

# Les compétences des salariés dans les **TPE-PME**

Accompagner l'évolution  
des besoins

**Décembre 2019**

Présenté par Jean-Paul Choulant

---

# RAPPORT

---

Décembre 2019

# Compétences des salariés des TPE/PME.

**Accompagner l'évolution des besoins**

1

---

**Président**

Richard LECOEUR

**Rapporteur**

Jean-Paul CHOULANT

**Chargé de mission**

Subayi SUBAYI



# Les compétences des salariés dans les TPE et PME

## Accompagner l'anticipation des besoins ?

Auditions et remerciements.....	7
Composition de la commission 1.....	11
<b>Avis 13</b>	
I. Eléments de contexte et objectifs de l'étude.....	15
II. Les TPE/PME en Normandie.....	18
III. La transformation numérique des TPE/PME.....	20
IV. Anticiper les mutations économiques, quelles compétences pour demain ? .....	22
4.1 Le recrutement.....	23
4.2 L'accès à la formation dans les TPE/PME .....	24
4.3 Les freins à l'accès à la formation.....	25
6.1 Renforcer les liens verticaux et horizontaux entre les entreprises.....	29
6.2 Développer l'accompagnement des TPE/PME, dirigeants et salariés.....	30
<b>Déclarations des groupes.....</b>	<b>34</b>
<b>Rapport.....</b>	<b>37</b>
<b>I. Les TPE/PME, le maillon essentiel de l'économie normande .....</b>	<b>44</b>
1.1 TPE/PME, de quoi parle-t-on ? .....	44
1.1.1 Définition économique.....	45
1.1.2 L'Artisanat, l'approche métier.....	47
1.1.3 Les principales caractéristiques des TPE .....	47
1.2 Etat des lieux des TPE/PME en France et en Normandie .....	48
1.2.1 Les TPE/PME en Normandie.....	49
1.2.2 Les TPE/PME en France, une constellation d'entreprises .....	55
1.2.3 Les PME en Europe .....	63
<b>II. Les entreprises face aux défis de la Normandie .....</b>	<b>65</b>
2.1 Les mutations numériques .....	65
2.1.1 Définition de numérique .....	65
2.1.2 La transformation numérique et la gestion de la donnée.....	66
2.1.3 La donnée, une richesse qu'il faut maîtriser .....	68
2.2 De la transformation numérique à la quatrième révolution industrielle.....	69

2.2.1	De l'automatisation à la numérisation de l'industrie.....	69
2.2.2	Caractéristiques de la révolution actuelle.....	73
2.2.3	Les politiques d'accompagnement.....	74
2.2.4	Quels impacts sur les TPE/PME ? .....	75
2.3	La Normandie, un environnement favorable pour les TPE/PME .....	77
2.3.1	Les atouts géographiques.....	77
2.3.2	Des atouts en savoir-faire de pointe .....	77
2.3.3	Un faible niveau de qualification des actifs.....	78
2.4	« Vers une nouvelle société de compétences » .....	80
<b>III.</b>	<b>L'accès à la formation, quelle réalité dans les TPE/PME ? .....</b>	<b>83</b>
3.1	Les compétences pour demain .....	83
3.2	L'accès à la formation.....	85
3.2.1	La participation financière des entreprises.....	85
3.2.2	Le taux d'accès à la formation.....	88
3.3	Les formations suivies par les salariés.....	90
3.3.1	Les formations « cachées » .....	92
3.4	Focus sur l'accès à la formation dans l'industrie et la métallurgie en Normandie .....	92
3.4.1	Quelques données d'ensemble .....	93
3.4.2	La formation au sein des TPE/PME de l'industrie en Normandie .....	93
3.4.3	La formation au sein des TPE/PME du Bâtiment en Normandie .....	94
3.5	Les freins à la formation .....	95
3.5.1	Un environnement favorable à la formation .....	95
3.5.2	Des facteurs individuels.....	96
3.6	Répondre aux besoins de qualification par le recrutement.....	97
<b>IV.</b>	<b>Observer pour anticiper.....</b>	<b>101</b>
4.1	Les Observatoires Prospectifs des Métiers et des Qualifications. ....	101
4.1.1	Définition de l'observation.....	101
4.1.2	Institution des OPMQ par l'ANI de 2003 .....	102
4.1.1	Un fonctionnement en silo.....	103
4.1.2	Proposition de références communes .....	105
4.2	Observatoire prospectif pour le territoire : Maison des Compétences de Caux Vallée de Seine	107
4.2.1	Présentation de l'agglomération : un territoire en mutation .....	108
4.2.2	La Maison des Compétences.....	108

4.2.3	L'observation du territoire .....	109
ANNEXES.....		112
	Les acteurs de l'économie numérique .....	113



## Auditions et remerciements

---

Le CESER de Normandie tient à remercier l'ensemble des personnes qui ont pris part aux réflexions de la commission du Comité d'étude en acceptant de nous rencontrer ou de nous transmettre des informations :

**M. Eric MOLLIEN**

TECHNITHERME - Dirigeants et Ancien président du Comité Paritaire Régional Interprofessionnel de l'Artisanat (CPRIA)

**M. Guillaume LENTIER**

CAUDRILLER SA – PDG et Président du GIVAPE

**Mme Elise HAUTERS**

CPM INDUSTRIE - Gérante

**Mme Alexandra BOUE**

BOUE MOULES ET PLASTURGIE - Gérante

**M. Olivier ZANUSSO**

FAURECIA – Directeur des Opérations

**M. Régis LHOMMER PDG**

LINK'ALIA – Président Directeur Général

**M. Philippe PREZELIN**

SOREDEM - Président Directeur Général

**Mme Laurence CUCIZ**

FAFTT – Déléguée régionales

**M. Pascal DUFOUR**

CAPEB – Secrétaire Général

**M. Arnaud MAHIEU**

ADEFIM - Directeur

**M. Guillaume DUCHENE**

AGEFOS-PME – Chargé de Développement

**M. Elisabeth DANZIN**

SEMAPHORE – chargé de mission

**M. Julien MAINGAULT**

OPCALIA - Directeur

**M. Gwenaël DUPUIS**

U2P – Secrétaire Général

**Olivier VARTERESSIAN**

UIMM/MEDEF – Président de l'OPCO 2I

**Mme Aline SCOUARNEC**

Université de Caen – NIMEC - Professeure

**M. Sébastien PAYRE**

Université de Caen – NIMEC - Maître de Conférence

**M. Marc LESUEUR**

APEC - Directeur

**M. Christophe LEFEVRE**

Pôle Emploi- Directeur de Cabinet

**Mme Sophie GAUGAIN**

Région Normandie – Vice-Présidente

**M. David MARGUERITTE**

Région Normandie – Vice-Président

**M. Denis LEMOUCHER**

Région Normandie – Adjoint au Directeur Général Adjoint

**Mme Frédérique GALLOIS**

Région Normandie – Cheffe de service

**Mme Stéphanie QUANDIEU**

Région Normandie – Chargée de mission

**Mme Céline LEROY**

Région Normandie – Chargée de Mission

**Mme Catherine BOUDOU**

Région Normandie – Chargée de Mission

**Mme Sara HARDY**

Région Normandie – Chargée de Mission

**Mme Elise BERNAYS**

Région Normandie – Chargée de Mission

**M. Jérôme LAMACHE**

Région Normandie – Chargé de Mission

**M. Erwan SALAUN**

ADN – Directeur adjoint

**M. Philippe LAGRANGE**

DIRECCTE – Directeur Régional Adjoint

**M. Eudes de MOREL**

SGAR – Chargé de mission

**Luc CHEVALIER**

CARIF-OREF - Directeur

**Guillaume FOLLEAS**

CARIF-OREF – Chargé de mission

**Mme Anne LE MENN**

CESER de Bretagne – Rapporteuse

**M. Norbert HELLUY**

CESER de Bretagne- Président de commission

**M. Olivier DANES**

Banque de France - Directeur



## Composition de la commission 1

Emploi - Formation

---

Un comité d'étude, issu essentiellement de la commission 1 du CESER, a piloté l'élaboration de l'avis. Ce groupe était composé comme suit :

M. <b>CHOULANT</b> Jean-Paul, Rapporteur	Mme <b>LEMARCHAND</b> Roseline
M. <b>GRANIER</b> Marc	M. <b>LEROY</b> Christophe
M. <b>LECOEUR</b> Richard, Président de la commission	M. <b>SCELIN</b> Philippe

La commission 1 du CESER est composée de :

<b>Mme AUBOURG</b> Nathalie	<b>M. LEROY</b> Christophe
<b>M. AUVY</b> Sylvain	<b>M. LUTSEN</b> Didier
<b>M. CHOULANT</b> Jean-Paul	<b>Mme MAIRE</b> Cécile
<b>M. DE ROSA</b> Daniel	<b>M. MARAIS</b> Nicolas
<b>M. DECLOMESNIL</b> Bertrand	<b>M. MESLIN</b> Jean-Denis
<b>Mme DESANAUX</b> Céline	<b>M. MICHEL</b> Jean-Luc
<b>M. DORÉ</b> Christophe	<b>Mme PAUL</b> Nicole
<b>M. DUFROY</b> Jean	<b>Mme PINEL</b> Anne
<b>M. ENXERIAN</b> Philippe	<b>Mme PINOT</b> Bénédicte
<b>Mme FOLLIOU</b> Fabienne	<b>M. PUREN</b> Eric
<b>M. GRANIER</b> Marc	<b>M. RICCI</b> Gilles
<b>M. GRAVIER</b> Guillaume	<b>M. ROGOFF</b> Dimitri
<b>M. GUILLEUX</b> Rémy	<b>M. SALVI</b> Pierrick
<b>Mme GUITTON</b> Anne-Cécile	<b>M. SCELIN</b> Philippe
<b>Mme JULIE</b> Violaine	<b>M. THÉRIN</b> Gérard
<b>Mme LEBALLEUR</b> Pascale	<b>M. TESSIER</b> Philippe
<b>M. LECOEUR</b> Richard	<b>Mme VACQUEZ</b> Delphine
<b>M. LÉGER</b> Rémy	<b>M. VITART</b> Paul
<b>Mme LEMARCHAND</b> Roseline	<b>M. ZANCHET</b> Stéphane



# Avis

Adopté à la séance plénière du 12 décembre 2019



## I. Éléments de contexte et objectifs de l'étude

La question des compétences des salariés est au cœur des préoccupations de la Région et du CESER. Nombreuses sont les études qui ont abordé cette question d'une manière ou d'une autre<sup>1</sup> tant elle est au centre de plusieurs enjeux :

- Développement économique ;
- Orientation-Formation-Education-Emploi ;
- Développement des territoires ;
- Politique industrielle ;
- Nouvelles Technologies et Intelligence Artificielle ...

En Normandie, cette question est particulièrement aiguë compte-tenu d'un niveau de qualification plus bas que la moyenne nationale, d'un taux d'encadrement plus faible et d'un solde migratoire négatif, notamment pour les 25-49 ans. A cela s'ajoute une longue période marquée par la désindustrialisation qui a impacté le taux de chômage, donné une image négative de l'industrie normande, semant le doute sur la capacité de la région à être attractive. Cette image négative a rebuté les jeunes. Aujourd'hui, les TPE/PME éprouvent des difficultés à recruter des chaudronniers, des tourneurs-fraiseurs, chauffagistes, conducteur-riche-s d'engins du bâtiment et d'engins de levage, et de couvreur-euse-s et autres métiers qualifiés. Autant d'indicateurs qui ne militent pas en faveur de la Normandie. Pourtant le territoire a des atouts. Celui de la jeunesse tout d'abord. La région reste un territoire où les jeunes de moins de 20 ans constituent 25% de la population (24% en France métropolitaine). La culture et la réalité industrielles y sont très présentes. L'offre de formation, notamment en alternance, est variée et complète. La présence de secteurs de pointe lui a permis de se distinguer dans les domaines des transactions numériques sécurisées, l'agroalimentaire, l'automobile, l'aéronautique, l'énergie grâce au raffinage et au nucléaire. Ces activités ont pu se développer en s'appuyant sur le potentiel qu'offre l'axe Seine et le complexe portuaire de Rouen et du Havre. La façade maritime de 640 Km fait de la Normandie un territoire très attractif pour le tourisme et favorise la migration des seniors développant ainsi la Silver économie.<sup>2</sup>

Plus généralement, depuis les années soixante-dix, la montée du chômage et l'émergence de nouvelles technologies ont mis sur le devant de la scène la question des compétences des salariés. Elle s'est posée de manière plus brutale à partir des années 2000. Une première loi, votée en 1971 à la suite des événements de mai 1968, jette les bases du système de formation professionnelle à la française reposant sur un triptyque de gouvernance : Etat/Organisations représentantes des employeurs/organisations représentantes des salariés. La loi affiche le principe de l'éducation permanente dont l'objectif est la promotion sociale et l'acquisition d'un statut plus élevé. La notion de promotion sociale se retrouvera dans l'ambition affichée par les lois du début des années 2000. Elles affirment toutes vouloir créer les conditions pour que chacun puisse élever son niveau de qualification. C'est ce qu'indique clairement le préambule de l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 qui souligne la nécessité de permettre à chacun et notamment aux moins qualifiés

---

<sup>1</sup> Quelques études du CESER : « [Les perspectives et besoins de formation dans le secteur des services en Basse-Normandie](#) », Juillet 2005 ; « [L'orientation tout au long de la vie en Haute-Normandie](#) », juin 2010 ; « [Accompagner et former pour insérer professionnellement les demandeurs d'emploi en Basse-Normandie : acteurs, dispositifs, outils](#) », Décembre 2010 ; « L'illettrisme », Septembre 2013 ; « Pour une évolution Maitrisée des Compétences et des qualifications dans l'industrie de demain », Octobre 2012 ; « Numérique en formation », Novembre 2017 ; « L'Intelligence artificielle », mars 2019 ; « L'écosystème de la French Tech en Normandie », mars 2019.

<sup>2</sup> Voir l'étude sur la Silver économie diligentée par le COPAREF.

de bénéficier de la formation professionnelle. L'outil choisi est le DIF (Droit Individuel à la Formation). L'histoire montrera que cette tentative ne fut pas véritablement couronnée de succès. Le DIF sera abandonné en 2014 au profit du CPF (Compte Personnel de Formation). Les chiffres de la DARES continuent de montrer un accès à la formation très différencié en fonction du niveau de qualification et en fonction de la taille de l'entreprise.

Le contexte de la loi de 1971 est celui des 30 glorieuses, période de confiance dans l'avenir, de forte croissance, d'investissement dans le système productif en mutation. Les innovations techniques, poussées par la volonté d'offrir à tous un cadre et un niveau de vie décent, ont amené au développement de l'automatisation. La tâche répétitive, rapidement apprise et reproduite à l'infini, disparaît. L'automatisation interroge l'organisation des entreprises, questionne les relations sociales et incite à faire de la formation professionnelle une nécessité pour ceux qui ont un travail et qui doivent s'adapter aux changements en cours ou tout simplement ceux qui souhaitent évoluer vers d'autres métiers. Elle est également une option pour tous ceux qui ont perdu leur emploi et qui n'ont pas les compétences nécessaires pour en retrouver un dans une économie en mutation.

Les chocs pétroliers successifs ont bouleversé l'équilibre économique et social. « La **croissance** s'effondre en Europe et le **chômage** augmente<sup>3</sup> ». L'énergie pouvait ne plus être aussi « facilement accessible ». C'était une remise en cause des fondements de l'industrie et de la société de l'époque. D'autres approches devaient être envisagées.

L'industrie est le secteur le plus affecté. De grands groupes sont contraints, au mieux, à réduire drastiquement leurs effectifs et, au pire, à cesser leurs activités étant concurrencés par des pays émergents. Ce secteur est de moins en moins perçu comme un secteur d'avenir. Son image se ternit aux yeux de la population qui hésite à former les jeunes dans ses métiers.

Ces éléments sont les signes avant-coureurs de la situation actuelle :

1. la mondialisation de l'économie, ou l'interdépendance des économies, explique une concurrence de plus en plus rude entre les modèles économiques et entre les entreprises: concurrence sur les marchés, les technologies, les influences et sur les compétences.
2. les mentalités évoluent sous l'effet du développement du numérique, de l'accès illimité à l'information. Les individus gagnent en autonomie et deviennent de plus en plus exigeants sur les produits qu'ils achètent. Le travail salarié est remis en cause.
3. la problématique de l'énergie a été à l'origine de la crise des années soixante-dix. Elle a accéléré la transformation de l'économie industrielle née de l'après-guerre. Aujourd'hui, le coût de l'énergie n'est plus le seul problème. La protection de l'environnement et le souci de la maîtrise du réchauffement climatique incitent à la diversification des types d'énergie.
4. les mutations technologiques remodelent non seulement les outils de production mais également les processus et les produits eux-mêmes. Elles transfèrent les tâches manuelles de l'humain vers la machine. Ce mécanisme tend à s'étendre à d'autres types d'activités qui jusque-là pouvaient paraître épargnées. Le développement de l'intelligence artificielle transforme largement l'ensemble des métiers et des compétences nécessaires.

Dans ce contexte, comme en 1971, comment permettre à ceux qui sont en emploi de suivre ces mutations et à ceux qui ont perdu leur emploi de retrouver un autre métier ? Comment faire en sorte

---

<sup>3</sup> <https://www.economie.gouv.fr/facileco/chocs-petroliers>

que l'entreprise appréhende les changements en cours et qu'elle puisse s'y adapter ? Il faut pour cela qu'elle s'assure que son organisation est pertinente et performante, que ses salariés disposent des compétences nécessaires pour rester opérationnels dans un environnement où les mutations sont de plus en plus rapides.

Depuis une vingtaine d'années, la numérisation de l'économie s'est accélérée avec le développement d'internet, des nouvelles technologies et de l'intelligence artificielle. Dans de précédentes études, le CESER a noté ces évolutions et s'est félicité des opportunités qu'elles offraient pour la Normandie. Les grands groupes industriels ont amorcé ce virage, conscients de la nécessité d'être à la pointe de l'innovation pour produire plus vite, mieux et au plus près des exigences des clients. Les TPE/PME qui représentent sensiblement la moitié des emplois de la région, doivent suivre le mouvement au risque d'être définitivement fragilisées et d'affaiblir dans le même temps l'ensemble du système productif. Leurs faibles ressources humaines et leur lien de dépendance aux grands groupes les rendent plus vulnérables aux changements. Pour rester compétitives, elles doivent :

- assurer une veille permanente et un maintien à niveau des compétences des chefs d'entreprises ;
- investir dans de nouvelles technologies, c'est-à-dire transformer leur mode de production, de communication et de distribution ;
- accompagner l'adaptation des compétences de leurs salariés.

Les pouvoirs publics ont pris conscience depuis une dizaine d'années de la nécessité d'accompagner les TPE/PME dans leurs investissements. Qu'il s'agisse de la Région au travers de l'Agence de Développement de Normandie, de l'Etat par le biais de la Banque Publique d'Investissement, tous ont mis en place des dispositifs de financement qui ciblent ces acteurs. Si l'arsenal est conséquent sur l'investissement dans les outils et les machines, il semble moins important et moins connu des bénéficiaires potentiels lorsqu'il s'agit de l'adaptation des compétences des salariés et des chefs d'entreprises. Pour une grande entreprise ou une entreprise disposant des ressources humaines pour traiter ces questions, cela peut poser moins de problème, mais qu'en est-il pour une TPE/PME ?

Ces questions ont amené le CESER à se pencher sur la situation des compétences des salariés de ces entreprises. Le développement du territoire en dépend tant leur rôle dans le système productif est primordial. Elles innovent, elles sont souples et réactives, elles produisent et apportent des services aux grandes entreprises. Elles sont donc des pièces essentielles d'un écosystème.

Le CESER a choisi de cibler les Très Petites Entreprises (TPE) qui ont moins de 10 salariés, et les Petites et Moyennes Entreprises (PME) qui ont entre 10 et 50 salariés et plus précisément la situation des TPE/PME des secteurs de l'industrie et de la construction. Six raisons à cela :

- *le poids de la sous-traitance*. Les TPE/PME contribuent au développement d'entreprises plus importantes. Elles sont donc intégrées dans un processus productif qui peut être vertueux si les liens de dépendance sont bien assumés par les différents acteurs. Elles contribuent de manière décisive à un écosystème ;

**Les Petites et moyenne entreprises (PME)**

sont celles qui, d'une part occupent moins de 250 salariés et qui, d'autre part ont un chiffre d'affaires n'excédant pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan n'excède 43 millions d'euros. Au sein de ce groupe, on compte également les micro-entreprises.

**Les micro-entreprises, Très Petites Entreprises (TPE)**,

emploient moins de 10 personnes et ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros.

**Les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI)**

occupent moins de 5000 salariés et présentent un chiffre d'affaires annuel inférieur à 1 500 millions d'euros ou un total de bilan inférieur ou égal à 2 000 millions d'euros.

**Les Grandes entreprises (GE)** sont toutes celles qui ne répondent pas aux critères préalablement cités.

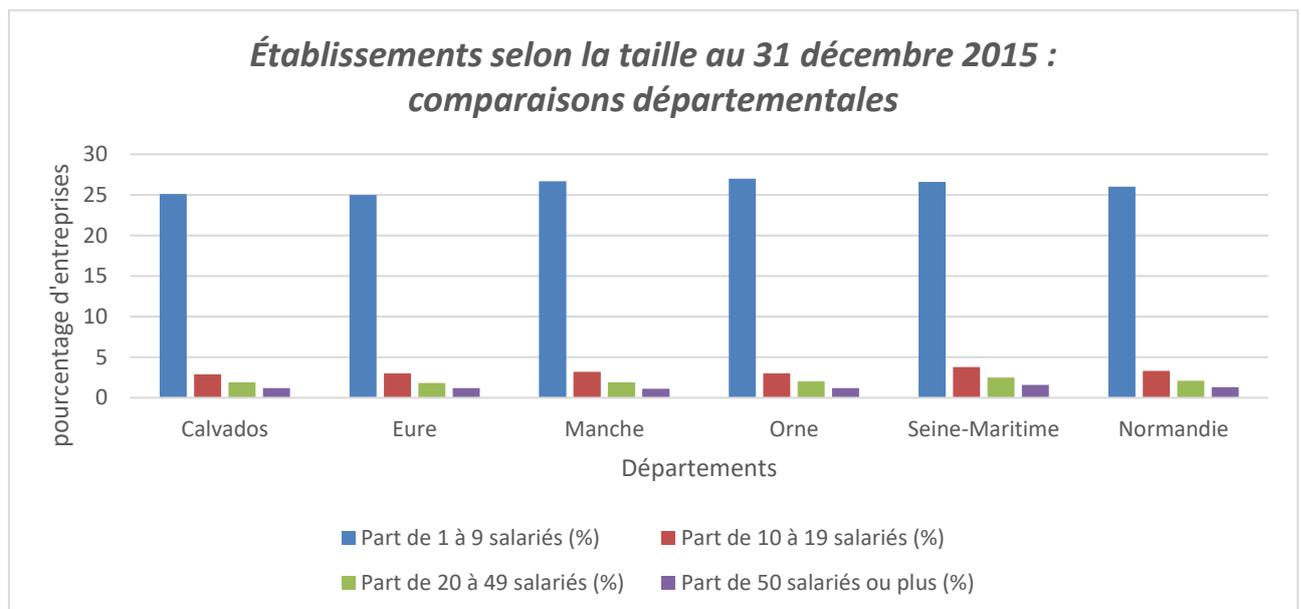
*Loi de modernisation de l'économie 2008*

- *leur part dans la valeur ajoutée en région.* Selon INSEE, la Normandie est la première région industrielle de France si l'on considère la part de la valeur ajoutée dans le produit intérieur brut (PIB) régional. Elle avoisine 20%. Le secteur de la construction représente 6% de la valeur ajoutée brute Régionale. En outre, dans ces secteurs, selon l'enquête BMO de 2019, les difficultés de recrutement sont importantes ;
- *les secteurs de l'industrie et de la construction verront leurs modes de fonctionnement et de production évoluer plus fortement* du fait des mutations technologiques et numériques. Les besoins d'évolutions des compétences y seront plus importants.
- *les PME normandes réalisent 2 milliards d'euros de chiffres d'affaires à l'export, soit 17 % du total du chiffre d'affaires normand à l'export.* C'est donc un savoir-faire qu'il faut promouvoir et amplifier ;
- *les TPE/PME emploient plus du tiers des Normands.* Leur santé économique est décisive dans la maîtrise du chômage ;
- *compte-tenu des caractéristiques de la région évoquées plus haut,* elles jouent un rôle majeur dans l'élévation du niveau de qualification et dans l'évolution des compétences liées aux mutations en cours.

