paritaire, tant au niveau du Conseil d'Administration de Constructys Centre que par la constitution de la CPREF BTP Centre.

Contacts

DIRECCTE Centre

Pôle 3 E « Entreprises,
Emploi, Économie »
Compétitivité et Mutations
Économiques
Tél : 02 38 77 68 05

Sylvie Dumond

sylvie.dumond@direccte.gouv.fr

Bernadette Maillet

bernadette.maillet@direccte.gouv.fr

BPI group

Tél : 01 55 35 71 19

Sandrine Gineste

sandrine.gineste@bpi-group.com

Direction des pratiques
et de l'innovation