

## La formation dans les petites entreprises, reflet de leurs orientations stratégiques

Le constat est connu : les petites entreprises forment moins leurs salariés que les plus grandes. Mais dans le détail, leurs pratiques de formation se révèlent très hétérogènes. De nouvelles données, fournies par l'enquête Defis, permettent aujourd'hui de montrer que cette diversité est principalement liée à celle des stratégies de développement.

Un ensemble de travaux qualitatifs sur les petites entreprises, développés au Céreq [1], ont mis en évidence l'importance des orientations stratégiques et du mode de management dans la politique de formation de l'entreprise. Le Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés du Céreq (Defis), dont le volet « entreprises » a été enrichi en ce sens, permet aujourd'hui de disposer de données statistiques susceptibles d'étayer ces études (voir encadré n°1).

L'exploitation de ces données permet de distinguer plus précisément trois configurations d'entreprises, où les pratiques de formation s'ajustent à des stratégies de développement particulières, et qui confortent la typologie initialement proposée par les approches qualitatives. La première configuration regroupe les entreprises dites « managériales et formatrices » : celles dont les pratiques de formation se rapprochent le plus de celles des grandes entreprises. Les petites entreprises peu formatrices peuvent, quant à elles, être regroupées en deux configurations différentes. L'une concerne les entreprises dites « traditionnelles », où la formation se résume aux aspects légaux et réglementaires. L'autre réunit celles dont les besoins en compétences, plus spécifiques, sont peu couverts par l'offre de formation. Ces entreprises développent davantage les apprentissages au travail.

### Des petites entreprises managériales qui forment autant que les plus grandes

Cette première configuration, rassemblant 37 % des petites entreprises, se caractérise par un profil de dirigeants bien spécifique : très majoritairement diplômés du supérieur, ils visent avant tout la croissance de l'activité de leur entreprise. Pour cela, ils accordent une forte importance à tous les leviers stratégiques, la compétitivité des prix comme l'innovation et l'originalité des produits ou services. Dès lors, ces entreprises se distinguent par une politique de formation tout aussi développée et institutionnalisée que celle de grandes entreprises, ce qui se traduit par exemple par la désignation d'une personne dédiée à la formation. Ces caractéristiques rejoignent celles mises en évidence par les études qualitatives mentionnées précédemment [2], pour distinguer les petites entreprises de type « managériales » ou « managérialisées ».

Avec une moyenne de 9 salariés, celles-ci sont légèrement plus grandes que les entreprises des autres types. Elles sont plus d'une sur trois à être insérées dans un groupe, un réseau d'enseigne ou une franchise. Nombre de ces entreprises « managériales et formatrices » relèvent de services spécialisés, comme les activités de comptabilité, les pharmacies, les opticiens ou encore les activités juridiques. Une partie d'entre elles peuvent être qualifiées de « petites entreprises professionnelles », rattachées à des ●●●

**Delphine BERAUD**  
(Céreq)

**Edmond NOACK**  
(Céreq)

FORMATION  
CONTINUE  
PE / TPE  
STRATÉGIES DE  
DÉVELOPPEMENT



Initié par le CNEFP et financé par le FPSPP, le Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés (Defis) est réalisé par le Céreq et piloté conjointement par le Céreq et le CNEFP.

## 1 Les données issues du Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés (Defis)

L'étude présentée ici est issue de l'exploitation du volet « Entreprises » de l'enquête, et s'intéresse aux très petites et petites entreprises, celles de 3 à 49 salariés. Pour la première fois, sont exploitées les questions liées au profil du dirigeant (niveau de diplôme, modalités de leur accession à la tête de l'entreprise), et à sa stratégie de développement. Ces questions ont été conçues à partir des travaux qualitatifs développés au Céreq [2].

Pour des raisons de taille d'échantillon, le champ a été restreint aux secteurs où les petites entreprises ont un poids important : industries alimentaires, construction de bâtiments, travaux de construction spécialisés, commerce et réparation automobile, commerce de gros, commerce de détail, hébergement et restauration, activités immobilières, activités juridiques et comptables, et activités d'architecture et d'ingénierie, de contrôle et analyse technique. Cette étude porte sur 1719 entreprises.

La typologie proposée se fonde sur une classification hiérarchique ascendante, qui repose sur le profil du dirigeant de l'entreprise et sa stratégie de développement. Les variables actives sont celles détaillées dans le tableau n°3.