## II. Les TPE/PME en Normandie

Les TPE/PME représentent plus de 98% des entreprises en France. En Normandie, la proportion est la même. La région compte 262 672 établissements. 67% sont des entreprises sans salarié. 26% sont dans la tranche de 1 à 9 salariés, 3,3% ont entre 10 et 19 salariés et 2,1% ont entre 20 et 49 salariés. A titre de comparaison l'Allemagne compte moitié moins d'entreprises sans salariés, mais trois fois plus d'entreprises dans les autres catégories.

Les TPE/PME sont principalement dans le secteur du commerce/transport/services divers à 60,9%. Viennent ensuite, dans l'ordre, l'administration publique/enseignement/santé/action sociale à 14,4%, la construction à 9,8%, l'agriculture à 9,5% et l'industrie à 5,4%. Une part importante dans l'emploi en Normandie relève du secteur commerces/services.



La Normandie se caractérise également par un tissu dense d'entreprises artisanales qui constitue environ 21% des entreprises de la région (37% hors agriculture). Elles emploient **101 602 salariés**. Elles sont présentes principalement dans les secteurs, dans l'ordre :

- de la construction, 40% des entreprises artisanales ;
- des services, 35% ;
- de l'alimentation, 13% ;
- de la production, 12%.

A lui seul, le secteur de la construction représente 40 % des entreprises, 38 % des salariés et 31 % des apprentis. L'artisanat en Normandie forme 10 104 apprentis<sup>4</sup>!

Le nombre élevé de TPE/PME peut s'expliquer par au moins deux facteurs :

### 1. Réindustrialisation

Depuis une vingtaine d'années, l'Etat a relancé une politique industrielle ambitieuse pour, d'une part, juguler le chômage, et d'autre part, créer de la valeur ajoutée. Enfin, Il s'agissait également de ne pas perdre un savoir-faire industriel acquis de longue date dans plusieurs secteurs d'activités industrielles (automobile et matériels de transport, aéronautique, énergie raffinage, pétrochimie, machine-outil, agroalimentaire,...) mais également dans les services et la grande distribution. En revanche, la relance de l'industrie ne devait pas être un copier-coller de la stratégie utilisée au siècle dernier. Il s'agissait de prendre appui sur le vivier d'entreprises dans les territoires et de favoriser la croissance des PME selon le modèle de nos voisins allemands dont la puissance industrielle repose sur le lien fort entre leurs grands groupes, leurs PME, et leurs Entreprises de Taille Intermédiaires, ETI, (MITTELSTAND<sup>5</sup>). En outre, il convenait de bénéficier de l'essor des nouvelles technologies pour créer l'industrie et l'économie de demain.

### 2. Relocalisation et externalisation

Le mouvement de délocalisation vers des pays produisant à bas coût de main d'œuvre tend à s'inverser pour favoriser le produire mieux et au plus près des besoins et des exigences des clients. C'est aussi produire qualitativement. Ici encore, le coût du transport, qui pouvait ne pas être prohibitif dans une économie où l'énergie était peu chère, le devient dans une économie où l'énergie est coûteuse et où le souci de l'environnement pousse au circuit court.

#### La sous-traitance

« La sous-traitance est le fait qu'une entreprise donnée confie partiellement sa production à une autre dans le cadre d'un travail de sous-œuvre. Les produits ainsi fabriqués par la seconde sont pour le compte de la première et selon ses besoins et exigences. Cette dernière gère ainsi mieux ses ressources et ses coûts de production et ce selon un contrat clairement établi entre les deux structures. » pe.net

#### « Contrat de sous-traitance de marchés

Le terme "sous-traitance" peut correspondre à des réalités très différentes que l'on peut présenter schématiquement de la façon suivante :

##### 1. la sous-traitance dite "de services", en général

- puis, dans cette catégorie générale, la "sous-traitance industrielle" (produits ou services industriels) ;

- au sein de laquelle, il faut encore distinguer, la "sous-traitance de marché", la seule sous-traitance définie par la loi (n° 75-1334 du 31 décembre 1975, art. 1).

Sous un autre angle, les situations de sous-traitance peuvent aussi être distinguées en prenant en considération les raisons qui conduisent à y recourir :

##### 2. la sous-traitance dite "de spécialité", lorsqu'une entreprise sous-traite parce qu'elle ne dispose pas des

<sup>4</sup> Chiffres 2019 de l'Artisanat en Normandie. <http://www.crma-normandie.fr/ARTISANATENCHIFFRES/Chiffresclefs.aspx>

<sup>5</sup> « ...Ensemble assez hétérogène, composé de PME, de grandes entreprises familiales et de « champions cachés », terme désignant des entreprises de taille moyenne et intermédiaire peu connues du grand public qui, dans un secteur très spécialisé, occupent une position importante sur le marché mondial », Une spécificité allemande, le Mittelstand, Gérard LANG, Annales des Mines, Août 2013

Les groupes industriels ou de services qui ont su résister aux différentes crises des 30 dernières années ou qui se sont créés au cours de cette période ont amorcé une transformation de leur mode de fonctionnement. Ils se sont concentrés sur leurs métiers et leurs savoir-faire. Le mouvement de délocalisation s'est accompagné d'un mouvement d'externalisation. Des unités de production qui autrefois étaient parties prenantes de l'entreprise, se trouvent externalisées. Dans les années 80, le constructeur automobile Renault employait à Sandouville 12 000 personnes et fabriquait l'ensemble des pièces de l'automobile. Aujourd'hui, le site en emploie environ 2000. Renault a externalisé les équipements auprès d'entreprises comme Valéo et Faurecia qui elles-mêmes sous-traitent auprès de TPE/PME locales. A Sandouville, le type de production a également évolué puisque l'usine, qui fabriquait des véhicules de tourisme haut de gamme, fabrique aujourd'hui des véhicules utilitaires.

Depuis quelques années, un mouvement similaire se produit dans le secteur tertiaire, les fonctions supports sont externalisées ou automatisées. Progressivement, se créent des très petites entreprises (TPE) de moins de 10 salariés et des petites et moyennes entreprises (PME) dont l'activité sera directement liée à ces groupes dans une relation de sous-traitance, de donneur d'ordre à prestataire dans la plupart des cas.

Deux conséquences à cela, les TPE/ PME doivent être en capacité :

- de se transformer pour adopter des solutions numériques. Il s'agit pour elles de rester interfacées avec leur donneur d'ordre ;
- d'adapter leur organisation et les compétences de leurs salariés.

Ce sont les deux enjeux des mutations technologiques et de la transformation numérique.

### III. La transformation numérique des TPE/PME

On considérera le terme numérique sous l'angle des techniques mais également sous celui de l'ouverture internationale grâce à la mobilité infinie qu'offrent les outils numériques. Internet permet d'accéder à de nouveaux marchés, l'accès à l'information est quasi illimité. A l'inverse, l'ancrage des TPE/PME est fortement local qu'il s'agisse du recrutement ou des fournisseurs.

Considérée comme la 4<sup>ème</sup> révolution industrielle, la transformation numérique de l'économie amène les entreprises à revoir la totalité des paradigmes dans lesquels elles évoluaient jusqu'à présent.

Les premières révolutions ont transformé les modes de production. Il était possible grâce à la machine à vapeur puis à la machine électrique et grâce à une nouvelle organisation du travail de produire plus, mieux et à coût maîtrisé. L'automatisation, troisième révolution, a consisté à programmer des tâches et la machine à les exécuter. A chaque phase, les métiers se sont transformés ; d'autres ont été rendus obsolètes par les nouvelles techniques et ont disparu. Les compétences demandées ont évolué, il a fallu s'adapter, au risque de mettre l'entreprise en sérieuse difficulté.

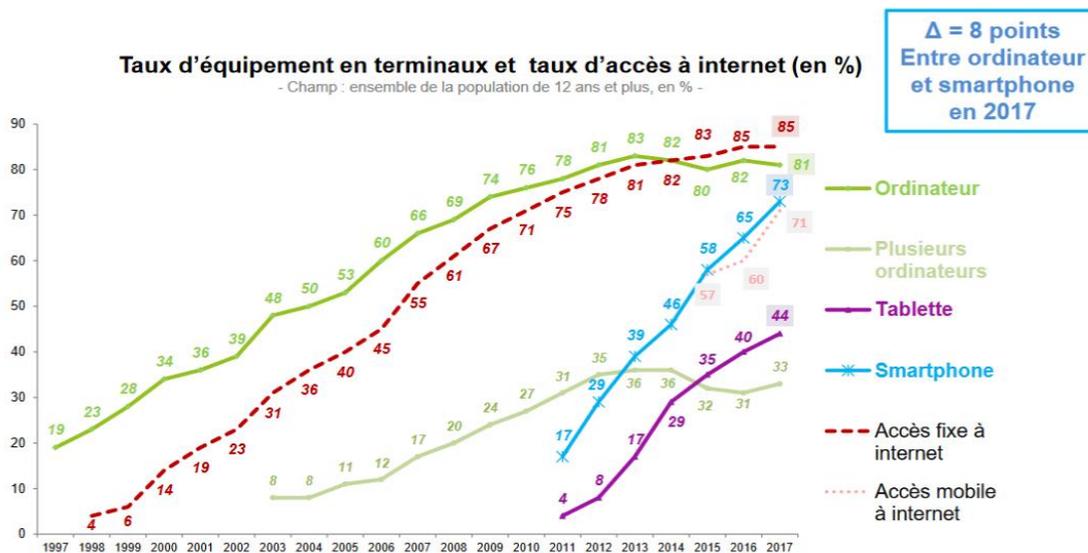
Le numérique se définit comme un procédé qui consiste à transformer des signaux, des données, de grandeurs physiques, au moyen de chiffres. Par extension, c'est également des systèmes ou des dispositifs utilisant ce même mode de représentation.<sup>6</sup> Dans cette configuration, « *la transition numérique nécessite [...] de considérer la data comme la nouvelle richesse à exploiter, c'est le*

---

<sup>6</sup> <https://www.futura-sciences.com/tech/definitions/informatique-numerique-584/>

**« pétrole du XXIème siècle »**<sup>7</sup>. Les précédentes révolutions se sont produites grâce à l’exploitation de nouvelles énergies nécessaires au fonctionnement des machines. Aujourd’hui, la ressource qui génère la production, c’est la donnée, l’information fournie par le client. Celui-ci est au centre du processus. Il transmet, volontairement ou non, des données sur ses habitudes de consommation. Elles sont ensuite traitées et modélisées permettant ainsi d’anticiper au maximum les besoins du client.

Cette révolution s’est accélérée depuis l’avènement du Smartphone. Son essor en moins de 10 ans est fulgurant comme en atteste le graphe suivant.



Baromètre du numérique 2017, Secrétariat d’Etat en charge du Numérique

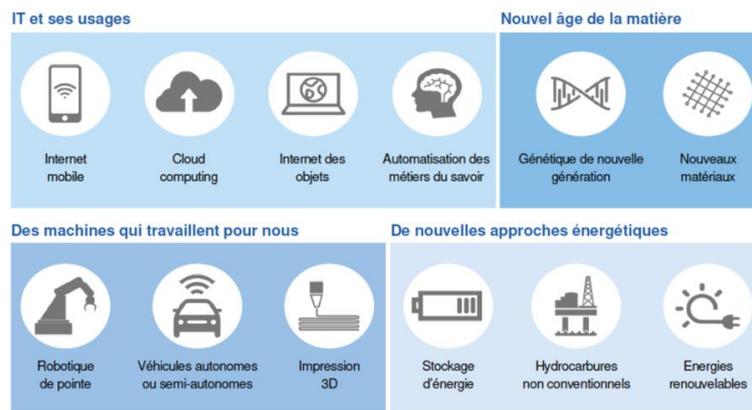
Le smartphone ou la tablette permettent l’accès à des informations professionnelles partout où internet est disponible. Au-delà de l’accès, il rend possible de communiquer avec des objets ou à deux objets de communiquer entre eux (domotiques, NFC<sup>8</sup>...). Dans la construction, le BIM (Building Information Modeling)<sup>9</sup> transforme le mode de communication et de prise de décision sur les chantiers. Dans l’industrie automobile, on estime que le business modèle est de vendre des solutions mobiles (50% des ventes sont initiées par le biais d’un smartphone ou d’internet).

Le numérique entrainera 12 ruptures technologiques qui devraient, selon le Comité d’Orientation sur l’Emploi (COE), avoir des impacts sur l’emploi et l’économie :

<sup>7</sup> Mickaël AïM, <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/transformation-numerique-TPE-PME>

<sup>8</sup> Near Field Communication (communication de proximité). La technologie NFC est utilisée pour les paiements sans contact ou les télépéages.

<sup>9</sup> « La technologie BIM est un processus qui implique la création et l'utilisation d'un modèle 3D intelligent pour prendre de meilleures décisions concernant un projet et les communiquer. Les solutions BIM [...] permettent aux équipes de concevoir, visualiser, simuler et collaborer plus facilement tout au long du cycle de vie du projet ». Définition tirée du site <https://www.autodesk.fr/solutions/building-information-modeling>



Source : Audition d'Eric Labaye, Président du McKinsey Global Institute, devant le COE le 8 novembre 2016

Le numérique amène un recentrage de l'activité sur le client. De nombreuses études prospectives se sont intéressées à la question de l'évolution et/ou de la disparition de certains métiers. Les plus pessimistes annoncent une disparition ou forte évolution de 50% des métiers. D'autres tablent sur 10%. Toutes s'accordent pour annoncer que les métiers changent et que les compétences demandées seront différentes.

## IV. Anticiper les mutations économiques, quelles compétences pour demain ?

Ces bouleversements amènent des changements dans la demande de compétences. Les TPE/PME normandes ont indiqué éprouver des difficultés à recruter des salariés dans certains métiers de l'industrie ou de la construction. Deux raisons principales ont été évoquées :

- le manque de candidats en général, peu de jeunes se dirigent vers les métiers de l'industrie et ceux qui le font n'en maîtrisent pas forcément les attendus ;
- les compétences recherchées, au-delà d'un minimum de connaissances techniques (hard-skills) sont également des compétences dites relationnelles et d'adaptation. Ce sont les « soft-skills ».

Il existe plusieurs approches du terme compétence. De manière générique, la compétence se situe dans la capacité à mettre en œuvre de manière concrète des savoirs, des expériences et des comportements préalablement acquis. Ces compétences font appel à des aptitudes de différentes natures :

- « **aptitudes techniques** » c'est-à-dire la maîtrise technique du métier auquel est rattaché le savoir-faire lié à l'expérience.
- « **aptitudes d'organisation** ». Elles s'ajoutent à la maîtrise technique pour « aboutir à la performance ».
- « **aptitudes relationnelles** ». Il s'agit de la capacité à « établir et [...] maintenir des relations efficaces et de

### Définitions de compétence :

Claude Lévy-Leboyer (1996) définit la compétence comme des **comportements observables** en situation qui mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalité et des connaissances acquises. Les compétences ne peuvent pas se développer s'il ne préexiste pas les aptitudes associées. Pour cet auteur, les **compétences sont liées à une tâche ou une activité professionnelle déterminée...**

Pour Guy Le Boterf, la compétence est le **savoir-agir** : c'est-à-dire savoir-mobiliser, savoir-intégrer, savoir-transférer des ressources dans un contexte professionnel.

Il n'y a pas une seule manière d'être compétent, la compétence est la réalisation de combinaisons permettant d'accomplir l'activité.

Mais la compétence ne s'explique pas uniquement grâce au savoir-agir. En effet, pour être compétent il faut également pouvoir et vouloir agir.

Pour Philippe Zarifian. (2001), « La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente. »

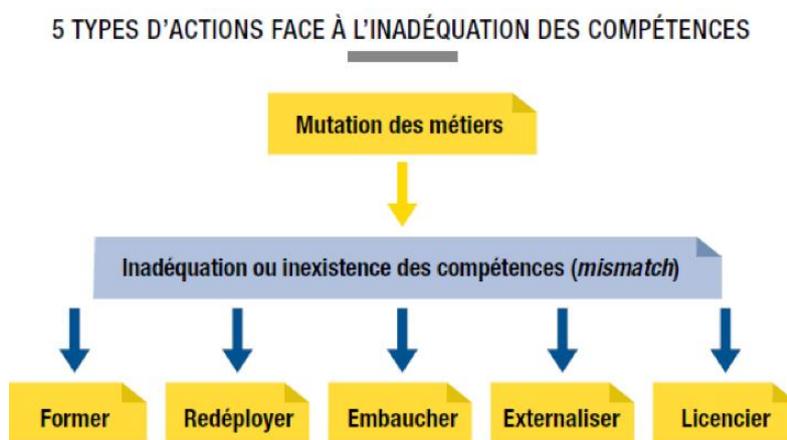
« La compétence est la **prise d'initiative et de responsabilité** de l'individu sur des

travailler en relation avec d'autres interlocuteurs, internes ou externes... ».

- « **aptitudes d'adaptation** ». C'est la capacité à intégrer des changements (métiers, environnement, méthode de travail...)

Les mutations entraînent une demande plus forte d'un type de compétences que d'autres. Les entreprises auditionnées ont indiqué qu'elles privilégiaient de plus en plus les aptitudes relationnelles, d'adaptation, et de la motivation. Elles ajoutent qu'un jeune ou un adulte disposant de ces capacités mais n'ayant pas un bagage technique très important peut plus facilement devenir un bon professionnel que l'inverse. Les études confirment ces propos. La place centrale du client dans l'économie numérique fait de la capacité relationnelle une denrée recherchée.

Les entreprises, TPE/PME incluses, disposent de 5 options face à la transformation des besoins de compétences :



Sources : « *Usine du futur, 10 tensions qui questionnent le travail* »

Les TPE/PME utilisent 3 d'entre elles : le recrutement, la formation et parfois le licenciement. Mais cette dernière option est utilisée en ultime recours comme l'ont confirmé les dirigeants rencontrés qui ont indiqué préférer maintenir un ancien salarié pour bénéficier de son expérience et former les plus jeunes.

#### **4.1 Le recrutement**

En 2019, les perspectives d'offres de recrutement sont plutôt favorables. Selon l'enquête Besoin de Main d'œuvre de Pôle Emploi, les entreprises normandes indiquent une hausse de leurs intentions de recrutement. Pour les entreprises de 10 à 19 salariés, elles sont 40,5% à envisager de recruter et 53,1% pour les entreprises de 20-49 salariés.

Ce sont principalement les services et le commerce qui ont ce projet. Dans les secteurs de l'industrie et la construction, ce sont plutôt les grandes entreprises qui affichent de telles intentions.

Nous avons pu observer que les besoins de recrutement se heurtaient souvent à une grande difficulté à trouver du personnel qualifié et motivé. Selon la même enquête, 50% des postes prévus sont considérés comme difficiles à pourvoir. Les entreprises éprouvant le plus de difficultés sont les TPE. Dans ce contexte de mutations, la question de la formation professionnelle s'est à nouveau posée de manière accrue. Quatre lois ont été adoptées en 15 ans, 2004, 2009, 2014 et 2018. Elles ont toutes eu pour objectif de faciliter l'accès à la formation. Les moyens mis en place et les efforts des partenaires se sont révélés être une réussite en demi-teinte.

## 4.2 L'accès à la formation dans les TPE/PME

La Normandie subit les conséquences de disparition de grandes entreprises : la Société Métallurgique de Normandie (1993), Moulinex (2001), Pétroplus (2013)... Leur fermeture a privé des milliers de personnes de leur emploi, respectivement 1 300, 3 300 et 449. Beaucoup n'ont pas retrouvé de travail faute de maîtriser les compétences de base. Les contrecoups ont été importants pour les TPE/PME sous-traitantes qui ont vu leur principale activité disparaître. On découvre alors les dangers de l'obsolescence des compétences<sup>10</sup>. Le terme canadien « d'inemployabilité » commence à être utilisé. Si l'entreprise et les salariés ne s'engagent pas dans une démarche de maintien et de développement des compétences, celles-ci se perdent avec le temps.

Les partenaires sociaux ont réagi rapidement à ce constat en relançant les négociations sur la formation professionnelle avec deux avancées majeures dès l'Accord National Interprofessionnel de 2003 :

- Permettre au maximum de salariés d'accéder à la formation de leur initiative par le Droit Individuel à la Formation (DIF)<sup>11</sup> qui complète le Congé Individuel de Formation (CIF) prévu par la loi de 1971. C'est aussi la confirmation de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) comme outil d'accès à la qualification instituée par la loi de modernisation sociale de février 2002 ;
- Mettre en place des outils prospectifs permettant d'anticiper les mutations économiques. Il s'agit des observatoires de branches portés par les commissions paritaires de l'emploi.

La loi pose le cadre de l'accès à la formation et attribue des responsabilités tant à l'employeur qu'au salarié. La réalité est plus contrastée.

Les entreprises consacrent en France plus de 13 milliards d'euros à la formation professionnelle. La somme est importante et pose la question de sa répartition.

24

L'accès à la formation se mesure principalement par :

- le montant de la participation financière des entreprises ;
- le taux d'accès à la formation qui est le ratio du nombre de salariés partis en formation sur le temps de travail rapporté à l'effectif global de l'entreprise.

### **Premier constat : la participation financière varie selon la taille de l'entreprise**

La loi définit le taux de participation des entreprises à la formation. Il est de 1% pour les entreprises de plus de 10 salariés et de 0,55% en dessous de 10 salariés. En réalité, les entreprises ont en moyenne un taux de participation financière de 1,4%. L'enquête européenne sur l'accès à la formation, CVTS (Etude sur la Formation Professionnelle Continue), montre que ce taux varie du minimum légal à 1,8% de la masse salariale. L'effectif de l'entreprise est le principal facteur de variation : plus les effectifs sont importants, plus l'entreprise consacre un pourcentage important à la formation de ses salariés. A noter que les entreprises du CAC 40 affichent un taux qui est de l'ordre du 6%.

### **Second constat : variation du taux d'accès à la formation**

---

<sup>10</sup> L'article du Journal du dimanche du 3 novembre 2012 constate qu'un tiers des salariés ont retrouvé un emploi, le second tiers alterne entre chômage et emplois précaires et le dernier tiers vit de l'allocation amiante et de retraite.

<sup>11</sup> Il est devenu en 2014 le Compte Personnel de Formation (CPF).

L'accès à la formation pour les salariés varie également selon les effectifs. Les entreprises de moins de 50 salariés affichent un taux d'accès à la formation inférieur à 30% et celles de plus de 250 salariés 60% et plus ; c'est-à-dire le double. On note d'ailleurs trois paliers :

- les entreprises de 10 à 50 salariés ;
- les entreprises de 50 à 249 salariés ;
- et les entreprises ayant plus de 250 salariés.

Dans les TPE/PME, seul 1 salarié sur trois part en formation, dans les ETI et GE, c'est 1 salarié sur deux.

#### **Evolution du taux d'accès à la formation et durée moyenne des formations**

	10-19 salariés	20-49 salariés	50-249 salariés	250- 499 salariés	500- 999 salariés	1000- 1999 salariés	2000 salariés et plus	Ensemble
Taux d'accès à la formation (en %)	25,1	29,2	40,8	58,4	63,0	63,5	63,0	<b>48,3</b>
dont :								
Compte personnel de formation (CPF)	1,4	1,3	0,6	0,8	0,4	0,4	0,2	<b>0,7</b>
Période de professionnalisation	1,5	1,8	2,2	2,2	2,9	3,2	2,5	<b>2,3</b>
Durée moyenne de formation par stagiaire (en heure)	27,9	26,0	25,8	24,9	24,5	28,6	24,9	<b>25,7</b>
Durée moyenne de formation par salarié (en heure)	7,0	7,6	10,5	14,6	15,5	18,2	15,7	<b>12,4</b>

Source, Enquête CVTS 2016, Eurostat, DARES/CEREQ

Cette différence appelle quelques explications.

### **4.3 Les freins à l'accès à la formation**

La même enquête européenne traitée par la DARES et le Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications, CEREQ, s'est également intéressée aux causes des variations du taux d'accès à la formation.

3 catégories de facteurs ressortent de l'enquête. Les facteurs liés :

- à l'entreprise ;
- au salarié ;
- aux « conditions de vie du salarié ».

#### **Les freins liés à l'entreprise**

Les principaux freins évoqués sont l'incompatibilité avec la charge de travail et le coût de la formation. Deux autres motifs sont avancés : le refus de l'employeur et « l'employeur n'a pas aidé », qui peuvent être interprétés comme d'autres formulations des deux premiers freins. L'incompatibilité avec la charge de travail est principalement invoquée par les cadres alors que le coût de la formation est avancé plutôt par les employés et les ouvriers.

#### **Les prérequis ou la formation qui convient**

Ce sont principalement les employés, les ouvriers ou encore les personnes sans qualifications qui évoquent ce frein. Pour eux, il s'agit de la crainte de se retrouver sur les bancs de l'école et de revivre une situation d'échec. La formation peut être vécue comme la sanction ou l'objectivation d'un manque de compétence.

### L'environnement familial

Les motifs liés à l'environnement familial sont moins déterminants mais constituent malgré tout, des freins importants à l'accès à la formation. Qu'il s'agisse des responsabilités familiales telles que la garde d'enfant ou de la distance du lieu de résidence, ces motifs peuvent être particulièrement bloquants.

Les enquêtes soulignent également les différences de frein selon la catégorie des salariés. Selon que l'on est cadre, employé ou ouvrier, une femme ou un homme, entre 30 et 50 ans ou non, les mêmes freins seront exprimés mais seront plus ou moins déterminants.

### Le secteur d'activité

Le secteur affichant le taux annuel de départ en formation ramené à l'effectif le plus bas est celui de l'hôtellerie-restauration (26,6%), les activités financières et d'assurance affichant le taux le plus élevé (71,2%). A noter que les secteurs industriels affichent en moyenne des taux supérieurs à 50%<sup>12</sup>.

En conclusion, on peut dire que le taux d'accès à la formation varie selon trois facteurs :

1. la taille de l'entreprise ;
2. le secteur d'activité ;
3. la catégorie de salariés.

Pour autant, il ne faudrait pas conclure définitivement que les TPE/PME forment moins. Le CEREQ a montré que le profil du dirigeant et son mode de gestion étaient également déterminants. Il en distingue 4 :

1. **Entrepreneurial** : la TPE/PME entrepreneuriale se définit comme une entreprise dont les objectifs sont de réaliser des profits. Quatre formes d'entrepreneuriat : création, reprise, franchise et essaimage.
2. **Traditionnel** : le dirigeant est propriétaire et fondateur. Le métier et la production prédominent avec un souci de proximité avec les clients et les fournisseurs. Ces TPE ont souvent aucun ou peu de salariés.
3. **Managérial** : la TPE/PME managériale se définit comme une entité dont les propriétaires ont confié la gestion à un dirigeant.
4. **Professionnel** : Ce sont les professions libérales qui reposent sur une haute intensité intellectuelle.

Dans les modes 1, 3 et 4, le dirigeant envisagera plus facilement la formation hors de l'entreprise. Dans le mode 2, il aura tendance à se méfier de la formation externe et à privilégier la transmission

---

12

- Cokéfaction raffinage ; industries chimiques, industrie pharmaceutique, fabrication de produits en caoutchouc et en plastique... : 67,8%

- Fabrication de matériel de transport : 63,4%

- Production et distribution d'électricité de gaz et d'air vapeur... : 63,2%

A l'inverse la fabrication textile [...] affiche un taux de : 32,4%. A l'exception des activités financières et d'assurance et du transport entreposage, les secteurs d'activité du tertiaire affichent des taux inférieurs à 50%.

ou le compagnonnage. La loi de 2018 s'en est inspirée pour créer l'Action de Formation en Situation de Travail, AFEST.

## V. L'Observation et l'anticipation des besoins

Qu'il s'agisse du recrutement ou de la formation, les deux options nécessitent d'anticiper une hausse ou une transformation de son activité. Il ressort des publications scientifiques et des auditions menées par le CESER, que les dirigeants de TPE sont confrontés à des paliers de recrutement : l'embauche du premier salarié et le passage de 3 à 5 salariés. Ces étapes changent l'organisation du travail au sein de l'entreprise et ont des origines diverses :

- impact sur la vie de l'entrepreneur d'avoir à gérer un salarié;
- peur de la complexité administrative;
- peur de ne pas arriver à générer le chiffre d'affaires pour payer les salariés...

La charge administrative générée par un recrutement est difficile à appréhender pour un dirigeant qui est un excellent ouvrier ou technicien. Il peine à considérer la gestion des compétences ou la stratégie comme étant prioritaires.

Dans le cadre du dispositif DEFIS (Dispositif d'Enquête sur les Formations et Itinéraires des Salariés), mis en place par le CNEFP (Conseil National Emploi Formation Professionnelle), les partenaires sociaux ont souhaité comprendre ce qui favorisait l'accès à la formation plutôt que d'insister sur les freins dont on perçoit qu'ils sont plus difficiles à traiter.

Les deux principaux facteurs favorables à l'accès à la formation sont l'organisation et la stratégie.

En matière d'organisation, le CEREQ relève 5 conditions :

0. La présence dans l'entreprise d'une personne ou d'un service dont tout ou partie de l'activité est dédiée à la formation ;
1. L'existence de canaux de diffusion de l'information sur la formation ;
2. La mise en place d'un plan de formation ;
3. L'existence de procédures d'identification des besoins de formation ;
4. Des procédures d'analyse des besoins de qualifications et de compétences.

Ces conditions sont remplies dans les entreprises disposant d'un service des ressources humaines ou d'une personne pouvant assurer ce rôle. Au sein des TPE/PME, le dirigeant assume ce rôle... en plus du reste. Il peut se trouver démuné, sans véritable expérience dans ce type de démarche et sans appui pour la mettre en place. Il aura tendance à faire jouer son réseau (chambre consulaire, réseau local ou sectoriel d'entreprises...) pour trouver des solutions.

Les dirigeants de TPE/PME auditionnés ont indiqué ne pas avoir de stratégie précise ou plutôt pas de stratégie formalisée. Compte-tenu de l'importance du temps consacré à leur activité, ils manquent de moyens pour formaliser leur stratégie. Ils reconnaissent être souvent dans la réaction et moins dans l'anticipation.

Au-delà des ressources humaines, l'autre raison est à rechercher dans les outils d'anticipation à leur disposition. Les précédentes lois sur la formation, 2010 et 2014, ont institué la mise en place d'observatoires prospectifs des métiers et des qualifications dans le but d'anticiper les métiers de demain. Outils de prospective, ils ont été installés de manières diverses avec des solutions

spécifiques à chaque secteur. Le développement de ces observatoires de branches a reposé sur deux logiques :

- une vision des métiers du secteur qui n'a pas ou peu pris en compte les métiers transversaux ;
- une approche nationale qui a rendu difficile une territorialisation et, de fait, une information accessible aux dirigeants.

Cela pose deux questions : celle des modes d'observation et celle des conditions de diffusion de l'information.

### **Modes d'observation**

L'analyse des observatoires montre que les branches ont structuré leur outil en deux segments :

- *un portrait statistique* qui présente un panorama de la situation des établissements, des métiers, des salariés ;
- *les outils métier* qui décrivent les métiers en précisant les activités, les compétences et les différentes appellations rencontrées.

Les observatoires sont l'occasion pour les branches professionnelles de communiquer sur leur cœur de métier, *logique identitaire*, et de disposer d'un outil d'aide à la décision, *logique gestionnaire*. Lorsque la branche favorise la seconde logique, l'observation se décline souvent sur les territoires au plus près de l'entreprise et propose une analyse prospective.

Ces portraits statistiques sont réalisés à partir de trois sources :

0. les enquêtes de l'Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications, OPMQ, (32%) ;
1. les données des organismes socio-professionnels (30%) ;
2. les statistiques des organismes publics (26%).

Une étude du CEREQ, réalisée plus de 10 ans après l'obligation faite aux branches de mettre en place un observatoire, révèle que seulement 12% des OPMQ utilisent une nomenclature publique pour décrire les métiers. Les branches ont tendance à produire leur propre nomenclature métiers. Cette situation rend complexe toute comparaison et ne permet pas de repérer les métiers communs à plusieurs secteurs.

L'étude diligentée par le Comité Paritaire Régional Emploi-Formation, COPAREF, de Normandie en 2017, recense trois causes aux difficultés de comparaison des données entre branches<sup>13</sup> :

- «une variabilité des sources ;
- des caractéristiques de ventilation et les référentiels utilisés qui ne sont pas toujours homogènes ;
- des temporalités et des [niveaux d'analyses] qui ne coïncident pas toujours.

Deux exemples de projets mis en place pour faciliter les comparaisons :

3. *une collecte de données réalisée par une instance paritaire au niveau régional*. Dans ce cas, les partenaires sociaux définissent les indicateurs pertinents et demandent aux branches de transmettre les données dans le format souhaité. C'est la piste poursuivie par le COPAREF de Normandie avant la réforme ;

---

<sup>13</sup> Powerpoint présenté par SEMAPHORE lors de l'audition du 29 novembre 2009

4. *une observation portée par une collectivité territoriale* comme le réalise la Maison des Compétences portée par CAUX SEINE Agglo qui propose une observation transversale de son territoire pour transmettre aux entreprises et aux administrés une information sur les besoins en compétences ou les outils de formation disponibles. La Maison des compétences pilote également une réflexion prospective afin d'envisager des scénarios en cas de départ du territoire des principales entreprises de raffinage. L'ensemble des acteurs, dont les TPE/PME sous-traitantes, est intéressé par ce type d'information.

### **Les modes de diffusion**

Les modes de diffusion des données des branches sont souvent peu développés. Les deux vecteurs principaux sont les sites internet de la branche et les plaquettes d'information qu'elles éditent à destination de leurs adhérents ou, parfois, du grand public. On note que certaines branches intègrent à cette communication des éléments d'analyse prospective qui proposent des scénarios d'évolution des métiers.

Ici encore, l'exemple de la Maison des Compétences est à mettre en exergue. Au-delà de l'observation, elle se veut un lieu d'information rassemblant différents acteurs à même d'accompagner les publics et les entreprises.

Autre exemple, le CARIF-OREF de Normandie, dans son pôle Observatoire, a un rôle prépondérant sur les diagnostics territoriaux, l'outillage statistique de la carte des formations et le CPRDFOP. Mais il permet aussi via le site, de faire des recherches, telle la page « trouver ma formation en Normandie » qui est en interface avec le site [Des Parcours Un Métier](#) de la Région Normandie ou son outil Cléor qui prévoit différentes entrées : secteurs, compétences, centres d'intérêt ... en y intégrant les données élaborées par les observatoires de branches.

La loi de 2018 a souhaité compléter ce dispositif d'anticipation par un accompagnement de la part des Opérateurs de Compétences pour les entreprises qui n'ont ni les moyens et ni le temps, ou ne peuvent accéder à l'information leur permettant d'anticiper les évolutions de leurs activités.

## **VI. Constats et Préconisations**

Le CESER a mené un travail d'état des lieux qu'il a complété par une série d'auditions de dirigeants de TPE/PME. Il s'est heurté à la difficulté éprouvée par plusieurs à se libérer faute de temps pour être auditionnés. Le CESER en conclut qu'à l'instar des jeunes « invisibles », il serait pertinent de parler de TPE/PME « invisibles ». Nombre d'entre elles n'appartiennent à aucun réseau et se retrouvent seules face à leurs projets sans disposer d'information sur les appuis auxquels elles pourraient prétendre. Cela pose la question de l'accès aux droits pour leurs salariés et leur dirigeant.

De cette étude, le CESER en tire 5 constats et propose autant de recommandations :

### **6.1 Renforcer les liens verticaux et horizontaux entre les entreprises**

*Faute de temps ou de personnel dédié en plus de l'avenir incertain inhérent à toutes entreprises, beaucoup de TPE/PME manquent de visibilité sur les évolutions à venir de leurs « activités » tant du point de vue économique que technologique. Dans ces conditions, elles peuvent difficilement appréhender les besoins d'évolution des compétences de leurs salariés.*

Afin de rompre l'isolement des dirigeants des TPE/PME, le **CESER préconise de renforcer les liens entre les Grandes Entreprises (GE), les Entreprises de Taille Intermédiaires (ETI) et les TPE/PME de leur chaîne de sous-traitance.** Au-delà des relations économiques entretenues avec les TPE/PME, les GE doivent renforcer leur responsabilité sociétale en sensibilisant les dirigeants des TPE/PME aux mutations à venir. Il s'agit pour elles de consolider leur propre compétitivité. En ce sens, il convient de valoriser les démarches vertueuses comme celles des entreprises Schneider et Faurecia. La première a recruté et formé des jeunes en alternance afin de favoriser leur embauche par ses sous-traitants. La seconde anime un réseau de TPE/PME locales afin d'échanger sur les difficultés et projets à envisager ensemble. Faurecia a également mis en place un centre de formation ouvert aux salariés de ses entreprises sous-traitantes.

Le CESER estime qu'il est nécessaire de rompre l'isolement par les liens verticaux, mais également par les liens horizontaux avec d'autres TPE/PME de leur territoire, par le développement des clubs d'entreprises. Il propose qu'une réflexion soit conduite, notamment par les structures existantes, chambres consulaires, représentants patronaux et des salariés, Comité d'Animation Territoriaux Emploi Formation (CATEF)..., afin de développer ce type de relations avec des TPE/PME isolées. Cette action pourrait être accompagnée, voire pilotée, par les CATEF.

Le CESER note l'appui de la Région aux 10 filières<sup>14</sup> d'excellence. Dans le cadre de leur développement, **il préconise que les filières priorisent l'adhésion des TPE/PME et ainsi contribuent à rompre l'isolement de celles-ci.**

Il s'agit à la fois d'évoquer des problématiques communes mais également de mettre en place des dynamiques susceptibles de renforcer leur complémentarité. En ce sens, le CESER sera attentif aux actions des Comités d'Animation Territoriaux Emploi-Formation (CATEF) mis en place par l'Etat et la Région ainsi qu'à celles des chambres consulaires, celles-ci pourront s'avérer décisives.

30

Le CESER souligne que le maillage territorial de proximité des OPCO et les moyens qui leur seront attribués seront déterminants.

## **6.2 Développer l'accompagnement des TPE/PME, dirigeants et salariés**

*Les TPE/PME éprouvent des difficultés lorsqu'elles choisissent de recruter pour s'adjoindre de nouvelles compétences ou lorsqu'elles veulent maintenir les compétences de leurs salariés.*

Il n'est pas toujours aisé pour les dirigeants de TPE/PME de dédier tout ou partie d'un poste à une fonction RH au sein de leur entreprise. Cette situation compromet la mise en place d'une stratégie et de l'organisation du développement des compétences des salariés.

**Le CESER recommande la mise en place d'un accompagnement** en visant trois cibles : le dirigeant, le salarié, et l'entreprise. Nous aborderons de manière particulière, au point 6.5, l'accompagnement du salarié. L'enjeu fondamental est d'assurer l'accès aux droits pour les salariés et les dirigeants.

A. **Le dirigeant** afin qu'il dispose des outils et des moyens pour adopter une gestion de type managérial contribuant au pilotage de son activité. Il s'agit notamment de le familiariser avec les outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Il conviendra également de l'alerter sur les enjeux de l'évolution des compétences de ses salariés et des siennes propres.

---

<sup>14</sup> l'aéronautique ; l'agroalimentaire ; l'automobile et mobilité ; la construction ; la filière équine ; la filière économie de la mer qui regroupe : la construction, la réparation et déconstruction navales, les services et travaux maritimes, ainsi que le nautisme et la plaisance ; l'énergie ; la logistique ; le numérique ; les savoir-faire d'excellence tels que la verrerie (Glass Valley) ou l'habillement (Normandie Habillement).

B. **L'entreprise.** Le CESER préconise un soutien notamment financier de la Région pour le développement de la mutualisation, entre TPE/PME, de postes dédiés aux ressources humaines. Cette nouvelle compétence au sein de ces entreprises serait un appui pertinent au chef d'entreprise et faciliterait la mise en place de stratégies de développement des compétences des salariés.

Depuis la loi du 5 septembre 2018, l'un des rôles principaux des OPCO sera d'accompagner les TPE/PME de moins de 50 salariés. Compte tenu de leur nombre et des différentes configurations, **le CESER recommande de prêter une attention particulière au maillage territorial des OPCO afin qu'ils soient en mesure de proposer un service de proximité auprès des TPE/PME.** Trois axes de travail sont à envisager :

- Les études sur l'activité des OPCO, en matière de service de proximité notamment en direction des entreprises de moins de 50 salariés, pourraient faire l'objet d'un suivi au sein du CREFOP. Cela suppose de compléter les indicateurs (France Compétences a élaboré des indicateurs d'évaluation de l'activité des OPCO) et que leur activité s'inscrive dans une démarche qualité. L'évaluation des OPCO pourrait être une prérogative du CREFOP qui s'intéresserait notamment à l'accompagnement RH proposé par les OPCO aux TPE/PME.
- S'appuyer sur les Chambres Consulaires, en relations avec les organisations interprofessionnelles et les autres réseaux, pour accompagner les entreprises dans leur création et dans leur développement.
- Réfléchir à une offre de Conseil en Evolution Professionnelle (CEP) pour une déclinaison spécifique pour les dirigeants. Le CREFOP et Transition PRO devront veiller au niveau de compétences des conseillers du CEP pour s'assurer de leur maîtrise des enjeux des mutations technologiques et de l'évolution des compétences dans leur domaine.

Au-delà du CEP, il convient notamment de s'intéresser au développement de l'AFEST (Action de Formation en Situation de Travail) qui devrait, selon les résultats des expérimentations, s'avérer être un mode de formation pertinent pour les TPE/PME. Parmi les acteurs, la Région et les OPCO y ont un rôle particulier à jouer.

**Le CESER souhaite le développement de formations de formateurs délivrées à des salariés expérimentés qui permettrait également de rendre plus accessibles des actions de compagnonnage favorisant le transfert de compétences.**

### **6.3 Sensibiliser les dirigeants et salariés aux mutations**

*Les mutations actuelles transforment les modes de production, de diffusion des produits et services, de management et de communication.*

**Le CESER préconise de sensibiliser les dirigeants de TPE/PME ainsi que les salariés par des modules de formation portant sur les mutations et en particulier à leur accélération.** Cette offre pourrait s'appuyer notamment sur les opportunités offertes par le numérique. Dans cette perspective, une expérimentation pourrait être menée sur un territoire pilote en s'appuyant sur des synergies entre organismes de formation et opérateurs de compétences.

L'APEC et Pole Emploi sont détenteurs d'une réelle expertise dans l'accompagnement au recrutement pour les TPE/PME. Cette compétence est peu connue et mériterait d'être valorisée.

Enfin, dans la perspective de l'anticipation des besoins de compétences, il convient de rappeler la pertinence de l'alternance comme un des modes de recrutement des jeunes salariés formés aux dernières technologies.

#### 6.4 Mettre en place une observation des TPE/PME en région

*Le CESER s'est heurté à la difficulté de disposer de données statistiques suffisantes pour mieux connaître les TPE/PME de la région. D'autres collectivités ont diligenté des études (Nouvelle Aquitaine, Centre Val de Loire, Bourgogne...) auprès de l'INSEE pour connaître la réalité de la situation des TPE/PME de leur territoire.*

**Le CESER préconise la mise en place d'un lieu d'observation des TPE/PME.** En ce sens, la coordination et la consolidation des observatoires de branches au niveau du territoire seraient de nature à alimenter le corpus de connaissances des TPE/PME en région.

**Le CESER souligne qu'il est primordial que les observatoires emploi-formation utilisent des indicateurs identiques afin d'être en mesure de consolider les données régionales. Il préconise également le soutien aux initiatives locales d'observation** sur le modèle de la Maison des Compétences de Caux Vallée de Seine, qui peuvent permettre ce renforcement au niveau des territoires.

Il conviendrait que des rencontres entre EPCI, dans le cadre de leurs compétences développement économique, puissent avoir lieu afin qu'ils échangent sur leurs pratiques en matière d'observation de leur territoire.

La Région, sur ses compétences développement économique, pourrait être en appui des territoires (EPCI).

#### 6.5 Informer les salariés pour favoriser leur départ en formation

Les différentes lois sur la formation professionnelle ont insisté sur la responsabilité partagée de l'entreprise et du salarié dans l'adaptation et le développement des compétences de celui-ci. L'objectif est d'assurer le maintien de ses capacités à occuper un emploi dans l'entreprise, de choisir et de progresser dans sa vie professionnelle. Les compétences à acquérir doivent correspondre aux besoins de l'entreprise et de l'économie à court ou à moyen terme. Il est, de ce fait, nécessaire de disposer d'une connaissance fine des besoins de l'entreprise, du territoire et que le salarié soit à même de concrétiser ses propres aspirations. En ce sens, la qualité de l'information et de la diffusion des données compulsées par les observatoires auprès des acteurs est essentielle.

Le CESER réitère les préconisations déjà formulées dans sa contribution sur l'orientation de juillet 2019. Dans ce cadre, **le CESER avait souligné la nécessité :**

- **de proposer une information de qualité, élaborée de manière concertée entre les partenaires sociaux, la communauté éducative et les pouvoirs publics ;**
- **de mettre en place des canaux de diffusion pertinents, accessibles et variés selon les publics concernés ;**
- **de veiller à un accompagnement de l'information par un conseil qui permet l'individualisation de l'information, son appropriation et l'élaboration d'un projet de formation et éventuellement de mobilité.**

Les préconisations émises dans la contribution du CESER de juillet 2019 et reprises ici concernent l'information sur les métiers, leur évolution et les mutations de l'économie. **Le CESER préconise également qu'une information soit apportée aux salariés afin que ceux qui sont les plus éloignés de la formation puissent la « dédramatiser ».**

Le CESER a souligné plus haut, point 6.1, l'importance d'un maillage territorial de proximité des OPCO mais également, des ou de l'opérateur du Conseil en Evolution Professionnelle (CEP). Il sera également nécessaire de s'appuyer sur l'ensemble des acteurs (organisations représentatives des employeurs et des salariés, APEC, Pôle Emploi, Transitions Pro Normandie...) et des outils de la formation professionnelle pour assurer un service de proximité. La coordination de leur action est un enjeu fondamental. A partir de 2020, il conviendra que le CREFOP et Transitions Pro puissent s'enquérir de la réalité de l'accès au CEP pour tous les Normands par l'analyse des bilans d'activité des opérateurs du CEP.