[1] Les numéros entre crochets renvoient aux références bibliographiques détaillées dans l'encart final Pour en savoir plus.

••• professions libérales (tels les cabinets d'architectes, agences immobilières, experts-comptables). A contrario, le secteur de la construction est sous-représenté dans cette configuration, et la part d'ouvriers y est plus faible que dans les autres. Le marché de ces petites entreprises est avant tout local, mais un quart d'entre elles étend sa production au niveau national, et plus d'une sur dix à l'international. Les perspectives économiques favorables qu'elles sont nombreuses à déclarer attestent de leur dynamisme.

Très fréquemment formatrices (81 %), ces entreprises diversifient leurs actions de formation. Leur positionnement sur des stratégies innovantes et des services spécialisés, contribue en effet à faire du développement des compétences de leurs salariés un enjeu central. Leurs dirigeants déclarent ainsi moins que les autres ne pas avoir de besoin particulier en compétences.

Si 23 % d'entre eux considèrent que les compétences s'acquièrent principalement par la formation initiale, et 16 % par la formation continue, ce sont tout de même ces entreprises qui forment le plus à l'issue d'un recrutement (plus des trois quarts). L'attention portée à la formation peut être également liée au dynamisme de l'emploi : plus d'un quart de ces entreprises ont un effectif en hausse depuis trois ans, et les trois quarts ont recruté de nouveaux salariés.

Notamment lorsqu'elles font partie d'un groupe ou d'un réseau, la dynamique formatrice de ces entreprises peut aussi être vue comme l'empreinte d'une rationalisation managériale qui les conduit, en dépit de leur petite taille, à déployer des dispositifs de gestion sophistiqués. Ainsi, la moitié des dirigeants de ces entreprises déclare analyser les besoins en qualifications et en compétences des salariés. La gestion des ressources humaines, intégrant souvent la politique de formation, est confiée, dans 71 % des cas, à un salarié identifié. D'ailleurs, à l'instar des grandes entreprises, celles-ci s'entourent fréquemment de l'ensemble des partenaires emploi-formation (OPCA\*, organismes de formation, CCI\*, organisations patronales, consultants) pour appuyer et construire leur politique de formation.

### Des besoins plus limités en formation dans les petites entreprises traditionnelles

Ces entreprises sont les plus anciennes, et souvent issues d'une transmission familiale ou d'une reprise. Leurs dirigeants, peu diplômés, cherchent surtout à maintenir l'activité. Recrutant peu, ces structures déclarent également avoir peu de besoins en formation. Cela se traduit dans les pratiques : seul un salarié sur quatre a accédé en 2014 à la formation, et pour des raisons principalement réglementaires lorsque c'est le cas.

## 2 Politiques de formation des petites entreprises

En %	Les « managériales », formatrices	Les « traditionnelles », qui se concentrent sur les exigences réglementaires	Les « entrepreneuriales », à la recherche de compétences distinctives	Ensemble
Taux d'entreprises formatrices*	80	54	58	65
Taux de salariés formés	44	24	31	34
Part d'entreprises formatrices ayant financé de la formation obligatoire	53	61	57	56
Raison principale de non formation (% des entreprises non formatrices)	compétences correspondant aux besoins (35%)	compétences correspondant aux besoins (36%)	Formation sur le tas (38%)	compétences correspondant aux besoins (33%)
<b>Part d'entreprises qui déclarent :</b>				
Des compétences acquises principalement dans l'exercice du travail	55	54	57	55
Au moins un salarié désigné formateur ou tuteur	39	23	41	34
Analyser les besoins de qualifications ou compétences des salariés	49	29	38	32

Lecture : 80% des entreprises managériales sont formatrices. Source : Defis entreprises, CNEFP-Céreq, 2015. Champ : ensemble des entreprises de 3 à 49 salariés sur les secteurs concernés. \*Entreprises ayant réalisé au moins une formation en 2014 sur l'ensemble des entreprises.