Depuis la loi de mars 2014, le salarié bénéficie tous les deux ans d'un entretien professionnel quelle que soit la taille de l'entreprise. Le rendez-vous prévu au bout de 6 ans, soit dès mars 2020, afin de permettre à chacun d'anticiper, à sa mesure et dans sa situation, les évolutions souhaitables et possibles de sa situation, permet de vérifier qu'il y a bien eu 3 entretiens et que le salarié a obtenu deux éléments sur les trois : une formation, une évolution salariale ou professionnelle, une ou des éléments de certification par la formation ou la VAE.

Dans le cadre de cette auto-saisine portant sur les TPE/PME, le CESER a montré le risque d'isolement des dirigeants et des salariés de ces structures. Il rappelle la loi de septembre 2018 qui priorise l'accompagnement de ces entreprises et demande aux acteurs de prendre les dispositions nécessaires pour accompagner les dirigeants et les salariés de celles-ci.

# **Déclarations des groupes**

**A venir**



# Rapport



## Avant-Propos

Les différentes lois portant sur la formation professionnelle continue, notamment la plus récente pour la Liberté de Choisir son Avenir Professionnel, postulent que tout individu peut construire un parcours professionnel cohérent, selon ses aspirations, s'il acquiert les compétences et les qualifications qui lui sont nécessaires, avant l'emploi, s'il les approfondit ou les complète pendant et entre deux emplois.

La réalité est plutôt contrastée. Les études montrent que différents facteurs déterminent l'accès à la formation :

- la catégorie socio-professionnelle ;
- le niveau de formation initiale ;
- le territoire ;
- la taille de l'entreprise ...

Le quatrième facteur appelle quelques interrogations :

- comment expliquer que la taille de l'entreprise soit un frein à l'accès à la formation alors qu'il s'agit d'un droit pour tous ?
- quelles sont les entreprises les plus concernées (effectifs, secteurs d'activités, organisation...) ?
- peut-on inverser cette tendance et comment ?

Au-delà de la question de l'égalité d'accès à la formation et à la qualification, en quoi l'accès à la formation est-il un enjeu pour la Normandie ?

Cette situation est quelque peu paradoxale dans la mesure où les TPE/PME, parfois considérées comme étant peu « formatrices », sont pourtant des entreprises qui participent fortement à l'insertion des jeunes et au maintien des seniors en emploi.

Depuis l'Accord National Interprofessionnel (ANI) de 2003 et l'apparition du concept de co-investissement, la formation professionnelle repose sur un principe qui n'a cessé de se confirmer au fil des réformes : l'obligation partagée de développement des compétences. La première loi de juillet 1971 faisait porter à l'entreprise la quasi-totalité de la responsabilité du développement des compétences des salariés.

### **A/ L'OBLIGATION PARTAGÉE, EMPLOYEUR - SALARIÉ, DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES** (article 8 de la loi du 5 septembre 2018)

Selon la loi, le développement des compétences est une obligation partagée entre l'employeur et le salarié. Elle n'est pas de la responsabilité de l'un plus que de l'autre. En revanche, les objectifs peuvent être différents.

#### *L'employeur*

L'article L 6321-1 du Code du travail stipule que :

*« L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations.*

*Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences, y compris numériques, ainsi qu'à la lutte contre l'illettrisme, notamment des actions d'évaluation et de formation permettant l'accès au socle de connaissances et de compétences défini par décret.*

*Les actions de formation mises en œuvre à ces fins sont prévues, le cas échéant, par le plan de formation mentionné au 1° de l'article L. 6312-1. « Elles peuvent permettre d'obtenir une partie identifiée de certification professionnelle, classée au sein du répertoire national des certifications professionnelles et visant à l'acquisition d'un bloc de compétences. »*

Cette disposition rappelle que l'employeur a une responsabilité envers son salarié : celle de lui donner les moyens de maintenir un niveau de qualification et/ou de compétence suffisant pour assurer ses missions quelles que soient les évolutions technologiques ou organisationnelles.

Le texte suggère trois étapes<sup>15</sup> :

- évaluer régulièrement les capacités des salariés à accomplir leurs missions ;
- dresser le bilan des compétences disponibles, anticiper les évolutions à venir des compétences nécessaires et identifier l'écart ;
- réduire cet écart en organisant la montée en compétences des salariés.

*Le salarié*

Les salariés ont un droit à la qualification comme l'indique l'article L 6314-1 :

*« Tout travailleur engagé dans la vie active et toute personne qui s'y engage a droit à la qualification professionnelle et doit pouvoir suivre, à son initiative, une formation lui permettant, quel que soit son statut, de progresser au cours de sa vie professionnelle d'au moins un niveau en acquérant une qualification correspondant aux besoins de l'économie prévisibles à court et à moyen termes... »*

Le texte énonce un droit, celui de la qualification professionnelle, auquel est attaché un moyen, la formation, et un objectif, « progresser d'au moins un niveau de qualification ». On pourrait ajouter une contrainte : la qualification doit correspondre « aux besoins de l'économie prévisibles... ». Cette contrainte fait le lien entre la responsabilité de l'employeur et celle du salarié. Si l'objectif de la formation peut ne pas être le maintien dans l'emploi actuel et à venir, elle doit, toutefois, permettre d'acquérir les qualifications qui répondent aux besoins de l'économie. Cela sous-entend qu'employeur et salarié disposent, l'un et l'autre, d'éléments leur permettant d'anticiper les besoins de l'entreprise mais plus généralement de l'économie : évolution des métiers, conjoncture du secteur, etc.

## **B/ LES BESOINS DE L'ECONOMIE**

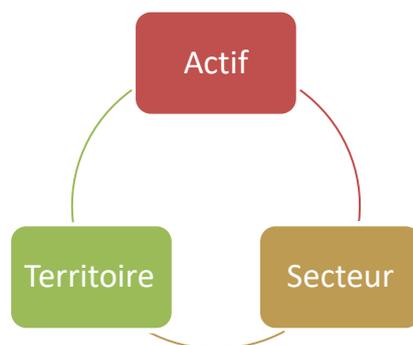
La notion de « besoins de l'économie prévisibles à court et à moyen termes » est fondamentale. C'est une des difficultés de la négociation entre le salarié et l'entreprise ou entre l'actif sans emploi et l'institution qui prescrit et finance sa formation. Elle sous-entend plusieurs niveaux d'observation et d'analyse :

1. *Le territoire* : international, national, régional ou infra-régional ;
2. *Le secteur d'activité ou l'entreprise* ;
3. *Le salarié, l'actif, les métiers, niveau de qualification,...*

Ces trois niveaux ne sont pas exclusifs mais interdépendants. En revanche, la maîtrise de ces trois valences dépend de plusieurs facteurs.

---

<sup>15</sup> Nous verrons plus loin que cette démarche pose. Ces trois étapes sont mises en place, selon la taille de l'entreprise, le niveau d'organisation ou simplement de formation ou encore de connaissance des outils de gestion RH des dirigeants.



Les partenaires sociaux en ont pris pleinement conscience et ont fait figurer dans les accords nationaux interprofessionnels (ANI) la nécessité de mettre en place des outils d'observation. Cette demande s'est traduite dans les lois de réforme de la formation professionnelle de 2004, 2009 et 2014.

### **C/ OBSERVATION DES METIERS ET DES QUALIFICATIONS : LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES**

La loi de 2014, article 4, avait prévu des outils pour faciliter l'accès à la qualification en rendant obligatoire les observatoires des métiers et des qualifications. Elle présupposait que l'anticipation des mutations économiques et des besoins de compétences des entreprises (plus particulièrement les TPE), pouvait faciliter l'accès à la qualification par la formation. A noter que cette disposition s'inscrit dans la section du texte de loi qui porte sur le Compte Personnel de Formation (CPF) soulignant ainsi l'importance de la démarche pour l'actif également.

*« La négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut se décliner à l'échelle du territoire et s'appuie sur les travaux de l'observatoire prospectif des métiers et des qualifications mis en place par la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi<sup>16</sup> au niveau de chaque branche, tout en veillant à l'objectif de mixité des métiers. Cet observatoire porte une attention particulière aux mutations professionnelles liées aux filières et aux métiers de la transition écologique et énergétique. »*

Le texte évoque avec une certaine ambiguïté, les deux niveaux d'observation cités plus haut, à savoir :

- Territorial avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- National avec l'observatoire prospectif des métiers et des qualifications mis en place par la commission paritaire nationale de l'emploi.

L'ambiguïté vient de l'aspect non prescriptif de la déclinaison territoriale. Les observations réalisées au niveau national ne sont pas assez détaillées et de fait ne répondent pas complètement aux attentes des acteurs locaux.

Ce constat oblige à se pencher sur les différents observatoires afin d'en cerner les objectifs, les contours, les modalités de fonctionnement et l'organisation de la diffusion des travaux.

---

<sup>16</sup> « Les CPNE ont une attribution générale de promotion de la formation professionnelle dans leur champ de compétences en liaison avec l'évolution de l'emploi dans leur branche professionnelle ... Les branches professionnelles doivent confier aux CPNE le soin d'examiner périodiquement l'évolution quantitative et qualitative des emplois et des qualifications de leur champ professionnel, en tenant compte notamment des travaux réalisés par l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications. Les résultats qui en sont tirés sont mis à la disposition des chefs d'entreprise, des institutions représentatives du personnel (IRP) et des organismes compétents du secteur professionnel concerné». <https://www.paritarisme-emploi-formation.fr/instances-paritaires/cpne/les-cpne>

La note stipule que les résultats des observations sont mis à la disposition des chefs d'entreprises et des institutions représentatives du personnel et des autres organismes compétents du secteur professionnel...

Nous tenterons d'apporter des éléments de réponse aux interrogations suivantes :

- qu'en est-il de la mise en place de ces observatoires ? de leur fonctionnement ?
- comment les résultats sont-ils partagés avec les entreprises et les salariés ?
- quels sont les accompagnements mis en place pour aider les entreprises à construire les démarches de développement des compétences de leurs salariés ?
- comment les pouvoirs publics participent-ils à cette stratégie ?
- quelle collaboration existe-t-il entre les deux approches nationale et régionale ?
- les salariés ont-ils accès à ces informations ? Quels sont les accompagnements ou espaces de dialogue mis en place pour qu'ils y accèdent mais également qu'ils puissent mettre en place leur parcours ?
- quel est le rôle du CREFOP<sup>17</sup> en tant qu'instance quadripartite dans l'observation et l'anticipation ? ....

#### **D/ LES TPE/PME : PRIORITES DE LA NOUVELLE ORGANISATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE**

La loi du 5 septembre 2018 portant sur la formation professionnelle fait de l'accompagnement des entreprises de moins de 50 salariés une de ses priorités. Elle stipule que les OPérateurs de COmpétences (OPCO) auront notamment pour mission « *l'aide au développement des compétences au bénéfice des entreprises de moins de 50 salariés* ».

Plusieurs raisons peuvent être évoquées. En France, les TPE/PME :

- représentent 96% des établissements, soit près de 4 millions d'entreprises. Parmi elles, 2,5 millions ont moins de 10 salariés et 71% d'entre elles n'ont pas de salariés ;
- emploient 6,2 millions d'actifs ;
- réalisent 20%<sup>18</sup> de la valeur ajoutée<sup>19</sup> des entreprises des secteurs marchands non agricole et non financier ;
- affichent un niveau de qualification de leurs salariés moins élevé en comparaison de celui des autres catégories d'entreprises ;
- sont les premières exposées aux mutations économiques et aux transitions technologiques, numériques et énergétiques ;
- éprouvent des difficultés à organiser la formation de leurs salariés au-delà des formations obligatoires dans le secteur (certifications).

En Normandie, les TPE/PME représentent également une grande partie du système productif normand. La région compte près de 270 000 entreprises dont 98% ont moins de cinquante salariés et 67% n'ont pas de salariés. En revanche, elles représentent 61% de l'emploi salarié. Par ordre décroissant, elles sont présentes principalement dans:

- le commerce, le transport et les services ;
- l'administration publique, l'enseignement, la santé et l'action sociale ;
- la construction ;
- l'agriculture, la sylviculture et la pêche ;

---

<sup>17</sup> Comité Régional Emploi Formation et Orientation Professionnelle

<sup>18</sup> Les entreprises en France, Editions 2018- Insee références, p. 70

<sup>19</sup> « La valeur ajoutée (VA) mesure la création de richesse brute d'une entreprise. En d'autres termes, il s'agit de la traduction de l'activité de l'entreprise : c'est le **supplément de valeur** qu'elle va apporter à un bien ou un service provenant d'un tiers grâce à son activité ». [Cacomptepourmoi.fr](http://Cacomptepourmoi.fr) ; ou « **La richesse créée** par cette entreprise **est donc la valeur qu'elle a ajoutée en transformant, ..., la matière brute en produit fini (...)** » [economie.gouv.fr](http://economie.gouv.fr)

- l'industrie.

Les TPE/PME constituent un acteur majeur du système productif normand du fait de leur poids dans la sous-traitance, les services de proximité aux entreprises et aux particuliers, l'innovation, leur savoir-faire. Elles représentent un vivier d'emplois.

Le CESER a choisi de cibler les Très Petites Entreprises (TPE) qui ont moins de 10 salariés et les Petites et Moyennes Entreprises (PME) qui ont entre 10 et 50 salariés dans les secteurs de l'industrie et de la construction. Six raisons à cela :

- le poids de la sous-traitance. Les TPE/PME contribuent au développement d'entreprises plus importantes. Elles sont donc intégrées dans un processus productif qui peut être vertueux si les liens de dépendance sont bien assumés par les différents acteurs. Elles contribuent de manière décisive à un écosystème ;
- leur part dans la valeur ajoutée en région. Selon INSEE, la Normandie est la première région industrielle de France si l'on considère la part de la valeur ajoutée dans le produit intérieur brut (PIB) régional. Elle avoisine 20%. Le secteur de la construction représente 6% de la valeur ajoutée brute régionale. En outre, dans ces secteurs, selon l'enquête BMO de 2019, les difficultés de recrutement sont importantes ;
- les secteurs de l'industrie et de la construction voient leurs modes de fonctionnement et de production évoluer plus fortement du fait des mutations technologiques et numériques. Le besoin d'évolution des compétences y est plus important ;
- les PME normandes réalisent 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires à l'export, soit 17 % du total du chiffre d'affaires normand à l'export;
- les TPE/PME emploient plus du tiers des Normands. Leur santé économique est décisive dans la maîtrise du chômage ;
- elles jouent un rôle majeur dans l'élévation du niveau de qualification et dans l'évolution des compétences liées aux mutations en cours.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments et d'autres qui seront développés dans le rapport, les pouvoirs publics veulent accompagner ces entreprises pour leur permettre de faire face aux mutations en cours.

La Loi du 5 septembre 2018 en est un exemple puisqu'elle confère aux OPCO la mission d'appuyer ces entreprises et leurs salariés dans le développement des compétences en utilisant les outils d'observation et d'anticipation des besoins.

Le rapport ci-après propose, dans un premier temps, un état des lieux statistique de ce que sont les TPE/ PME en France et en Normandie. Cette première partie présentera des indicateurs sur la situation de ces entreprises dans l'économie normande. La seconde partie traitera des problématiques d'évolution et de mutation auxquelles ces entreprises sont et seront confrontées et des dispositifs proposés pour les accompagner. La troisième partie abordera les initiatives mises en place pour le développement des compétences des salariés dans les TPE/PME. Enfin, la quatrième partie se concentrera sur les observatoires comme outils d'anticipation.

## I. Les TPE/PME, le maillon essentiel de l'économie normande

Les Très Petites Entreprises et les Petites et Moyennes Entreprises (TPE/PME) sont l'objet d'une attention particulière de la part des acteurs du développement économique. Depuis la crise de 2008, les dispositifs d'accompagnement et de soutien aux TPE/PME sont proposés par toutes les institutions : l'Union Européenne a adopté la Small Business ACT<sup>20</sup>, l'Etat propose des accompagnements RH via ses services déconcentrés, la Région verse des subventions remboursables et les banques (Banque Publique d'Investissement par exemple) offrent des aides financières. L'arsenal financier pour prévenir toute défaillance et permettre aux TPE/PME de faire face à tous les risques qu'elles encourent, semble exhaustif. Cette attention pour les TPE/PME vient du constat qu'elles ont su mieux résister à la crise de 2008 et ont fortement contribué à la reprise qui a suivi autour de 2010. Le taux de chômage, bien qu'en diminution, reste important et déstabilise le tissu social. Il est donc nécessaire de favoriser des entreprises qui recrutent, en proximité, à tous les niveaux de qualification et dans tous les secteurs d'activités.

Les TPE/PME sont confrontées à plusieurs risques :

- leur dépendance aux donneurs d'ordre ;
- leur manque de visibilité sur l'évolution de leur activité,
- le manque de moyens pour anticiper des mutations, qu'elles soient économiques, technologiques, numériques ou écologiques.

Ces évolutions impliquent des transformations des modes de production et d'organisation, d'importants investissements dans les outils, mais également - c'est l'objet de l'étude- dans le management de leurs ressources humaines. Les TPE/PME sont contraintes d'anticiper leurs besoins en compétences autant que les autres entreprises mais avec moins de moyens. Faute de pouvoir anticiper et mettre en place cette démarche, les TPE/PME peuvent se retrouver en difficulté.

### 1.1 TPE/PME, de quoi parle-t-on ?

Les termes Très Petites Entreprises (TPE) et Petites et Moyennes Entreprises (PME) recouvrent des réalités différentes selon que l'on considère :

- leurs effectifs (les différents seuils) ;
- leurs activités (nouvelles technologies) ;
- leurs modes d'organisation, de gouvernance (les coopératives, les scops) ;
- leurs statuts juridiques (SA, SARL...).

---

<sup>20</sup> Loi sur les Petites Entreprises adoptée en juin 2008 par l'Union européenne. « L'objet global de la loi sur les petites entreprises est de réduire les charges administratives et permettre aux PME de renforcer leur volonté d'entreprendre et d'améliorer l'accès à des financements et aux différents marchés. En un mot, la législation vise à créer les conditions de la croissance pour les PME ». Rapport annuel sur les PME européennes 2017/2018, Commission Européenne.

L'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) et Eurostats évoquent également le taux de croissance comme une des caractéristiques des TPE/PME. Celles dont le taux de croissance est exceptionnellement élevé sont appelées les « gazelles ».

On peut distinguer les entreprises par une approche :

- économique : chiffre d'affaires et bilan, effectif ;
- juridique ;
- sectorielle ;
- gouvernance, organisation et management ;
- ancrage territorial.

### 1.1.1 Définition économique

L'intégration européenne a fait naître le besoin de mettre en place des indicateurs communs aux états membres. La Commission Européenne a diligenté un travail de définition générale de l'entreprise et de ses différentes catégories. Il s'agissait de distinguer les unités indépendantes des groupes ou des sous-groupes d'entreprises. C'est l'objet du règlement européen, 698/93, qui **définit l'entreprise par le degré d'autonomie d'une unité légale de production.**

#### 1.1.1.1 Le Décret de 2008

En France, le décret d'application n°2008-1354 du 18 décembre 2008 de la loi de modernisation de l'économie, promulguée la même année, définit l'entreprise comme :

*« la plus petite combinaison d'unités légales constituant une unité organisationnelle de production de biens et de services et jouissant d'une certaine autonomie de décision ».*

Cette définition insiste sur la notion d'autonomie. Cela permet de distinguer les entreprises dites patrimoniales des filiales de grands groupes. Par ailleurs, le décret classe les entreprises selon leur taille (effectifs) et leur chiffre d'affaires.

Le texte distingue trois catégories d'entreprise :

- **Les Petites et moyenne entreprises (PME)**, d'une part elles emploient moins de 250 salariés et ont, d'autres part, un chiffre d'affaires n'excédant pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan n'excède pas 43 millions d'euros. Au sein de ce groupe, on compte également les micro-entreprises.  
**Les micro-entreprises**, plus communément appelées Très Petites Entreprises (TPE) se composent de moins de 10 personnes et ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros.
- **Les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI)** ont entre 250 et 4999 salariés et présentent un chiffre d'affaires annuel inférieur à 1 500 millions d'euros ou un total de bilan inférieur ou égal à 2 000 millions d'euros.
- **Les Grandes entreprises (GE)** sont toutes celles qui ne répondent pas aux critères préalablement cités.

### 1.1.1.2 Les effets de seuil

Cette approche présente l'inconvénient d'établir des seuils, intéressants d'un point de vue statistique mais qui peuvent s'avérer contraignants pour le développement de l'entreprise. Ces seuils déterminent des paliers d'assujettissement ou d'exonération fiscale ou sociale, dont les cotisations pour la formation. Craignant de trop grands bouleversements dans son organisation, un dirigeant peut donc hésiter à développer son entreprise. Afin de prévenir ce risque, la loi « Plan pour la croissance et la transformation des entreprises » (PACTE) supprime certains seuils et relève à 50 salariés le seuil pour un certain nombre d'obligations. Réduire les effets de seuil s'inscrit également dans l'objectif de permettre aux TPE/PME de croître et ainsi de renforcer le nombre d'entreprises de taille moyenne et intermédiaire. Ces entreprises sont essentielles pour consolider le système productif comme c'est le cas en Allemagne (Mittelstrand).

Le tableau suivant propose une présentation des nouvelles obligations en matière de formation pour les TPE, entreprises de moins de 10 salariés, dans le cadre de la loi PACTE.

#### Nouvelles obligations en matière de déclarations sociales en fonction des seuils d'effectif<sup>21</sup>

Déclaration sociale concernée	Nouvelle obligation	Lissage du seuil
Cotisations sociales sur les salaires des apprentis	L'exonération totale (sauf cotisation accidents du travail-maladies professionnelles) devient partielle : l'exonération concerne uniquement la part patronale.	
Participation à la formation professionnelle continue	Le taux de cotisation passe de 0,55 % à 1 % de la masse salariale	Le taux correspondant à 10 salariés reste applicable les 2 années <sup>22</sup> suivant le franchissement de seuil. Puis lissage progressif : taux à 0,70 % la 3 <sup>e</sup> année, 0,90 % la 4 <sup>e</sup> année, puis 1 % la 5 <sup>e</sup> année.

*Extrait du site Service-public pro*

La cotisation à la formation professionnelle continue pour les TPE double à partir de 11 salariés. Ici, l'effet de seuil est déterminant. L'embauche d'un salarié, pour faire face à un besoin repéré et répondre à un marché par exemple, peut être annulée ou reportée si cela conduit au franchissement d'un seuil. La décision doit être pesée au regard des nouvelles obligations qu'aurait l'entreprise. Une étude du CEREQ<sup>23</sup>, qui sera évoquée en seconde partie, indique que certaines TPE ont recours au conseil de leur expert-comptable pour leurs besoins de formation. Cela peut se comprendre à l'aune de ces éléments. Lors d'un franchissement de seuil, la loi prévoit un lissage sur 5 ans afin de permettre à l'entreprise de se réorganiser et d'atténuer les impacts financiers d'un tel changement. C'est ce qui est décrit dans la colonne de droite.

Il y a l'effet de seuil juridique (obligations fiscales ou sociales) et l'effet de seuil « ressenti ». Certains dirigeants de TPE/PME soulignent que le recrutement d'un premier salarié ou le passage de 4 à 5 salariés sont des paliers importants. Ils obligent tous deux à repenser l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise. Le dirigeant doit alors consacrer une partie croissante de son temps à l'administration de son entreprise.

<sup>21</sup> Il s'agit ici d'un extrait qui reprend uniquement les éléments liés à la formation

<sup>22</sup> Une discussion, lancée par la CPME, est en cours pour passer de 2 ans à 3 ans.

<sup>23</sup> Le dispositif d'enquête DEFIS, nouveau regard sur la formation en entreprises, BREF n° 344, CEREQ, mars 2016

### 1.1.2 L'Artisanat, l'approche métier

Certaines entreprises de moins de 10 salariés peuvent également être classées dans la catégorie de l'artisanat conformément aux dispositions de la loi du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat. La loi stipule que :

*« Relèvent du secteur de l'artisanat les personnes immatriculées au répertoire des métiers ou au registre des entreprises... »*

*Doivent être immatriculées au répertoire des métiers ou au registre des entreprises... les personnes physiques et les personnes morales qui n'emploient pas plus de dix salariés et qui exercent, à titre principal ou secondaire, une activité professionnelle indépendante de production, de transformation, de réparation ou de prestation de services figurant sur une liste établie par décret en Conseil d'Etat, après consultation de CMA France, de CCI France et des organisations professionnelles représentatives. »*

La notion d'artisanat est liée à une activité indépendante et à l'exercice d'un métier, d'un savoir-faire, d'un geste technique acquis auprès d'une personne habilitée. Le critère majeur est celui du métier, une compétence technique mais également une tradition. Ici, la capacité à gérer une unité de production n'est donc pas le critère premier. Nous verrons plus loin que les entreprises de l'artisanat se classent souvent dans les TPE dites traditionnelles<sup>24</sup>. En revanche, le statut d'artisan leur permet de bénéficier d'un appui de la chambre consulaire ou de leur OPCA. La CAPEB<sup>25</sup> insiste sur la nécessité d'un accompagnement des entreprises sur cette question. Elle propose un appui technique en gestion des ressources humaines grâce à un soutien financier de l'Etat.

Les avantages pour une TPE à être immatriculée sont principalement de l'ordre de la reconnaissance auprès des clients et de l'accompagnement accordé par la chambre, comme le souligne la Chambre des Métiers et de l'Artisanat (CMA) :

- *« d'être reconnu en tant que professionnel de l'artisanat : garantie de savoir-faire et de qualité ;*
- *d'attester de la maîtrise des gestes professionnels, de la connaissance des conditions indispensables de sécurité dans l'exécution du service ou du chantier demandés, dans la fabrication ou la transformation d'une matière première ;*
- *de satisfaire aux obligations de l'entreprise en matière d'assurance ;*
- *de faire la différence avec les professionnels non déclarés, les prestataires non immatriculés au répertoire des métiers ou encore les amateurs, face à ses clients ou face à ses fournisseurs. »*

**Les TPE de la construction et de l'industrie sont en grande majorité des entreprises de l'artisanat. Elles représentent environ 400 000 entreprises et emploient 1,3 million de salariés<sup>26</sup>.**

### 1.1.3 Les principales caractéristiques des TPE

Au-delà de la définition économique et de l'approche métiers, d'autres critères permettent de rendre compte de la réalité des TPE/PME :

- le taux de croissance (on parlera de gazelles) ;
- leur activité dans les technologies de pointes, start-up. Le CESER a souligné l'intérêt de ces secteurs dans son étude sur la French Tech.<sup>27</sup>

<sup>24</sup> Voir catégorie de TPE/PME p.61

<sup>25</sup> Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment

<sup>26</sup> L'emploi dans les très petites entreprises fin 2017, DARES résultats, N°061, Décembre 2018. Données nationales

Pour synthétiser ces approches et tenter de comprendre ce qu'est une TPE/PME<sup>28</sup>, le CEREQ estime que ces entreprises présentent 5 caractéristiques :

1. *Le très petit nombre de personnes travaillant au sein de l'entreprise*. Les effectifs et notamment les seuils ne sont pas définis de manière arbitraire. Le seuil de 10 salariés, par exemple, est un cap souvent signalé par les dirigeants eux-mêmes au-delà des obligations légales ;
2. *La centralisation de la gestion* est certainement la caractéristique la plus importante. Elle s'explique par des effectifs réduits qui ne justifient pas la mise en place d'une structuration pour la prise de décision ;
3. *Un fonctionnement organique*. Le dirigeant et les salariés remplissent plusieurs tâches. Pour le dirigeant, la distinction entre activités opérationnelles et activités stratégiques est ténue ;
4. *Un système d'information informel*, très riche, porté par le dirigeant et néanmoins fortement dépendant de son équipe ainsi que de l'environnement local ;
5. *Une stratégie intuitive et peu formalisée*. La non-formalisation de la stratégie est réelle. En revanche, certains dirigeants consultent leurs salariés.

A ces 5 critères peut être rajouté un sixième, *la proximité*. Elle se matérialise de plusieurs manières :

- une implantation locale de l'entreprise liée à la proximité d'un donneur d'ordre, d'un regroupement de structures intervenant d'une chaîne de production (clusters) ;
- un marché local. Certaines TPE/PME - les gazelles qui se développent sur des marchés à fort potentiel et avec un fort taux de croissance - vont souvent aller chercher des clients plus loin et ne vont pas hésiter à exporter leur produit ;
- des recrutements qui se font principalement à partir du « vivier » local. Les principales explications avancées par les dirigeants auditionnés sont la fidélisation de leurs salariés, la possibilité de former des jeunes pour qu'ils acquièrent, en plus des compétences techniques, une bonne maîtrise de la culture de l'entreprise et de son environnement. Enfin, l'opportunité de travailler avec un établissement de formation pour former les jeunes au plus près des besoins de l'entreprise. Les TPE rencontrées qui n'étaient pas dans cette configuration (établissement de formation éloigné de la TPE) éprouvaient des difficultés dans leur recrutement.

## 1.2 Etat des lieux des TPE/PME en France et en Normandie

---

<sup>27</sup> *L'écosystème de la French Tech en Normandie : une pépinière à taille humaine pour les jeunes pousses*, mars 2019, CESER

<sup>28</sup> « Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises », Bentabet E, Michun S., Trouvé P., 1999, Collection Etudes, Cereq, n° 72, p. 72

Les données statistiques sur les TPE/PME sont peu nombreuses et proviennent souvent des mêmes sources. Nous avons pu en recenser trois en France et une dans l'Union Européenne :

#### *Au niveau européen*

Eurostat réalise deux enquêtes **CVTS** et **AES**<sup>29</sup> mises à jour tous les 5 ans. Elles fournissent des données sur la formation au sein des entreprises. Elles ne sont pas déclinées au niveau régional ou local.

#### *Au niveau national*

L'enquête CLAP, Connaissance Locale de l'Appareil Productif, réalisée par l'**INSEE** porte sur l'ensemble des entreprises et propose des éléments d'analyse nationaux, régionaux et infrarégionaux.

Les items de l'enquête sont :

- la taille de l'entreprise (effectifs) ;
- les secteurs d'activité ;
- les chiffres d'affaires et la valeur par catégorie d'entreprises.

Concernant la formation et l'emploi, la **Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes des Statistiques (DARES)** édite régulièrement des études et propose d'accéder à des données nationales. A notre connaissance, peu de données régionalisées et régulièrement actualisées sont disponibles.

Dans une moindre mesure, l'Union des Recouvrements Sécurité Sociale et Allocations Familiales (URSSAF) par le biais de son service statistiques, l'Agence Centre des Organismes de Sécurité Sociale (ACOSS), propose également des éléments chiffrés mais peu concernent spécifiquement les TPE/PME. Une seule étude récente recensée porte sur les micro-entreprises employant aucun ou un salarié.

Afin de disposer de données les plus précises possibles, il a été nécessaire de s'appuyer également sur les chiffres transmis par les branches professionnelles. Cette solution révèle quelques écarts principalement dus aux modes de comptage. A noter également que toutes les branches n'ont pas mis en place un observatoire permettant une remontée régulière et régionale de données ouvrant la possibilité de réaliser des comparaisons. L'INSEE et la DARES sont donc les principales sources de statistiques. Les chiffres fournis par la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) ou le Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications (CEREQ) proviennent de ces organismes.

### **1.2.1 Les TPE/PME en Normandie**

D'emblée, il convient de noter le manque des données statistiques sur les TPE/PME en Normandie. Les seuls chiffres disponibles sont des déclinaisons d'études nationales. Certaines régions ont commandé des études sur les TPE/PME pour disposer d'outils pertinents d'analyse et d'aide à la décision. C'est le cas de la Nouvelle Aquitaine, du Centre Val de Loire, de la Bourgogne, de la

---

<sup>29</sup> Continuing Vocational Training Survey (CVTS) enquêtes sur la formation professionnelle, Adult Education Survey (AES), Enquêtes sur l'Education des Adultes

Bretagne ou encore des Pays de la Loire<sup>30</sup>. Il ne sera donc pas possible de détailler les items développés pour les paragraphes concernant les TPE/PME en France.

En Normandie, la dernière étude pourtant spécifiquement sur les TPE/PME a été réalisée par l'INSEE en 2017. Elle s'est intéressée aux 4 500 PME normandes exportatrices et apporte des éléments de compréhension qui seront repris dans les paragraphes qui suivent. Une étude récente de l'INSEE datant d'avril 2019, analyse l'organisation du tissu productif normand. Cette étude donne des éléments qui seront présentés ici. Le CESER a également utilisé des données provenant des OPCA et des auditions qu'il a menées pour apporter plus de précision sur la situation dans certains secteurs.

Enfin, nous nous sommes appuyés sur des études nationales sur les TPE sachant que la situation des TPM/PME en Normandie n'est pas fondamentalement différente de celle des autres régions de France. **Il conviendra certainement de mettre en place une observation régulière des TPE/PME normandes pour anticiper au mieux les problématiques auxquelles elles seront confrontées.**

#### 1.2.1.1 Les caractéristiques TPE/PME normandes

Au premier janvier 2016, la Normandie comptait 269 672 établissements, ce qui représente près de 5% des établissements de France métropolitaine (l'INSEE dénombre plus 4 millions d'entreprises en France).

#### **A/ Répartition par catégories**

La ventilation des entreprises par catégories est similaire à celle du niveau national. Les entreprises sans salarié sont les plus nombreuses. Elles totalisent 67% des établissements. Elles sont suivies des entreprises de 1 à 9 salariés qui représentent 26% du total. 98,7% des entreprises ont moins de 50 salariés. Comme au niveau national, les TPE/PME constituent l'essentiel du tissu productif.

#### **Établissements selon la taille au 31 décembre 2015 : comparaisons départementales<sup>31</sup>**

		Nombre d'établissements	Part de 0 salarié (%)	Part de 1 à 9 salariés (%)	Part de 10 à 19 salariés (%)	Part de 20 à 49 salariés (%)	Part de 50 salariés ou plus (%)
14	Calvados	65 606	68,9	25,1	2,9	1,9	1,2
27	Eure	46 590	69,0	25,0	3,0	1,8	1,2
50	Manche	41 870	67,0	26,7	3,2	1,9	1,1
61	Orne	25 240	66,8	27,0	3,0	2,0	1,2
76	Seine-Maritime	90 366	65,5	26,6	3,8	2,5	1,6
<b>Total</b>	<b>Normandie</b>	<b>269 672</b>	<b>67,3</b>	<b>26,0</b>	<b>3,3</b>	<b>2,1</b>	<b>1,3</b>

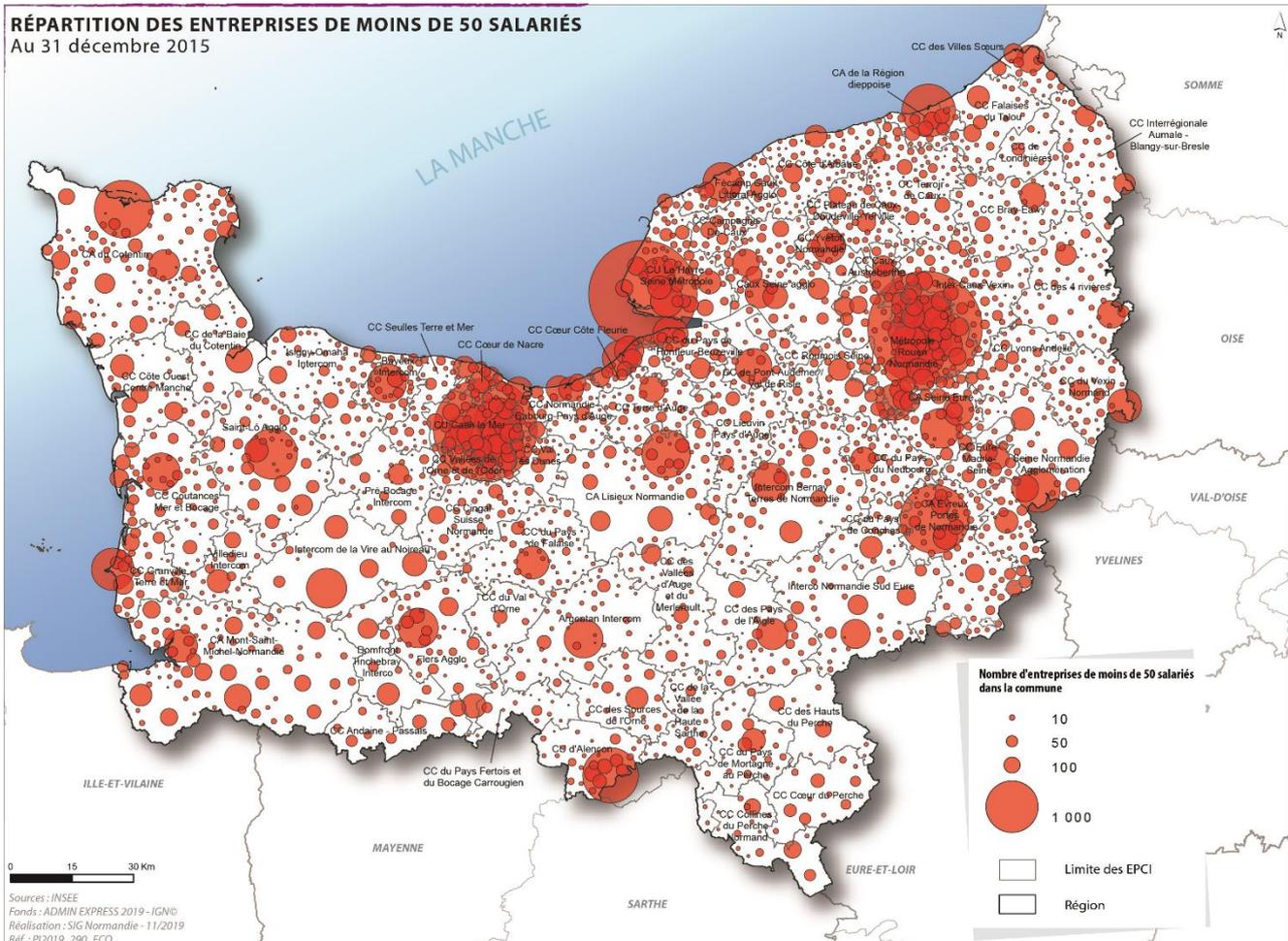
INSEE,  
CLAP

Les deux premières catégories d'entreprises sont implantées principalement dans l'Eure, le Calvados et la Manche. Elles sont moins nombreuses en Seine-Maritime. En revanche, les TPE/PME de 10 salariés et plus sont présentes principalement dans ce département. La carte suivante montre une répartition par EPCI. Elle révèle une concentration des entreprises autour des agglomérations mais également une quantité importante de TPE localisées en milieu rural.

<sup>30</sup> Etudes réalisées depuis 2016.

<sup>31</sup> Les données incluent les entreprises du secteur agricole et l'administration publique. Si l'on retire ces structures du décompte, le nombre total d'entreprises en Normandie à la même date était de 146 820. Cela ne change rien à la répartition par catégories et par emplois.

**RÉPARTITION DES ENTREPRISES DE MOINS DE 50 SALARIÉS**  
Au 31 décembre 2015



SIG Conseil régional Normandie 2019

L'INSEE<sup>32</sup> avance la notion d'entreprises régionales pour définir les entreprises ayant plus de 80% de leur effectif dans la région. « Plus la taille des entreprises augmente, plus le caractère régional de ces dernières se raréfie ». L'étude poursuit en indiquant que plus de 75% des TPE/PME sont « régionales ». Elles jouent donc un rôle important dans le maintien et le développement de l'emploi local sur le territoire.

**B/ Secteur**

L'ensemble des sources consultées écartent de leurs statistiques les entreprises de l'assurance et des services financiers. De ce fait, en Normandie, les secteurs qui comptent le plus d'établissements sont, dans l'ordre :

Secteur d'activités	% d'établissement en Normandie	Part du secteur dans le PIB régional <sup>33</sup> milliards d'euros
Commerce, transport et des services	60,9%	6,8
Construction	9,8%	5,1
Agriculture	9,5%	1,6
Industrie	5,4%	17,1

<sup>32</sup> « Moins de micro-entreprises et davantage de grandes entreprises en Normandie », INSEE Analyse, Avril 2019

<sup>33</sup> La Normandie en chiffres et en cartes, Panorama Economique 2019, CCI Normandie.

A noter que la part de l'administration/ enseignement/ santé et action sociale dépasse 14,4%. Autre élément à souligner : la Normandie se situe dans le groupe des régions ayant le moins d'établissements. Elle devance, par ordre décroissant, la Bourgogne Franche-Comté, le Centre Val de Loire et la Corse.

### C/ Emploi

Selon le tableau de conjoncture de l'INSEE, le nombre de salariés en Normandie était de 1 158 800 fin 2018. 885 700 salariés travaillaient dans le secteur privé et 273 100 dans le secteur public. Celui-ci représente 23% de l'emploi total en Normandie, ce qui est assez élevé. A noter que ces trois indicateurs sont à la hausse, celui de l'emploi salarié dans le privé l'est depuis plusieurs trimestres.

L'emploi en Normandie au 1<sup>er</sup> janvier 2016 s'élevait à 610 610 salariés<sup>34</sup>. La répartition de l'emploi par catégorie révèle que ce sont, en nombre, les PME qui comptent le plus de salariés (177 640) suivies des Grandes Entreprises, (170 680) et des Entreprises de Tailles Intermédiaires, (157 430) salariés.

#### **Effectifs salariés en ETP**

<b>Catégories d'entreprises</b>	<b>Normandie</b>		<b>Moyenne des Régions de province (hors Corse)</b>		
	Nombre	%	Moyenne par entreprise	%	Moyenne par entreprise
<i>TPE</i>	104 860	17,2	2,5	18,6	2,4
<i>PME</i>	177640	29	22,7	29,6	22,5
<i>ETI</i>	157 430	25,8	108,9	24,9	120,2
<i>GE</i>	170 680	28	723,3	26,8	961,5
<b>Ensemble</b>	<b>610 610</b>	<b>100</b>	<b>11,7</b>	<b>100</b>	<b>10,8</b>

Source, INSEE, CLAP 2015

Parmi les autres enseignements de ce tableau, on distingue pour les TPE/PME :

- qu'elles représentent 36% des salariés normands, pourcentage inférieur à celui du niveau national de deux points ;
- que la moyenne des salariés par entreprise est identique à celle du niveau national et s'élève à 2,5 salariés par TPE et à 22,7 pour les PME. Les GE normandes comptent moins d'effectifs que leurs homologues au niveau national.

### D/ Intérim

Selon le Fond d'Assurance Formation du Travail Temporaire (FAF TT), en mars 2018, la Normandie comptait 46 619 ETP intérimaires. Ce chiffre est en constante progression depuis 2012. Les secteurs de l'industrie et de la construction emploient le plus d'intérimaires, respectivement 56% et 17%. Tous ne sont pas employés dans une TPE/PME ; à ce stade, peu de données permettent d'en évaluer le nombre. L'expérimentation du FAFTT commandée par le Fond Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP) montre que les salariés recrutés à la fin de la formation mise en place dans ce cadre ont été embauchés par des ETI ou des grandes entreprises. Les auditions menées auprès de TPE/PME, notamment celles évoluant dans le secteur de l'industrie, semblent confirmer ce constat. Ces entreprises sont peu enclines à recruter des intérimaires ne disposant pas d'assez de

<sup>34</sup> Ibid. Ces données ne prennent pas en compte le secteur agricole ni l'administration publique.

temps pour s'adapter à la culture de l'entreprise. Le secteur tertiaire et les plus grandes entreprises y ont le plus recours.

L'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC) apporte des éléments intéressants sur le recrutement des cadres dans les PME. En Normandie, 35% des cadres sont salariés d'une TPE/PME. Le taux d'encadrement dans ces structures est plus important que dans les autres entreprises de la région. A noter que le territoire souffre d'un taux d'encadrement de 6 points inférieur à celui au niveau national (respectivement 15% et 21%).

### **E/ Le taux de création et de défaillance des entreprises**

Le taux de création et de défaillance des entreprises est un indicateur intéressant de la santé d'une économie. Il permet de préciser et de confirmer les territoires dynamiques économiquement et de mesurer le niveau de confiance des futurs dirigeants.

En Normandie, les départements de la Seine-Maritime et du Calvados présentent les meilleurs taux de création d'entreprises. Le cumul sur une année traduit une augmentation respectivement de 25, 6% et de 22,3 %. Le pourcentage de la région est de 21,4%. Ce bon résultat est principalement porté par les micro-entreprises qui représentent près de 50% du total des créations d'entreprises<sup>35</sup>.

Cette catégorie d'entreprise affiche un taux de défaillance important qui présente le nombre le plus important de défaillance d'entreprises.

### **F/ Les indicateurs financiers**

Au-delà du nombre de structures, de leur implantation et de leur effectif, les indicateurs financiers des entreprises permettent de jauger l'importance des TPE/PME dans l'économie normande.

L'INSEE cible les entreprises qu'il qualifie de « régionales ». Le tableau suivant propose des données sur le chiffre d'affaires, sur la valeur ajoutée hors taxe et sur le taux d'export. En termes de chiffres d'affaires et de valeur ajoutée, les micro-entreprises et les PME se distinguent. Ces deux catégories totalisent plus de 70% du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée produite en Normandie. En revanche, l'exportation est principalement le fait des ETI.

Ces indicateurs sont éloquentes quant au poids des TPE/PME dans l'économie normande mais restent inférieurs aux moyennes nationales. Ceci amène l'INSEE à conclure que ce sont les ETI et les GE qui poussent l'économie normande. L'indicateur du taux d'export est révélateur de ce point de vue.

#### ***Indicateurs financiers des entreprises régionales en 2015***

Catégories d'entreprises	Chiffres d'affaires			Valeur ajoutée hors taxe			Taux d'export	
	Normandie		Ensemble des entreprises régionales de province	Normandie		Ensemble des entreprises régionales de province	Normandie	Ensemble des entreprises régionales de province
	En millions d'€	En %	En %	En millions d'€	En %	En %	En %	
TPE	21 142	30,3	33,2	8 692	38,5	42,8	1,8	2,7
PME	30 493	43,7	43,8	9 537	42,2	40,9	6,9	8,8
ETI	18 101	26	23	4 363	19,3	16,2	27,3	21,2
Ensemble	69 737	100	100	22 592	100	100	10,7	9,6

Source INSEE, CLAP 2015

<sup>35</sup> Banque de France ou ACCOS

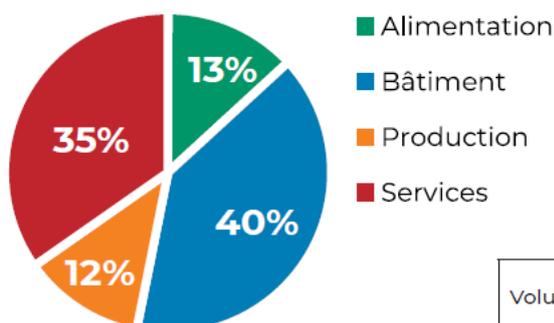
### 1.2.1.2 L'artisanat en Normandie

La Normandie se caractérise par une forte proportion d'entreprises enregistrées au registre de l'artisanat. Au 1<sup>er</sup> janvier 2019, la Normandie comptait **60 717 entreprises**<sup>36</sup> artisanales, soit 21% des entreprises normandes. Si l'on exclut les exploitations agricoles, le taux s'élève à 37%. Cette proportion est plus importante si le calcul est effectué sur les TPE/PME ciblées par notre étude, celles employant 1 à 49 salariés. Dans ce cas, l'artisanat représente 71% des TPE/PME. Elles sont principalement implantées en Seine-Maritime, l'Eure et le Calvados.