	Les « managériales », formatrices	Les « traditionnelles », qui se concentrent sur les exigences réglementaires	Les « entrepreneuriales », à la recherche de compétences distinctives	Ensemble
<b>Niveau de diplôme du dirigeant :</b>				
Bac+2 ou plus	81	32	25	48
Sans diplôme ou bac ou inférieur	19	68	75	52
<b>Mode d'accès à la direction de l'entreprise :</b>				
Création	17	31	80	41
Reprise	65	34	18	41
Transmission	18	35	2	18
<b>Objectif pour l'entreprise déclaré par son dirigeant :</b>				
Développement de l'activité	68	18	39	43
Maintien	12	62	40	37
Productivité	18	19	14	17
Réorientation	2	1	7	3
<b>Importance forte ou très forte accordée à :</b>				
La compétitivité des prix	89	55	56	68
La nouveauté, l'innovation	78	21	69	57
La personnalisation, l'originalité	86	24	95	69
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>32</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

**Lecture :** 81% des chefs d'entreprises managériales ont un diplôme de niveau bac+2 ou plus.

**Source :** Defis entreprises, CNEFP-Céreq, 2015. **Champ :** ensemble des entreprises de 3 à 49 salariés sur les secteurs concernés.

Caractérisées par une main-d'œuvre principalement ouvrière (45 %), ces entreprises sont présentes dans l'ensemble des secteurs où se concentrent les petites structures, notamment la restauration traditionnelle, le bâtiment et la réparation automobile. Elles se distinguent par un ancrage territorial plus marqué que les autres, et rares sont celles qui déploient leur production au-delà de ce marché de proximité.

Un quart d'entre elles se déclare en mauvaise santé, et seules 10 % ont un effectif en hausse depuis 3 ans. Il est significatif que ces entreprises traditionnelles, qui n'ont pas de stratégie affirmée, sinon une stratégie banalisée de type compétitivité-coût, soient celles qui déclarent le plus fréquemment ne pas avoir de besoin spécifique en compétences. Malgré leur situation économique peu favorable, une entreprise traditionnelle sur deux a organisé au moins une formation en 2014, pour moins d'un quart de ses salariés. Mais 41 % de ces entreprises forment principalement pour répondre aux exigences réglementaires, par exemple pour la mise à jour d'une habilitation électrique ou d'un CACES\*. [3].

Ces entreprises recrutent peu, et lorsqu'elles doivent néanmoins le faire, c'est principalement pour remplacer les salariés partis. Qu'il s'agisse d'emplois qualifiés ou non, elles rencontrent peu de difficultés pour recruter, et se tournent pour cela, plus que les autres, vers les canaux les plus universels et les moins personnalisés, notamment les entreprises de travail temporaire. Elles ne sont pas non plus à la recherche d'appuis pour obtenir des informations ou des conseils en matière de formation. Ainsi, elles sollicitent moins fréquemment que les autres les OPCA, CCI ou consultants, et

s'adressent à leur expert-comptable lorsqu'il s'agit de remplir les obligations administratives. Pour ces petites entreprises traditionnelles, la formation s'ajuste à une situation de production qui cherche à se maintenir, et s'y déploie *a minima* pour répondre aux exigences réglementaires.

### Les entrepreneuriales à la recherche de compétences distinctives

Comme ceux des entreprises traditionnelles, les dirigeants des petites structures entrepreneuriales sont peu diplômés. Mais ils sont, pour 80 % d'entre eux, créateurs de leur entreprise, souvent sur la base d'une idée de produit, de service, ou de marché. Ils déclarent ainsi majoritairement (68 %) vouloir développer l'activité de l'entreprise à partir d'un projet original, ou d'une personnalisation de la production ou du service rendu. Créées par leur dirigeant actuel, et reposant sur des orientations stratégiques de différenciation ou de spécialisation, ces entreprises peuvent ainsi être qualifiées d'entrepreneuriales [2]. Mais elles présentent des points communs avec les « traditionnelles » : elles sont présentes sur les mêmes secteurs d'activité, et leurs salariés occupent des postes relativement peu qualifiés. Elles s'en distinguent cependant par leur création plus récente, un positionnement sur un marché plus vaste (23 % interviennent sur le marché national et 10 % sur le marché international), et de meilleures dynamiques économiques, attestées par une hausse de l'effectif, une bonne santé, et des perspectives économiques plus fréquemment positives que celles des entreprises « traditionnelles ».

• Pour des données plus détaillées se reporter au supplément numérique disponible sur [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)

\* OPCA : Organisme paritaire collecteur agréé.  
CCI : Chambre de commerce et d'industrie.  
CACES : Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité.