#### Répartition des entreprises par secteur

Le secteur de la construction est le plus important en termes de nombre d'entreprises, de salariés et d'apprentis formés.

##### Répartition par secteur d'activité NAR4

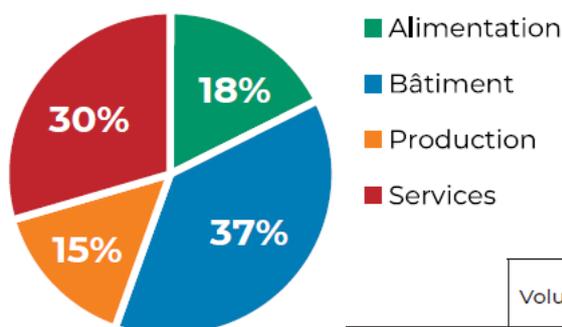


	Volume	Évolution	
		2018	5 ans
Bâtiment	23 944	+5 %	+14 %
Services	21 193	+7 %	+26 %
Alimentation	7 986	+7 %	+21 %
Production	7 396	+7 %	+20 %

CMA Observatoire de l'artisanat

#### L'emploi

67% des entreprises artisanales normandes n'ont pas de salarié. L'artisanat en Normandie emploie 101 602 salariés principalement dans la construction et les services. Les salariés se répartissent conformément au graphique suivant :



	Volume	Évolution	
		2018	5 ans
Bâtiment	37 915	+2 %	+11 %
Services	30 079	+4 %	+18 %
Alimentation	17 846	+4 %	+18 %
Production	14 835	+1 %	+1 %

CMA Observatoire de l'artisanat

#### L'apprentissage

<sup>36</sup> Chambre des Métiers et de l'Artisanat, base RM-CFE-apprentissage, dénombrement des établissements artisanaux. Traitement effectué par l'observatoire régional de l'artisanat.

Au premier janvier 2019, la Normandie comptait 24 237<sup>37</sup> apprentis. 50% d'entre eux se forment dans une entreprise artisanale. Ces 10 106 se répartissent à quasi parité entre les secteurs de l'alimentation, la construction et les services.

### 1.2.2 Les TPE/PME en France, une constellation d'entreprises

Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, l'INSEE dénombre en France 6 370 660 entreprises<sup>38</sup>. Les TPE comptant moins de 10 salariés selon la définition officielle, et les PME, de 10 à 49 salariés (cibles retenues par l'étude) représentent 98,1 % des établissements. A elles seules, **les TPE constituent 94,2% des entreprises et 71% d'entre elles n'ont pas de salariés.**

Le tableau ci-dessous montre que dans l'ensemble des régions de taille comparable à la Normandie, la part des établissements sans salariés est très importante. Elle est de 67,3% en Normandie et de 70,1% en Bretagne. La Normandie affiche le taux le moins important d'établissements sans salariés, mais le taux le plus élevé d'entreprises des deux dernières catégories. On peut faire l'hypothèse que cette situation est liée à la tradition industrielle de la région.

Les pourcentages présentés soulignent les effets de seuil évoqués plus haut. Le premier palier, et le plus important, concerne le recrutement du premier salarié. Eric MOLLIEN, dirigeant de TPE et ancien président du Comité Paritaire Interprofessionnel Artisanat (CPRIA), a exprimé avoir retardé au maximum le recrutement de son premier salarié malgré la charge de travail qui augmentait fortement. Il a précisé que deux éléments ont été déterminants :

- l'appréhension d'une nouvelle organisation de son travail ;
- les obligations sociales qui entraînent un travail administratif plus important.

#### Établissements selon la taille au 31 décembre 2015 : comparaisons régionales

	Nombre d'établissements	Part de 0 salarié (%)	Part de 1 à 9 salariés (%)	Part de 10 à 19 salariés (%)	Part de 20 à 49 salariés (%)
<i>Bourgogne-Franche-Comté</i>	250 682	68,5	25,3	3,0	2,0
<i>Bretagne</i>	301 180	70,1	23,7	3,0	2,0
<i>Centre-Val de Loire</i>	215 903	68,2	25,1	3,2	2,1
<i>Corse</i>	46 635	71,9	23,8	2,5	1,3
<i>Normandie</i>	269 672	67,3	26,0	3,3	2,1
<i>Pays de la Loire</i>	322 148	69,6	23,6	3,3	2,1
<b><i>France métropolitaine</i></b>	<b>6 370 660</b>	<b>71,0</b>	<b>23,2</b>	<b>2,9</b>	<b>1,8</b>

INSEE, CLAP, 2015

Une personne auditionnée<sup>39</sup> utilise le terme de constellation, sous-entendant que cette multitude d'entreprises est structurée selon une logique qu'il convient de comprendre.

Le nombre élevé de micro-entreprises peut s'expliquer par deux éléments. Le premier réside dans **l'évolution du système productif**. Depuis plusieurs années, on assiste à un repositionnement des GE

<sup>37</sup> Direction de l'Apprentissage Région Normandie

<sup>38</sup> Enquête CLAP, Connaissance Local de l'Appareil Productif, CLAP

<sup>39</sup> Professeure en science de gestion à l'université de Caen

(Grandes Entreprises) qui se recentrent sur leur cœur de métier externalisant les activités qu'elles n'estiment pas fondamentales. C'est le cas notamment des activités administratives ou, dans l'industrie, de certaines unités de production. Se développent alors des petites entreprises, en l'occurrence sur ces types d'activités, qui prendront en charge ces fonctions. Ces stratégies d'externalisation vont se manifester de plusieurs manières et créer de nouvelles « relations productives ». L'activité des TPE/PME est principalement générée par la sous-traitance (relation verticale). Leur relation avec le donneur d'ordre est déterminante pour leur développement. D'autres formes de relations productives, horizontales, se mettent en place :

1. Les réseaux **d'entreprises indépendantes** dans lesquels chacun fait bénéficier les autres de ses compétences. C'est le cas du Groupement des chefs d'entreprises de la vallée de l'Andelle et du plateau est de Rouen (GIVAPE);
2. Les filiales. Dans ce cas, les entreprises ont des **relations de dépendance** ;
3. Les grappes (clusters) industrielles. Ce sont des concentrations géographiques d'entreprises spécialisées dans un secteur d'activité et engagées dans **une dynamique de coopération inter-entreprise** et public/privé ;
4. Les districts. Ils résultent d'une **proximité spatiale** des TPE/PME et se **répartissent la totalité** d'un processus productif.

Certains observateurs évoquent le terme d'écosystème<sup>40</sup> pour décrire ces deux formes de relations (verticales et horizontales). Les TPE/PME et les GE ou ETI ont des intérêts communs : le client, l'innovation, le capital<sup>41</sup>. Leur développement dépend de la qualité de leur relation.

Le second élément concerne **les politiques de l'emploi**. Les salariés, anciennement employés par les grandes entreprises (GE) forts de leur technicité (maîtrise des processus de production) et de leur connaissance du marché, vont créer une TPE/PME à proximité de la GE ou de l'ETI (Entreprise de Taille Intermédiaire). Les pouvoirs publics ont soutenu ce mouvement (création de l'auto-entreprenariat par exemple) qu'ils percevaient comme un moyen de résorber le chômage. Parallèlement, après quelques années passées en entreprises, beaucoup d'actifs ont ressenti le besoin de plus d'autonomie et ont créé leur propre structure. Le départ des salariés très qualifiés est une des causes des difficultés qu'ont les entreprises à recruter certains profils. L'effet est d'autant plus durement ressenti qu'il est associé à celui des départs en retraite des « baby boomers ».

#### 1.2.2.1 Les TPE/PME par secteur

Les TPE/PME sont principalement des entreprises de service aux entreprises ou aux particuliers.

---

<sup>40</sup> James F. Moore définit un écosystème d'affaires comme :

«...une communauté économique supportée par une base d'organisations et d'individus en interaction, les organismes composant le monde des affaires. Cette communauté économique offre des produits et services de valeur aux clients, qui sont eux-mêmes membres de l'écosystème. Les membres incluent les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et autres parties intéressées. Leurs capacités et rôles co-évoluent à travers le temps, et ont tendance à s'aligner avec les directions choisies par une ou plusieurs compagnies centrales. Les entreprises exerçant un rôle de leader peuvent changer à travers le temps, mais la fonction de leader dans l'écosystème est valorisée dans la communauté car elle permet à ses membres d'avancer selon des visions communes, d'aligner les investissements et de bénéficier de supports mutuels ».

<https://livingcompany.blogspot.com/2013/04/?view=sidebar>

<sup>41</sup> ibid

## Établissements selon le secteur d'activité au 31 décembre 2015 : comparaisons régionales<sup>42</sup>

	Nombre d'établissements	Part de l'agriculture, sylviculture et pêche (%)	Part de l'industrie (%)	Part de la constr. (%)	Part du commerce, transports et services divers (%)	Part de l'administr. publique, enseign., santé et action sociale (%)
Bourgogne-Franche-Comté	250 682	10,4	6,5	9,6	58,4	15,1
Bretagne	301 180	10,5	5,6	9,2	60,6	14,2
Centre-Val de Loire	215 903	10,1	6,1	10,1	60,2	13,5
Corse	46 635	3,9	5,7	16,1	62,3	11,9
<b>Normandie</b>	<b>269 672</b>	<b>9,5</b>	<b>5,4</b>	<b>9,8</b>	<b>60,9</b>	<b>14,4</b>
Pays de la Loire	322 148	9,2	6,2	9,2	61,7	13,7
<b>France métropolitaine</b>	<b>6 370 660</b>	<b>6,1</b>	<b>5,2</b>	<b>10,1</b>	<b>64,8</b>	<b>13,9</b>

INSEE, CLAP, 2015

### L'artisanat

Un focus sur l'artisanat donne d'autres éléments sur la constellation de TPE.

Le nombre total des **entreprises artisanales en France s'élève à 1 359 269 en janvier 2016**<sup>43</sup>. Elles se répartissent en 4 secteurs : Alimentation, Fabrication, Bâtiment et Travaux Publics et Services. 48% d'entre elles sont des entreprises du Bâtiment et des Travaux Publics, suivi par les Services et la Fabrication. Cette répartition diffère quelque peu de celle des autres TPE/PME.

Cette répartition par secteur se présente conformément au tableau suivant. Les données sont présentées en pourcentage :

### Répartition des salariés par secteur dans l'artisanat

	0 salarié	1 à 5 salariés	6 à 10 salariés	11 salariés et plus
<i>Alimentation</i>	38,7	41,8	12,6	6,9
<i>Fabrication</i>	66,8	20,2	6,8	6,2
<i>Bâtiment et Travaux Publics</i>	68,2	24,2	4,7	2,9
<i>Services</i>	69,4	24,9	3,7	2,0
<i>Ensemble</i>	66,5	25,0	5,2	3,3

Sources : INSEE, Sirene au 1<sup>er</sup> janvier 2016 ; traitement DGE

Au total, l'artisanat comptait 2 954 400 salariés au 1<sup>er</sup> janvier 2016. L'ensemble des secteurs de l'artisanat affiche un pourcentage d'entreprises sans salarié supérieur à 66%. Seule l'alimentation présente un taux inférieur à 40%. Les établissements de ce secteur sont proportionnellement plus nombreux à employer des salariés.

<sup>42</sup> Les régions les plus importantes ont été retirées pour ne pas surcharger le tableau.

<sup>43</sup> Les chiffres clés de l'artisanat, DGE, édition 2018. Les chiffres ne comprennent pas les entreprises du secteur de l'agriculture, de l'assurance et des finances.

### 1.2.2.2 Emploi dans les TPE/PME

Avant d'aborder l'emploi dans les TPE/PME, il convient d'apporter plus globalement quelques éléments sur la situation nationale.

En 2017, le nombre d'actifs en emploi<sup>44</sup> en France était de 28 millions de personnes. Ce chiffre comprend les actifs en emploi dans le secteur public et privé, respectivement 5,8 millions et 19,4 millions. 2,9 millions de personnes occupent des emplois non-salariés. Le secteur tertiaire (marchand et non marchand) représente 4/5 des emplois, suivi par l'industrie et la construction.

#### **A/ La création d'emplois**

Entre 2016 et 2017, le marché de l'emploi a évolué de manière positive : plus de 341 000 emplois nets ont été créés. Cette progression ne s'est pas confirmée en 2018. Les deux premiers trimestres 2019 constituent une bonne surprise<sup>45</sup> en matière de création d'emplois. Ce sont des chiffres comparables à ceux de 2007, avant la crise de 2008/2009. Le secteur privé crée plus d'emplois (355 000) que le secteur public qui en a détruit 7 000 au cours de la même année. Cette hausse est générée par le secteur tertiaire qui, à lui seul, a créé 299 000 emplois, intérimaires compris. Hors intérim, les chiffres sont plus modestes mais restent importants avec 175 000 emplois<sup>46</sup>.

Les deux secteurs, Industrie et Construction, créent à nouveau de l'emploi après plusieurs années durant lesquelles ils en ont supprimé.

#### **Création et destruction d'emplois dans l'industrie et la construction 2016-2019**

	2016	2017	2019
<i>Construction</i>	Moins 14 000	Plus 31 000	16 100
<i>Industrie</i>	Moins 25 000	Plus 7 000	18 000

*Dares, n°031 juillet 2018, INSEE*

Grâce aux bons résultats de 2019, l'industrie a réussi à compenser la destruction d'emplois de 2016. Le secteur de la Construction a créé plus d'emplois en 2017 qu'il en a détruits en 2016.

La part de l'intérim dans ces créations n'est pas négligeable. Dans l'industrie, l'augmentation du nombre d'intérimaires en 2017 était de 43 000 et de 28 000 dans la Construction. En tenant compte de ces données, l'emploi dans ces deux secteurs a crû respectivement de 46 000 et 59 000 salariés.

#### **B/ Type de contrats**

Ce constat souligne une conjoncture favorable pour l'emploi mais révèle également une certaine prudence des recruteurs qui vont, dans un premier temps, s'appuyer sur l'intérim et les emplois à durée déterminée pour faire face à l'augmentation de leur activité.

Fin 2017, 84,5% des actifs ont un emploi à durée indéterminée. C'est une tendance relativement<sup>47</sup> stable depuis plusieurs années. Le recours aux emplois à durée déterminée (CDD et intérim) a

<sup>44</sup> La notion d'actif en emploi est celle retenue par le Bureau International du Travail

<sup>45</sup> Les Echos, 19 juin 2019, « l'industrie où l'emploi salarié *augmente de nouveau* », souligne l'Insee (+ 18.800 emplois sur les deux derniers trimestres). Dans la construction, il a même accéléré : +16.100 sur le premier trimestre après +10.000 au dernier de 2018. « *C'est la plus forte hausse sur un trimestre depuis fin 2007* » ; <https://www.lesechos.fr/economie-france/conjoncture/lemploi-salarie-a-rebondi-au-premier-trimestre-1028374>.

<sup>46</sup> Il convient de noter qu'un emploi en intérim dans l'industrie est considéré comme relevant du tertiaire.

<sup>47</sup> En 2003, la proportion de CDI avoisinait 88%

favorisé la hausse de l'emploi. A la même date, 18,7 % des salariés occupaient un emploi à temps partiel. Les femmes sont principalement concernées, près de 30%, contre 8,2 % pour les hommes. En revanche, la tendance est plutôt celle d'une augmentation du travail à temps partiel pour les hommes et une diminution pour les femmes.

En 2017, l'Etat a annoncé la fin des aides à l'emploi amenant un recul des recrutements. Les contrats d'alternance, l'apprentissage et contrats de professionnalisation figurent parmi les emplois aidés. 614 000 personnes ont bénéficié d'un contrat en alternance, soit une hausse de 3,3% par rapport à 2016. Deux remarques s'imposent :

- les entreprises investissent et ont confiance ; elles forment donc des jeunes pour les garder ;
- le développement dans les pratiques des entreprises, mais également dans les comportements des jeunes et des familles, de ce mode de recrutement par la formation.

Ce point sera détaillé plus loin puisqu'une part importante de ces emplois en alternance concerne les TPE/PME dans les secteurs de l'Industrie et de la Construction.

Enfin, dernier élément à souligner : le taux d'emploi<sup>48</sup>. Celui-ci a fortement augmenté quelles que soient les tranches d'âge concernées. Il est de 64,7 %. S'il s'élève à 80% pour la tranche des 25-54 ans, il est en revanche faible pour les tranches d'âge des 15-24 ans et 55-64 ans. Le taux d'emploi de cette dernière tranche d'âge est d'ailleurs un des plus faibles en Europe. Une des explications régulièrement évoquée est l'âge plus bas en France du départ à la retraite.

#### Taux d'emploi en 2017, par sexe et tranche d'âge, dans quelques pays de l'Union européenne

	Taux d'emploi				
	15-64 ans			15-24 ans	55-64 ans
	Hommes	Femmes	Ensemble		
<i>Allemagne</i>	78,9	71,5	<b>75,2</b>	46,5	70,1
<i>Espagne</i>	66,5	55,7	<b>61,1</b>	20,5	50,5
<i>Finlande</i>	71,4	68,5	<b>70,0</b>	42,5	62,5
<b>France</b>	<b>68,4</b>	<b>61,2</b>	<b>64,7</b>	<b>28,7</b>	<b>51,3</b>
<i>Italie</i>	67,1	48,9	<b>58,0</b>	17,1	52,2
<i>Pays-Bas</i>	80,4	71,3	75,8	62,3	65,7
<i>Royaume-Uni</i>	78,6	69,7	<b>74,1</b>	26,9	53,0
<i>Slovénie</i>	72,5	65,8	<b>69,3</b>	44,9	76,4
<i>Suède</i>	78,3	75,4	<b>76,9</b>	29,1	62,1
<b>Zone euro</b>	71,6	62,5	<b>66,5</b>	<b>32,4</b>	<b>57,2</b>
<b>UE-28</b>	<b>71,9</b>	<b>61,3</b>	<b>67,7</b>	<b>34,7</b>	<b>57,1</b>

#### 1.2.2.3 Les caractéristiques de l'emploi dans les TPE/PME

Etablir précisément combien de salariés sont employés dans les TPE/PME peut s'avérer complexe. Le manque de sources et les modes de comptage différents appellent à la prudence. Certaines sources vont présenter des données en Equivalent Temps Plein (ETP) et d'autres en Personnes Physiques (PP). Les chiffres qui seront indiqués ci-après sont donc à considérer avec réserve ; les proportions seront plus significatives.

<sup>48</sup> Le taux d'emploi d'une classe d'individus est calculé en rapportant le nombre d'individus de la classe ayant un emploi au nombre total d'individus dans la classe. INSEE

Le précédent paragraphe a présenté les chiffres de l'emploi sous forme de grande masse. Pour rappel :

1. 28 millions d'actifs en emploi ;
2. 19,4 millions dans le secteur privé ;
3. 84% des contrats à durée indéterminée mais forte progression des contrats courts ou d'intérim ;
4. 18,7% des salariés avec un emploi à temps partiel ;
5. 614 000 contrats aidés dans l'alternance...

La répartition de l'emploi entre les catégories d'entreprises est plutôt homogène, comme le montre le tableau suivant établi à partir des données recueillies dans le rapport de l'INSEE, « les Entreprises en France 2018 »<sup>49</sup>. **Le cumul TPE/PME s'élève à 44% des emplois en ETP**, ce qui est significatif.

	Chiffres (en millions d'ETP)	% Emploi
<i>Grandes entreprises</i>	3,9	29%
<i>Entreprises de Taille Intermédiaire</i>	3,3	25%
<i>PME (hors micro entreprises)</i>	3,7	27%
<i>Micro-Entreprises</i>	2,5	17%

INSEE 2018

Le rapport de l'INSEE constate que, dans l'industrie, l'emploi se répartit de manière homogène entre les différentes catégories d'entreprises. Ce n'est pas le cas dans les services aux particuliers où le pourcentage d'emplois dans les TPE/PME est supérieur à 50%. Il est même de 73% dans le secteur de la Construction (PME/TPE additionnées).

Le secteur du tertiaire compte le plus d'emplois salariés. La Construction emploie 18% des salariés des TPE contre 9% en moyenne pour les autres catégories d'entreprises. Dans l'industrie, la proportion est inversée : 10% et 23%. **Les TPE sont par leur nombre et par leur effectif des entreprises qui s'adressent à un marché de proximité et sont par conséquent difficilement délocalisables.** Par ailleurs, les dirigeants de TPE auditionnés indiquent recruter localement, en faisant le constat que les personnes qui n'étaient pas embauchées en proximité quittaient l'entreprise au bout de deux ou trois ans après avoir acquis une expérience suffisante pour « se vendre » ailleurs. La démarche de ces dirigeants de TPE implique que **les compétences doivent être trouvées localement ou être anticipées localement.**

Certaines TPE doivent exporter pour maintenir un niveau d'activité satisfaisant. Elles sont ancrées dans leur territoire et sont très ouvertes à l'international. Certains analystes en concluent qu'elles sont au cœur de la mutation du système productif et des territoires, qui met en tension le local et le global<sup>50</sup>.

Cette affirmation peut sembler une évidence. Cependant, les entreprises signalent rencontrer de grandes difficultés à recruter localement. S'atteler à faire évoluer cet état nécessite, de fait, d'avoir une approche systémique et de croiser plusieurs politiques : aménagement,

Travailler local, penser global.

<sup>49</sup> Les données du rapport ne prennent pas en compte les entreprises du secteur agricole, financier ou du public. Cela explique des différences de volume et proportion.

<sup>50</sup> Olivier VARTERESSIAN, Vice-Président de Transition Professionnelle et Président de l'OPCO 2I (Industrie et Métallurgie)

développement et attractivité du territoire, notamment rural ou plus largement hors agglomération (développement économique, accompagnement des familles, politiques jeunesse, politique de formation qui soit la plus souple et la plus localisée possible). Cela revient à développer des partenariats au niveau des territoires, des EPCI, avec les institutions porteuses de ces politiques sectorielles (Caisses d'Allocations Familiales, Mutualité Sociale Agricole, départements, services de l'Etat...).

#### Un exemple de projet systémique

La Région a lancé une démarche d'accompagnement des demandeurs d'emploi pour les rapprocher des offres d'emploi non pourvues en Sud-Manche. Le projet consiste à financer leur déplacement d'exploration en amont de leur candidature puis à soutenir financièrement leur installation une fois leur candidature retenue. A l'aune de ces éléments, si la démarche ne s'inscrit pas dans une politique globale de développement et d'attractivité des territoires en particulier ruraux, elle peut s'avérer décevante voire contreproductive à moyen terme. Les entreprises installées dans ces territoires seraient contraintes de déménager, ou pire encore, de fermer faute de disposer d'une main d'œuvre compétente sur place.

#### *1.2.2.4 L'emploi au sein des micro-entreprises-TPE*

Les PME, hors micro entreprises, comptent en moyenne 27 salariés : 60% ont entre 10 et 20 salariés et 15 % dépassent les 20 salariés. La cible choisie par l'étude, de 1 à 50 salariés, est donc représentative des TPE/PME.

Dans son enquête biannuelle sur l'emploi dans les TPE, la DARES indique **qu'au début 2018, les TPE employaient 3,3 millions de salariés, ce qui représente 19% de l'emploi salarié du secteur privé (hors agriculture)<sup>51</sup>**. La précédente étude de la DARES, parue 2 ans plus tôt, indiquait la même proportion. Deux données sont donc à retenir :

- les TPE/PME représentent 44%<sup>52</sup> de l'emploi salarié en France ;
- les TPE, 19% de l'emploi concurrentiel.

Pour rappel, les TPE/PME représentent plus de 90% des entreprises en France.

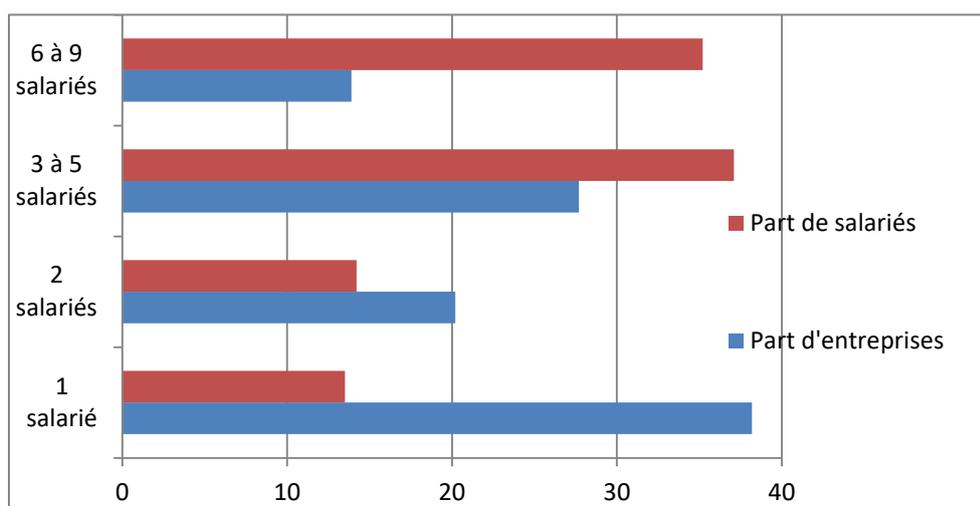
La même étude indique que 38,2% des TPE emploient 1 salarié, ce salarié étant celui qui a créé l'entreprise. En moyenne, les TPE emploient 3 salariés et plus de la moitié d'entre elles en emploient un ou deux.

Le graphique ci-après montre que les salariés des TPE travaillent principalement dans les entreprises de 3 à 5 salariés et de 6 à 9 salariés. Le cumul des deux données révèle que plus de 60% des salariés sont employés dans cette catégorie de TPE. En revanche, elles représentent à peine 40% des TPE. Au sein même de la catégorie des TPE, on note une forte concentration des salariés dans les structures les plus importantes. A contrario, le nombre de structures sans ou avec 1 ou 2 salariés, est très important. On peut en conclure que plus la part des entreprises est importante, moins elles ont de salariés.

---

<sup>51</sup> « Le secteur privé correspond, ici, au champ couvert par les enquêtes sur l'Activité et les conditions d'emploi de la main-d'oeuvre (Acemo) à compter de 2018, c'est-à-dire l'ensemble des salariés à l'exception des intérimaires, des stagiaires et des secteurs suivants : agriculture, administration publique, activités des ménages, activités extraterritoriales. Le nombre de salariés est calculé, ici, en personnes physiques, quel que soit le temps de travail », DARES Résultats, décembre 2018, N°61

<sup>52</sup> INSEE, « les Entreprises en France 2018 »



DARES

A l'analyse de ces données, le terme « constellation » semble approprié. Selon Elyes BENTABET<sup>53</sup>, ce phénomène souligne un autre aspect de l'évolution du tissu économique. Les TPE/PME sont très présentes dans des secteurs où l'apport de capital et les économies d'échelle ne sont pas déterminants pour le développement de l'entreprise. Celui-ci repose plus sur le travail dont les TPE/PME sont très consommatrices. En outre, poursuit E. BENTABET, les stratégies d'externalisation, d'essaimage et de réseaux des grandes entreprises favorisent ce qu'il appelle la « PMisation ».

Pourtant, les actifs sont plutôt attirés par les grandes entreprises parce qu'elles offrent perspectives professionnelles et stabilité même si elles proposent un cadre plus rigide peu propice à la créativité et à l'autonomie. C'est ce que souligne également le tableau suivant qui présente le point de vue des jeunes cadres sur les PME et les GE.

#### *Image comparée des Pme et des grandes entreprises auprès des jeunes diplômés*

	On y fait des choses intéressantes	On y est exploité	On peut évoluer professionnellement	L'autorité du supérieur hiérarchique y est pesante	On y bénéficie d'un emploi stable	On y est bien rémunéré
<i>PME</i>	7,6	5,2	5,8	5,0	5,7	4,9
<i>Grandes Entreprises</i>	6,6	5,3	6,5	5,8	6,9	6,4

Moyenne sur une note de 1= pas du tout d'accord à 10= tout à fait d'accord ; APEC 2016

Enfin, la répartition du nombre des emplois par secteur est similaire à la répartition du nombre des TPE par secteur. 77,5% des emplois se concentrent dans le secteur tertiaire. 13,3% des TPE appartiennent au secteur de la construction et comptent 13,9% des salariés, 6,7% à celui de l'industrie, soit 8,6% des salariés. Au sein des TPE, l'artisanat représente 1,3 million de salariés et 420 000 entreprises.

<sup>53</sup> Très petites, petites et moyennes entreprises : entre tradition et innovation, Elyes BENTABET, CEREQ 2008

### Importance du travail des femmes au sein des TPE

Les femmes représentent 48,8% des salariés des TPE. Ce pourcentage reste stable entre 2015 et 2017 et est plus modeste dans les secteurs de l'Industrie et de la Construction (respectivement avec 38,8% et 15,2% en 2017).

En 2015, les chiffres sont du même ordre. En revanche, dans le secteur tertiaire, les femmes représentent 56,1% des effectifs. Dans « les arts, spectacles ou autres activités de service », elles constituent 70% des effectifs, dans l'enseignement privé, la santé et l'action sociale, 80,6%.

### Des emplois plus précaires dans les TPE

Le temps partiel dans les TPE est relativement important. En effet, 27,7 % des salariés travaillent à temps partiel. Dans les entreprises de 10 salariés ou plus, ils sont 15,5%. **Les données montrent que le recours au temps partiel décroît avec la taille de l'entreprise.** A noter que 41% des femmes dans les TPE sont à temps partiel, contre 14,8% des hommes.

Concernant la durée des contrats, 13,2% des salariés sont en CDD. Pour les entreprises de 10 salariés et plus, la proportion est de 9,7%. Les femmes sont moins exposées aux contrats courts. C'est dans le secteur de l'industrie que le CDD est le plus utilisé.

### Les emplois aidés au sein des TPE

Il convient de noter que 14% TPE/PME ont recours aux emplois aidés. Cela représente 6,6% des salariés des TPE. 80% de ces contrats aidés concernent l'alternance avec une répartition entre l'apprentissage et les contrats de professionnalisation qui s'élève respectivement à 67,4% et 15,3%<sup>54</sup>. L'industrie et la construction recourent davantage à l'apprentissage et le tertiaire aux contrats de professionnalisation. Dans ces deux secteurs, la transmission du métier revêt une importance capitale. L'apprentissage y est donc pratiqué plus largement que dans les autres secteurs.

### 1.2.3 Les PME en Europe

A titre d'information, les données dans les principaux pays voisins comme l'Allemagne et l'Angleterre montrent des situations très différentes. Cela s'explique notamment par des stratégies industrielles. L'Allemagne a adossé son développement économique sur les petites et moyennes entreprises.

#### **Comparaison internationale - nombre d'entreprises par taille en France et en Allemagne (en 2014)<sup>55</sup>**

Pays	1-9 salariés	10-19 salariés	20-49 salariés	50-249 salariés	250+ salariés
Allemagne	2 075 830	229 590	113 213	55 981	11 046
France	2 991 860	73 254	45 700	19 254	4 154
Royaume-Uni	1 581 200	106 911	54 027	26 388	6 008

<sup>54</sup> L'étude de la DARES inclut les contrats de professionnalisation dans les contrats aidés. Pôle Emploi verse une aide pour l'embauche d'un demandeur d'emploi de plus de 26 ans en contrat de professionnalisation.

<sup>55</sup> Source ?

### *Allemagne*

L'Allemagne se caractérise par un tissu d'entreprises dense. Comme les deux autres pays, il est principalement constitué, de Très Petites Entreprises et d'entreprises employant 10 à 250 salariés. Elles sont plus nombreuses qu'en France ou au Royaume- Uni. Il en est de même pour les entreprises de plus de 250 salariés. Nous verrons que cela a une forte incidence, notamment sur la stabilité du système industriel allemand. La France tend à s'inspirer de ce modèle et prend des mesures pour favoriser la croissance des TPE afin qu'elles « grossissent » le rang des entreprises de 20 à 49 et de 50 à 249 salariés.

### *Royaume-Uni*

Le tissu des entreprises au Royaume-Uni est relativement similaire à celui de la France. Le nombre de TPE y est moins important mais celui des PME est légèrement supérieur. Comme en France, le nombre d'entreprises de plus de 250 salariés est peu important.

Plus généralement, les TPE/PME représentent 98% des entreprises de l'Union Européenne et emploient 93 millions d'actifs, ce qui équivaut à 67% de l'emploi dans l'Union Européenne des 28. Ce sont principalement les TPE qui sont à l'origine de ce nombre important. Elles représentent 93% des PME. Cette statistique varie fortement selon les secteurs. Le secteur du commerce de détail et de gros emploie le plus de salariés européens.

A noter enfin que les TPE/PME sont en forte croissance en termes d'emplois mais également en termes de valeurs ajoutées. C'est une des caractéristiques importantes des TPE/PME. Elles génèrent 57% de la valeur ajoutée produite dans l'Union Européenne. Selon Eurostat, cette tendance devrait se poursuivre dans les années à venir.

## II. Les entreprises face aux défis de la Normandie

Le numérique a investi la vie quotidienne des entreprises et des individus. Le smartphone est le symbole de ce phénomène. Le lancement de l'iphone en 2007 a propulsé le smartphone dans le quotidien des Français. Il présente l'avantage d'allier le traitement de données textes et images, la téléphonie, l'accès à internet, une forte capacité de stockage. Ergonomique, il offre les avantages d'un ordinateur avec la mobilité en plus. Il a également amplifié un processus engagé avec la démocratisation de l'ordinateur personnel et l'accès à internet. Celui-ci génère de nouvelles relations entre individus, entre individus et entreprises et entre entreprises. Le numérique abolit les limites géographiques et fluidifie l'information entre les acteurs en donnant à chacun la possibilité d'émettre de la donnée. De nouvelles formes de travail émergent : co-working, fab lab...

Si les outils numériques personnels transforment les modes de communication et de relations, ils modifient également le fonctionnement et l'environnement de l'entreprise. De nouveaux modes de production, de diffusion et de commercialisation se mettent en place. Ils augmentent considérablement la capacité des entreprises à produire au plus près des besoins des clients à coûts maîtrisés et à commercialiser des biens et des services grâce aux plateformes de type Amazon. L'ensemble de la chaîne de valeur change<sup>56</sup>.

Les Grands groupes, les ETI et certaines PME se sont déjà emparés de la question et revoient leur stratégie de développement. Qu'en est-il des TPE/PME de moins de cinquante salariés ?

### 2.1 Les mutations numériques

#### 2.1.1 Définition de numérique

Le numérique est un procédé consistant à transformer des signaux, des données, des grandeurs physiques au moyen de chiffres. Par extension, ce sont également des systèmes ou des dispositifs utilisant le même mode.<sup>57</sup>

Sont compris dans cette définition les technologies de l'information et de la communication (TIC) tels que l'internet, les outils permettant d'y accéder, les logiciels de gestion et le traitement de données. Selon l'OCDE et l'INSEE, les TIC regroupent « les entreprises qui produisent des biens et services supportant le processus de numérisation de l'économie, c'est-à-dire la transformation des informations utilisées ou fournies en informations numériques ».

La transition numérique affecte différents modes de :

Tableau de Bord des TIC dans les entreprises, direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services Ministère de l'Economie et des Finances :

**Les technologies de l'information et de la communication (TIC)** regroupent un ensemble de ressources nécessaires pour traiter l'information, en particulier l'équipement informatique et les logiciels, les télécommunications et les réseaux, le commerce électronique et les médias électroniques. Elles constituent un facteur clé de la compétitivité des entreprises en transformant les relations avec les clients, les fournisseurs et les autres partenaires, et en étant à l'origine d'une profonde réorganisation des méthodes de conception et de production.

<sup>56</sup> **La chaîne de valeur** intègre tout le cycle de vie des produits : depuis l'idée, en passant par la commande, le développement et la fabrication, la livraison du produit au client final jusqu'au recyclage du produit, avec tous les services associés.

Industrie du futur progrès technique ou progrès social ?, La Fabrique, 2017

<sup>57</sup> <https://www.futura-sciences.com/tech/definitions/informatique-numerique-584/>

- la communication, en accélérant les échanges d'informations, en augmentant leur quantité et leur diversité ;
- la production de biens et de services, par le biais de l'automatisation, de l'imprimante 3D, de l'intelligence artificielle et autres innovation ;
- la commercialisation, par les plateformes qui mettent en relation directe le client et le fournisseur ;
- la vie également, par l'automatisation de tâches quotidiennes ou encore par l'intelligence de la matière.

L'ensemble de ces innovations technologiques ont déjà des répercussions fortes sur l'économie.

Les mutations de l'entreprise et de l'économie amenées par le numérique sont parfois qualifiées de transition, révolution ou transformation. Ces trois termes renvoyant à la même réalité. Ils seront donc utilisés indifféremment. Toutefois, le terme de révolution est particulier dans la mesure où il fait référence à un processus historique plus spécifique à l'industrie.

## 2.1.2 La transformation numérique et la gestion de la donnée

Michel AIM, responsable de la transformation numérique des entreprises à la Chambre de Commerce et de l'Industrie (CCI) France, affirme que « *la transition numérique nécessite un changement d'état d'esprit. Vous devez considérer la data comme la nouvelle richesse à exploiter, c'est le pétrole du XXIème siècle* »<sup>58</sup>. L'exploitation de la donnée est le fondement de la transformation numérique : l'entreprise récupère une quantité sans cesse croissante de données sur son activité, c'est-à-dire sur ses modes de production, de commercialisation (marketing et vente), sur ses fournisseurs, sur les produits et surtout sur ses clients. Elle traite ces informations pour en tirer le maximum d'éléments lui permettant d'optimiser son activité. Pour ce faire, la technologie met à sa disposition des outils de plus en plus puissants, un accès à internet à haut débit et en mobilité. L'observatoire des métiers de la retraite et de la prévoyance en conclut que le numérique est à la conjonction de plusieurs facteurs :

- **continuité de l'industrialisation du secteur tertiaire.** Nous avons vu que le phénomène se vérifie également en sens inverse avec la tertiarisation du secteur industriel ;
- **l'orientation vers le client des produits et services.**

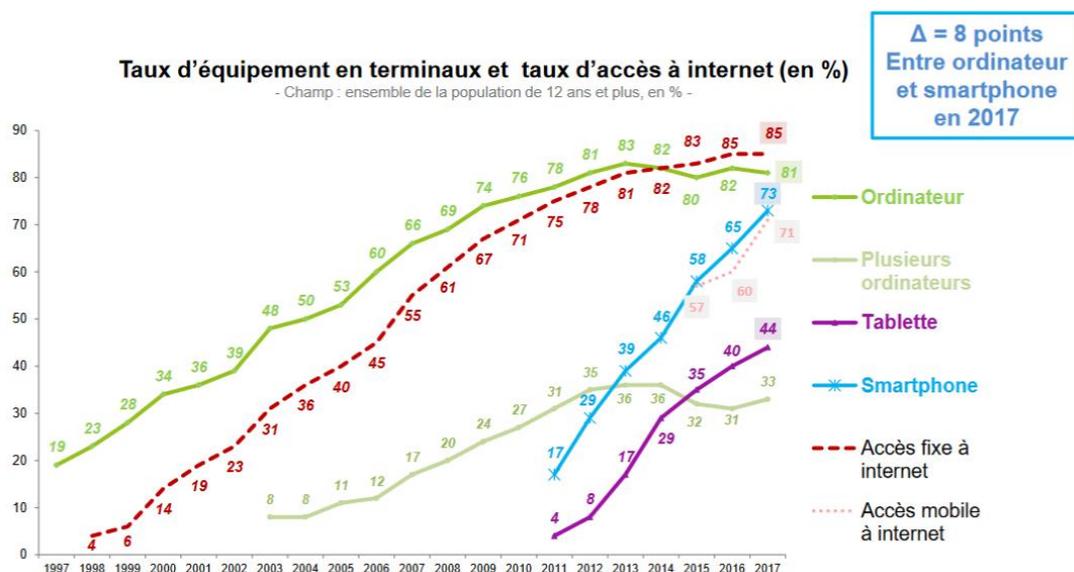
### 2.1.2.1 Le numérique modifie rapidement le quotidien

La rapidité et l'ampleur de l'évolution engendrée par le numérique prennent leur source dans la démocratisation des technologies de la communication. En 10 ans, les ventes de smartphones n'ont cessé de progresser. En 2012, il s'est vendu 730,8 millions de smartphones dans le monde. Quatre ans plus tard, ce chiffre a doublé pour atteindre 1,47 milliard en 2016 et 2017.

En France, le phénomène prend les mêmes proportions, comme le confirme le Baromètre du Numérique de 2017. Il montre la progression en 20 ans (1998-2017) du taux d'équipement des ménages en smartphone, tablette, ordinateur et le taux d'accès à internet.

---

<sup>58</sup> Site du Ministère de l'Economie, des Finances, de l'Action et des Comptes Publics, <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/transformation-numerique-TPE-PME>



*Baromètre du numérique 2017, Secrétariat d'Etat en charge du Numérique*

Ce graphe appelle trois remarques :

1. la forte progression de l'accès à internet en 20 ans, de 4% à 85% de la population. Aujourd'hui, quatre Français sur cinq disposent d'un accès fixe à internet ;
2. l'accès mobile à internet s'est envolé en 2 ans pour atteindre 71%, soit près de trois Français sur quatre. Ce mode de connexion à internet est privilégié par rapport à l'accès fixe (par ordinateur) ;
3. l'augmentation exponentielle du taux d'équipement en tablette et surtout en smartphone. En quelques années, pour être plus précis en six ans pour les smartphones, le pourcentage est passé de 17% à 73%. Contrairement à la courbe de l'équipement en tablette, celle des smartphones ne fléchit pas.

Ces statistiques sont à pondérer selon l'âge et le lieu d'habitation. En 2017, le taux d'équipement en smartphone est supérieur à 90% pour les tranches d'âge 18-24 et 25-39. Les habitants des zones urbaines affichent un taux d'équipement plus important.

Ce taux d'équipement contraste avec le sentiment de compétence déclaré (69% en moyenne). Il varie selon l'âge et le niveau de qualification. En effet, plus la personne est âgée, moins elle se sent compétente. Plus elle est diplômée, plus elle se sent compétente.

Le dernier enseignement majeur de cette étude concerne le lien entre l'utilisation des outils numériques et le travail. 43% des actifs occupés interrogés apportent leur ordinateur ou leur smartphone au travail. Ils sont 54% en 2017, à considérer que l'usage des nouvelles technologies permet de concilier vie privée et vie professionnelle. Ils étaient 40% en 2013. 44% des salariés seraient prêts à faire du télétravail. Ces derniers chiffres soulignent un des changements majeurs de la transformation numérique : la porosité entre vie professionnelle et vie privée. L'ordinateur ou le smartphone servent autant pour la vie privée que pour la vie professionnelle, à tel point que l'on accepte, voire on demande de plus en plus, à travailler chez soi.

### 2.1.2.2 Le taux d'équipement dans les entreprises, un retard à rattraper

Dans les entreprises, les résultats sont plus contrastés. Si 100% des entreprises sont connectées à internet, elles ne sont que 67% à disposer d'un site web et 39% à être présentes sur les réseaux sociaux. 60% des salariés des

entreprises françaises utilisent un ordinateur et 55%<sup>59</sup> utilisent internet. Excepté l'accès à internet à haut débit, les autres indicateurs sont moins flatteurs que ceux de la moyenne des autres pays de l'Union Européenne. Ils sont nettement moins bons que ceux des pays leaders en la matière (Allemagne et Royaume-Uni). Concernant la vente en ligne, la France se situe au-dessus de la moyenne des pays de l'UE mais toujours en dessous de l'Allemagne et du Royaume Uni.

Un décalage important existe entre les usages numériques des particuliers et ceux des entreprises en la défaveur de ces dernières. Les pouvoirs publics ont très vite réagi en publiant dès 2006 un rapport intitulé « objectif économie numérique ». Le document consacre un chapitre entier aux TPE/PME, listant les freins pour les TPE/PME à mener la transformation numérique. Sur les dix écueils recensés par le rapport, la majorité a été levée notamment grâce à l'action publique. Le premier frein reste particulièrement d'actualité :

*« 1. Une grande difficulté de la part de nombre de dirigeants de TPE (notamment les TPE de type traditionnel indépendant) à percevoir le nouveau contexte techno-économique dans lequel ils sont désormais condamnés à évoluer et donc à définir la stratégie TIC de leur entreprise dans ce nouveau contexte. »*

Cette difficulté à définir une stratégie reste vraie aujourd'hui. La transformation numérique amène l'entreprise à constater un décalage entre ses ressources en termes de compétences et ses besoins.

### 2.1.3 La donnée, une richesse qu'il faut maîtriser

La protection des données récupérées de manière volontaire au travers des formulaires à remplir pour obtenir un service ou involontairement au travers des « cookies »<sup>60</sup>, est un des enjeux majeurs de la transformation numérique.

La commission européenne s'est saisie de la question pour élaborer un Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), qui est entré en vigueur le 25 mai 2018. Le règlement vise à établir un cadre commun à l'ensemble des entreprises intervenantes en Europe et à leurs sous-traitants. Il s'agit en particulier de donner aux clients accès à leurs données personnelles collectées, leur permettre de les consulter et de les modifier et éventuellement de les supprimer.

La Banque Publique d'Investissement ainsi que la Commission Nationale Informatique et Liberté (CNIL) ont pris conscience de la difficulté que cela pouvait constituer pour les TPE/PME qui, pour certaines, peinent à engager leur transformation numérique. Ils ont édité un guide présentant la

---

<sup>59</sup> Chiffres Clés du Numérique, Direction générale des Entreprises, Ministère de l'Economie et des Finances, 2018.

<sup>60</sup> Définition issue de la politique de confidentialité d'un quotidien.

« Politique relative aux cookies, Qu'est-ce qu'un cookie ?

Les cookies sont des fichiers contenant de faibles quantités d'informations qui sont stockées sur votre ordinateur ou votre appareil mobile lorsque vous visitez un site Internet. Ce fichier texte est susceptible d'être enregistré, sous réserve de vos choix, dans un espace dédié du disque dur de votre terminal, à l'occasion de la consultation d'un service en ligne grâce à votre logiciel de navigation. Un fichier cookie permet à son émetteur d'identifier le terminal dans lequel il est enregistré, pendant la durée de validité. ... Les cookies sont conservés pour une durée maximale de 13 mois ».

démarche et les avantages pour elles d'engager cette transformation. Les 4 étapes proposées par les deux institutions publiques sont de :

- constituer un registre des traitements des données ;
- faire le tri des données ;
- respecter le droit des personnes ;
- sécuriser les données.

## 2.2 De la transformation numérique à la quatrième révolution industrielle

Nous avons mis en évidence l'accélération de la numérisation de la société au travers des TIC. Les jeunes pousses, start-ups, ont favorisé, et continuent de le faire, le développement de nouveaux usages en s'appuyant sur la forte augmentation du taux d'équipement des particuliers. Nous avons noté que les TPE/PME, de ce point de vue, étaient quelque peu en retard et devaient prendre en compte ces nouveaux outils dans la relation avec leurs clients.