	Les « managériales », formatrices	Les « traditionnelles », qui se concentrent sur les exigences réglementaires	Les « entrepreneuriales », à la recherche de compétences distinctives	Ensemble
Canal de recrutement distinctif*	Candidatures spontanées	Entreprises de travail temporaire	Famille, amis, bouche à oreille	-
<b>Part d'entreprises en % :</b>				
Ayant recruté de nouveaux salariés	75	59	72	69
Formant tous les salariés recrutés	58	51	56	55
Disposant d'un service ou personnel dédié à la RH	52	34	44	44
Disposant d'un service ou personnel dédié à la formation	71	52	63	62

**Lecture** : 75% des entreprises managériales ont recruté de nouveaux salariés depuis 3 ans ou la création.

**Source** : Defis entreprises, CNEFP-Céreq, 2015. **Champ** : ensemble des entreprises de 3 à 49 salariés sur les secteurs concernés.

\*mode de recrutement relativement plus utilisé comparativement aux autres types d'entreprises

Si elles accordent une place importante à la formation obligatoire, ces entreprises semblent également chercher à développer les compétences par et dans le travail, plutôt que dans un cadre organisé. Leurs dirigeants, comme ceux des entreprises managériales et traditionnelles, estiment majoritairement (57 %) que les compétences s'acquièrent principalement dans le travail. Mais, plus que les autres, ces entreprises recourent à l'apprentissage (34 %), et 41 % ont désigné un salarié comme formateur ou tuteur (contre seulement 23 % pour les entreprises traditionnelles). En outre, lorsqu'elles ne sont pas identifiées comme formatrices, elles déclarent néanmoins plus fréquemment que les autres avoir formé sur le tas (38 %). De manière plus inattendue, elles se distinguent par une attente d'« efficacité », en évaluant l'impact des formations sur les compétences des salariés et les performances de l'entreprise.

Les entrepreneuriales recrutent fréquemment (72 % ont réalisé un ou plusieurs recrutements au cours des trois dernières années), et prévoient majoritairement une formation à l'embauche : dans un quart des cas, les salariés recrutés n'avaient pas les qualifications adéquates. Pour ces recrutements qui doivent répondre à des besoins en compétences spécifiques, les dirigeants s'appuient principalement sur des réseaux personnels (47 %). Ils déclarent aussi fréquemment solliciter l'aide d'organismes extérieurs, pour les conseiller dans la mise en place de leur politique de formation. Malgré un recours limité à la formation, ces entreprises développent souvent des savoir-faire particuliers par l'activité de travail. C'est peut-être dans cette configuration qu'on peut trouver, outre le recours fréquent aux contrats d'apprentissage, des modes de formation informels et peu conventionnels.

L'appartenance d'une entreprise à telle ou telle configuration n'est cependant pas figée. Un positionnement nouveau sur le marché, le développement d'un nouveau produit, un changement de dirigeant sont autant de facteurs qui influenceront sur les pratiques de formation mises en place. L'hétérogénéité des stratégies de développement des petites entreprises, et de la place de la formation dans celles-ci, est un défi pour les politiques publiques visant à encourager l'accès à la formation de ces salariés. Ces dernières risquent d'avoir peu de prises sur les petites entreprises traditionnelles, aux besoins en compétences limités. Elles ne semblent pas toujours indispensables dans le cas des petites entreprises managériales, déjà bien outillées. Cependant, de telles politiques peuvent être un appui important pour celles qui, engagées dans le développement d'activités spécifiques, parfois originales, cherchent à développer des compétences distinctives pour leurs salariés. Ainsi l'accompagnement par les opérateurs de compétences reste un enjeu important. La reconnaissance des formations en situation de travail, introduite par la récente réforme de la formation professionnelle, pourrait également trouver ici un écho particulier, en encourageant la formalisation et le développement de ces pratiques de formation.

### Pour en savoir plus

[1] *Les mondes sociaux des TPE et PME. Modèles et logiques d'action*, E. Bentabet et M. Gadille (sous la direction de), Toulouse, Octarès/Céreq, 2019.

[2] *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, E. Bentabet, S. Michun, P. Trouvé, Céreq, coll. Etudes n°72, Marseille, 1999.

[3] « Les formations obligatoires en entreprise : des formations comme les autres ? », D. Béraud, *Céreq Bref* n°350, 2016.

### À lire également

« Variété des politiques de formation continue dans les petites entreprises », I. Marion-Vernoux, *Céreq Bref* n°310, 2013.

« Diriger une PME. Introduction », T. Amosse, *Travail et Emploi* n°130, 2012.