Ce décalage peut également se ressentir dans leur relation avec leurs donneurs d'ordre. Les sous-traitants de premier rang doivent être en capacité de s'adapter aux modes de production de leur donneur d'ordre. En cas de défaillance de la TPE/PME, c'est le binôme qui se retrouverait disqualifié.

Dans l'industrie, les transformations sont également importantes. Les modes de production qui prévalaient jusqu'à présent sont transformés par le numérique à tel point que l'on parle aujourd'hui de la quatrième révolution industrielle. Tout comme les précédentes, elle bouleverse l'ensemble de la chaîne de valeur<sup>61</sup> : les modes de production, d'organisation, le rapport au travail et le management.

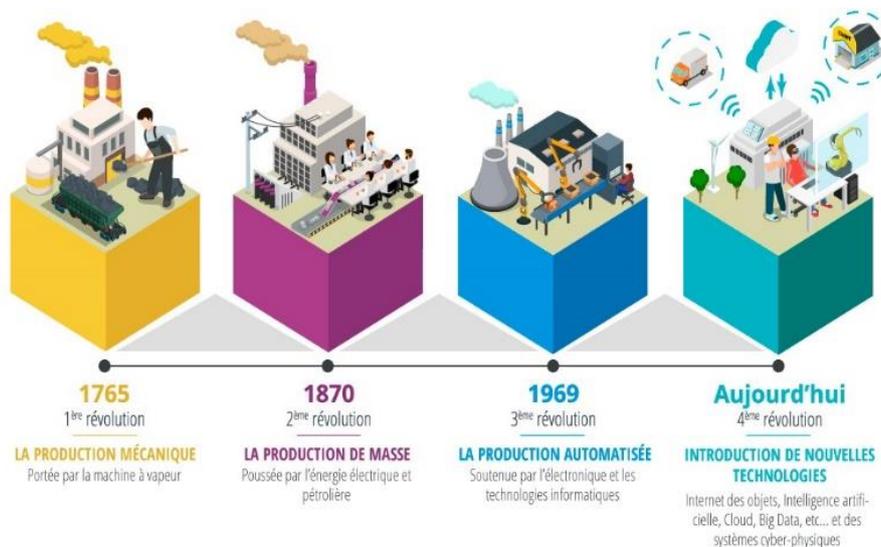
Les paragraphes suivants présentent quelques innovations qui auront une influence certaines sur les TPE/PME.

### 2.2.1 De l'automatisation à la numérisation de l'industrie

Le schéma suivant présente les quatre révolutions industrielles et les modifications qu'elles ont initiées.

---

<sup>61</sup> « La chaîne de valeur intègre tout le cycle de vie des produits : depuis l'idée, en passant par la commande, le développement et la fabrication, la livraison du produit au client final jusqu'au recyclage du produit, avec tous les services associés ». Industrie du futur progrès technique ou progrès social ? La Fabrique 2017



Site Visiativ Industry

Les trois premières révolutions ont poursuivi un objectif principal : produire plus. Dans un premier temps, la machine a favorisé la mécanisation de l'appareil productif. Les énergies fossiles (pétrole) et l'électricité ont augmenté les cadences de production et la quantité de biens produits. Enfin, l'introduction de robots industriels a été l'occasion de remplacer certaines tâches effectuées par les humains. Il a donc été possible de produire beaucoup en réduisant au maximum la contrainte de l'intervention humaine. L'électronique et les technologies informatiques ont provoqué la troisième révolution en rendant la machine plus autonome. C'est le début de la robotisation. Les tâches répétitives ont pu être programmées avec toujours plus de précision. Les robots sont devenus multitâches et ont remplacé, dans l'automobile par exemple, des chaînes entières de production.

#### 2.2.1.1 L'automatisation dans l'industrie

La troisième révolution se caractérise par l'automatisation. Il s'agissait de technologies mécaniques permettant l'exécution de tâches par des machines. L'évolution de ces technologies a permis d'améliorer la précision des tâches et d'étendre leur utilisation à la fabrication de divers produits. Cette génération de machines-outils pouvait exécuter un nombre restreint de tâches.

Avec l'avènement de l'informatique, les machines ont pu être commandées par ordinateur. Les tâches se sont diversifiées, ont pu être programmées et finalement tout un produit a pu être fabriqué par des robots. L'automobile et plus généralement dans l'industrie fabriquant des biens de consommation pour le grand public ont vécu cette transformation.

Celle-ci n'a pas eu lieu sans avoir des conséquences sur l'emploi. A Sandouville, Renault employait plus de 12 000 personnes et produisait des véhicules de tourisme. La voiture était entièrement fabriquée à l'usine. Du fait de l'automatisation, le site s'est spécialisé et ne fabrique qu'une partie des pièces nécessaires à des véhicules utilitaires. L'usine aujourd'hui emploie environ 2000 personnes. La production des autres composants des véhicules est sous-traitée à des équipementiers.

#### 2.2.1.2 L'industrie 4.0

Dans l'industrie, la « révolution numérique » a été lancée en Allemagne avec le projet d'Industrie 4.0. Le concept est né de la volonté, d'une part, de maintenir l'avance de l'industrie allemande dans la production des biens d'équipement de haut de gamme face à la concurrence chinoise ou sud-

coréenne et, d'autre part, de faire face à la puissance des géants du numérique qui, grâce à leur maîtrise de la donnée, étaient en mesure d'influencer fortement le marché.

En France, le concept d'Industrie du Futur est le pendant de l'industrie 4.0 allemande. Il démarre en 2013 avec pour objectifs de soutenir les investissements dans l'industrie en vue d'assurer une montée en gamme et accélérer la transformation numérique des entreprises. Il s'agissait également de conserver un savoir-faire industriel mis à mal par un manque d'investissement et de nombreuses délocalisations<sup>62</sup>.

Selon la Fabrique de l'Industrie, l'Industrie du Futur consisterait à mettre en place « *un réseau entre toutes les instances impliquées dans la création de valeur, au sein duquel toutes les informations pertinentes seraient échangées de façon autonome et directe. L'association de l'homme, des objets et des systèmes donne alors naissance à des réseaux de création de valeur dynamiques, capables de s'auto-organiser au sein de l'entreprise et même au-delà, pouvant être optimisés selon divers critères* ». L'usine serait ainsi plus connectée, intégrée et flexible. C'est la recherche de l'efficacité par l'utilisation du numérique dans toute la chaîne de valeur.

L'Industrie du Futur reste un concept qui, en France, doit surmonter quelques difficultés structurelles. Contrairement à l'Allemagne, coutumière de la collaboration entre entreprises, les entreprises françaises doivent apprendre à plus travailler dans une relation d'interdépendance<sup>63</sup>. En outre, la capacité d'investissement des entreprises ne permet pas de concrétiser rapidement ce projet. L'Industrie 4.0 doit générer beaucoup d'innovations techniques mais également organisationnelles. Les industriels n'ont pas les marges de manœuvre leur permettant de s'engager seuls dans ces mutations. Le tissu industriel, en particulier les TPE/PME, est vieillissant et accuse un certain retard dans sa transformation numérique<sup>64</sup>. Depuis le tournant des années 2000, l'Etat s'est engagé pour la ré-industrialisation et, en 2013, pour le développement de l'Industrie du Futur en s'appuyant sur la Banque Publique d'Investissement (BPI) et France Num pilotée par le Ministère de l'Economie et des Finances. La Région, par le biais de l'Agence de Développement de Normandie (ADN) contribue avantageusement à ces investissements. Lancé en 2018, le dispositif « Territoires d'Industrie » s'inscrit dans cette perspective de développement de l'industrie dans les territoires.

Au-delà de la production de biens, l'informatique a également permis d'automatiser la production et la diffusion de services. L'informatique ou le numérique a ainsi ouvert une multitude de champs d'innovations.

Le Conseil d'Orientation pour l'Emploi (COE), dans son rapport de 2017 sur l'automatisation, reprend les pistes d'innovations évoquées par l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE). Ce dernier estime que dans les 10 ans à venir, 7 technologies clés vont fortement influencer sur le système productif :

- les technologies du Big Data ;
- la robotique avancée ;
- le cloud computing ;
- l'internet des objets ;

---

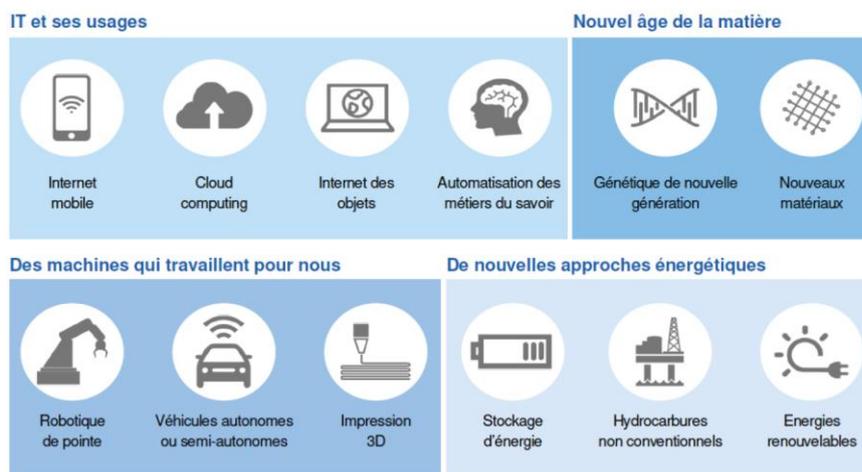
<sup>62</sup> Industrie du futur progrès technique ou progrès social ?, La Fabrique de l'industrie, 2017

<sup>63</sup> « Airbus, par exemple, a longtemps été un acheteur dur en affaires avec ses sous-traitants, avant d'apprendre à accompagner son environnement industriel, en incitant les PME au regroupement lorsqu'elles étaient trop petites, ou en introduisant de nouvelles méthodes de travail coopératives... », « Industrie du Futur, progrès techniques ou progrès social ? », La Fabrique de l'Industrie, 2017.

<sup>64</sup> Le rapport sur Territoires d'industrie avance trois causes au retard des TPE/PME : les résistances au changement en interne ; le manque de compétences en interne ; le manque de moyens financiers.

- l'impression 3 D ;
- les biotechnologies ;
- les nanotechnologies<sup>65</sup>.

D'autres organismes tels que Mc Kinsey Global Institute et la Direction Générale des Entreprises du Ministère des Finances, proposent des listes recensant d'autres technologies. Le COE note que toutes ces technologies sont liées au numérique et sont interdépendantes.



Source : Audition d'Eric Labaye, Président du McKinsey Global Institute, devant le COE le 8 novembre 2016

### 2.2.1.3 L'impression 3 D

Egalement appelée la fabrication additive, l'impression 3D permet de produire à partir d'un fichier numérique un objet en trois dimensions par ajouts de plusieurs matériaux.

Selon le rapport du COE, elle présente quatre principaux avantages :

- « la réduction des délais de fabrication du fait de la réduction du nombre de pièces à assembler ;
- la création de pièces à géométrie complexes, difficiles voire impossibles à réaliser par les techniques d'usinage traditionnelles ;
- la possibilité de produire de façon décentralisée ;
- le rapprochement possible du lieu de fabrication... de son utilisateur. »

Aujourd'hui, compte tenu notamment de son coût, elle n'est pas utilisée à grande échelle. Les TPE/PME rencontrées ont indiqué ne pas être inquiètes du développement de cette technologie qui ne va pas directement concurrencer leurs modes de production à court ou moyen terme. L'impression 3D est aujourd'hui réservée à la production de prototypes.

<sup>65</sup> COE, Automatisation, numérisation et emploi, tome 1 « les impacts sur le volume, la structure et la localisation de l'emploi », Janvier 2017.

#### 2.2.1.4 Les TPE PME et l'Intelligence Artificielle (IA)

Dans son rapport sur les impacts de l'IA sur l'emploi, France Stratégie note trois transformations :

- *transformation des tâches* réputées ne pouvoir être réalisées que par des humains. L'IA s'impose progressivement dans les tâches d'assistance à la prise de décision ;
- *transformation des qualifications* avec insistance sur les compétences nécessaires à la gestion des interactions complexes ;
- *transformation des organisations*. France Stratégie indique qu' « une fois la numérisation mise en place, les dispositifs d'IA sont capables d'améliorer la performance opérationnelle en contribuant à la gestion des informations, à la planification des activités et à la coordination des acteurs. <sup>66</sup>»

Dans son rapport sur l'Intelligence Artificielle, le CESER préconise de sensibiliser les TPE/PME à leur transformation numérique comme préalable. L'alerte du CESER souligne qu'il ne peut y avoir de développement de l'IA sans une appropriation des outils et des démarches numériques.

A ce jour, l'Intelligence Artificielle n'est présente que dans des TPE/PME particulièrement innovantes. En raison de la rapidité des évolutions technologiques et de leur démocratisation, les entreprises seront très vite confrontées à ces innovations et devront s'adapter pour répondre aux exigences des nouveaux marchés.

### 2.2.2 Caractéristiques de la révolution actuelle

On en distingue trois :

**L'accélération des évolutions.** Entre la première et la seconde révolution, la seconde et la troisième révolution, cent ans ce sont écoulés. Il aura fallu un siècle pour maîtriser la production mécanique et la faire évoluer vers une production générée par les énergies électriques et pétrolières. Le même laps de temps a été nécessaire pour passer de la production de masse à la production automatisée. En moins de cinquante ans, l'apport du digital a bouleversé l'économie et la société toute entière. Le COE considère que de nombreuses évolutions sont encore à anticiper.

**Le passage de la standardisation à l'individualisation.** Les trois premières révolutions ont consisté à produire plus avec le concours de la machine pour alléger le travail physique, pour accélérer les cadences et finalement pour que la production ne dépende quasiment plus des contraintes humaines. Cependant, les produits restent standards. Le client choisit un produit ou le commande dans un catalogue. Le numérique permet de produire au plus près des besoins exprimés par le client voire de les anticiper, grâce aux performances techniques qui permettent le recueil, le stockage et le traitement des données (Cloud, Intelligence Artificielle, l'imprimante 3D ...).

#### Définition de l'Intelligence artificielle

« En reprenant Cédric Villani, il est possible de dire que cela ne concerne pas un champ, un domaine de recherche spécifique, mais bien un programme multidisciplinaire. Pour Yann Le Cun, directeur de Facebook AI Research, l'intelligence artificielle est un ensemble de techniques permettant à des machines d'accomplir des tâches et de résoudre des problèmes habituellement réservés aux humains. Pour Olivier Ezratty, l'appellation la plus appropriée serait celle « d'intelligence humaine augmentée, l'intelligence artificielle étant principalement destinée à permettre à l'homme de faire plus de choses »

Rapport CESER sur IA, 2019

<sup>66</sup> « Intelligence Artificielle et travail », rapport mars 2018, France Stratégie

**Cette révolution est poussée par les clients**, leurs habitudes de consommation, leur volonté d'autonomie, leur désir de rapidité et de liberté. Grâce aux TIC, les clients peuvent accéder partout et à n'importe quel moment à l'information dont ils ont besoin. Ils peuvent comparer les produits, choisir et payer en ligne. Ces habitudes de consommation peuvent être tracées. Le traitement des données recueillies aide à définir des profils permettant à l'entreprise d'anticiper et de proposer des produits ad hoc.

Quelques entreprises se sont imposées dans le quotidien des individus en particulier des jeunes, tout en suscitant des réserves et des inquiétudes : Blabla Car, Uber, Amazon ou encore Airbnb. Dans les quatre cas, selon des critères qu'il aura lui-même définis, **le client est mis en relation directe avec le fournisseur**. Système informatique et back-office engrangent par ce procédé des données réutilisées pour proposer des produits similaires ou encore des services. Cette mise en relation directe entre le client le fournisseur est le premier élément de la transformation numérique.

Le second élément réside dans le fait que **tout le monde peut être tour à tour client et/ou fournisseur**. Pour cela, il suffit d'avoir un service à offrir. Il est possible de choisir la durée pendant laquelle le service est proposé. Aucun engagement n'est pris dans la durée. Tout repose sur l'autonomie des uns et des autres, en particulier sur celle de l'offreur de service. La plateforme s'assure uniquement que le service est réellement rendu.

Le troisième élément concerne l'**offre de service sur mesure livrée dans un temps minimal**. Il est rendu possible par des systèmes numériques qui permettent de traiter, grâce aux algorithmes, une quantité de données quasi infinie pour arriver à proposer à chacun une offre de service au plus près de ses exigences. Si le mode de production est moins impacté, ici le mode de diffusion l'est fortement.

Les exemples donnés sont ceux d'entreprises devenues des multinationales. Les TPE/PME sont confrontées aux mêmes problématiques, qu'elles offrent des services à des entreprises ou à des consommateurs. Si leur activité n'est, pour l'instant pas directement affectée par ces trois éléments de la transformation numérique, en revanche leur environnement, leur écosystème, le sont.

### 2.2.3 Les politiques d'accompagnement

Les pouvoirs publics nationaux, régionaux et locaux ont pris la question au sérieux et mis en place des accompagnements en direction des TPE/PME. FranceNum propose au travers de 13 thématiques des ressources pour les TPE/PME allant du plan d'action à la formation du dirigeant ou des salariés. Ces formations offrent principalement des outils pour la création d'un site internet ou l'accès à un nouveau logiciel comptable. FranceNum offre un lien vers le référentiel des compétences liées au numérique élaboré par le Ministère de l'Education nationale.

Le dispositif « Territoire d'industrie » ne vise pas particulièrement les TPE/PME et leur transformation numérique mais s'inscrit dans le projet de ré-industrialisation. L'Etat souhaite s'appuyer sur les territoires pour atteindre cet objectif. Dans le rapport de présentation des plateformes d'accompagnement, il constate le retard pris par les TPE/PME dans la modernisation de leur chaîne de valeurs. Il évoque trois raisons :

- les résistances au changement en interne ;
- le manque de compétences en interne ;

- le manque de moyens financiers<sup>67</sup>.

Le rapport cible la nécessité d'accompagner les dirigeants des entreprises de TPE/PME avec pour préalable l'augmentation de leur « compétitivité hors coût ». Afin de vaincre les résistances et transformer les TPE/PME, les auteurs du rapport estiment qu'il est nécessaire de prendre en compte les trois éléments suivants :

- « la transformation ne se limite pas à l'intégration de technologies, mais implique des changements dans les méthodes de travail et de management ;
- une phase d'appropriation du projet par les équipes est nécessaire pour recueillir leurs avis et surtout pour susciter une certaine adhésion des collaborateurs ;
- une phase optionnelle de formation pourrait être prévue en fonction des résultats d'un audit des compétences des employés de l'entreprise. »

Les deux dernières remarques sont dans la lignée des propositions de l'observatoire du numérique de la Direction Générale des Entreprises du Ministère des Finances et de l'Economie. Il propose 6 conseils aux TPE/PME pour accompagner leur transformation numérique :

1. considérer la data comme la matière première de la transition numérique ;
2. mettre le client au centre du dispositif ;
3. s'équiper pour recueillir la data ;
4. sonder la culture de l'entreprise ;
5. former les salariés au numérique et recourir à de nouvelles compétences ;
6. se faire accompagner pour réussir la transition digitale.

Le conseil n° 5 nécessite que l'entreprise connaisse les compétences dont elle dispose ou qu'elle entre, le cas échéant, dans une démarche de recensement des compétences de ses salariés et qu'elle élabore ensuite une stratégie de développement de leurs aptitudes. Faut-il recourir à des jeunes issus de la formation initiale disposant de ces compétences mais maîtrisant peu la vie de l'entreprise ou former des salariés au numérique ? Dans les deux cas, quelles compétences prioriser ?

La loi du 5 septembre 2018 constitue une pièce importante de cet arsenal. Celui-ci avait jusqu'alors principalement consisté à doter les entreprises de matériels et d'outils au détriment d'un accompagnement dans une stratégie d'adaptation des compétences de leurs salariés.

#### 2.2.4 Quels impacts sur les TPE/PME ?

L'association pour la Gestion du Fonds d'assurance des Salariés des PME (AGEFOS) ainsi que l'Association pour l'Emploi des Cadres (APEC) ont souhaité savoir comment cette transformation était perçue dans les entreprises en interrogeant les dirigeants et les salariés. Les questions ont porté sur leur perception du numérique, son impact sur leur entreprise et les moyens mis en œuvre pour rester compétitif.

#### ***Le numérique : impacts et opportunités pour l'entreprise***

---

<sup>67</sup> « Les Plateformes d'Accélération de l'Industrie du Futur », rapport au premier Ministre, Inspection Générale des Finances, Mai 2019.

La perception du numérique au sein des TPE/PME est différente selon le statut de dirigeant ou de salarié. Les salariés semblent mieux appréhender l'impact du numérique pour l'entreprise et estiment que c'est plutôt une opportunité pour leur entreprise. En revanche, les dirigeants de TPE/PME interrogés reconnaissent à 64%, contre 69% pour les salariés, que le numérique a fortement impacté leur entreprise. Ils sont 68% à penser que cela aura des effets sur la stratégie de relation aux clients et 62% sur le niveau d'exigence de ceux-ci.

Pourtant les entreprises ont déjà des pratiques numériques. 79% disposent d'un site internet, 52% sont actives sur les réseaux sociaux et 40% forment régulièrement leurs collaborateurs au numérique. Ce pourcentage contraste avec les 5% de formations sur le numérique constatés dans la partie « facteurs déclencheurs de la formation. » Cette différence révèle certainement un problème de représentation.

Selon la taille de l'entreprise et les dirigeants de ces entreprises, le pourcentage est différent. L'impact est ressenti plus fortement par les dirigeants de TPE. Les dirigeants de PME considèrent que le numérique est une réelle opportunité.

Selon l'APEC, les TPE/PME considèrent souvent que leur projet ne relève pas de la transition ou de la transformation numérique. Il s'agit pour eux d'un simple projet informatique. Les entreprises ne qualifient pas ces évolutions de transformation et encore moins de révolution<sup>68</sup>. Les TPE/PME estiment vivre une transformation numérique lorsque le fonctionnement de l'entreprise est bouleversé : production et ressources humaines. Dans le cas des projets dits « informatiques », c'est principalement la communication ou la gestion mais pas l'ensemble du fonctionnement qui sont affectées.

Leur projet nécessite souvent peu de moyens et ont émergé suite à un diagnostic interne, informel ou encore à la faveur d'une remarque d'un client ou d'un fournisseur. Les TPE/PME n'estiment pas nécessaire de solliciter un conseil pour le choix du matériel, ses diverses fonctionnalités ou même pour un financement.

Cette approche, plutôt informelle, se traduit également dans la montée en compétence des salariés sur le digital. Les dirigeants comptent sur les capacités des salariés à prendre en main leurs nouveaux outils et, en cas de difficulté, à échanger avec leurs collègues pour trouver la solution. Une autre option consiste à demander au prestataire de former les utilisateurs.

Pourtant, certaines TPE/PME se sont lancées dans une réelle transformation numérique. L'APEC relève que la taille de l'entreprise, son appartenance à un groupe ou encore le secteur d'activité dans lequel elle évolue, sont des facteurs déterminants pour définir l'envergure du projet de transformation numérique. **Qu'il s'agisse des dirigeants ou des salariés, ils estiment que la formation professionnelle peut les aider à accompagner leurs collaborateurs dans la période de transition, respectivement 59% et 54%. Mais comme nous l'avons vu, ils privilégient la « formation sur le tas ».**

En outre, le numérique ne semble pas affecter, selon eux, le fonctionnement de l'entreprise en tant que tel. Mais ils perçoivent qu'il oblige à repenser la relation au client. C'est également ce que soulignait le Cercle de l'Observatoire qui dépend de « l'Observatoire des Métiers et des

---

<sup>68</sup> « Les entreprises, elles font de la transformation numérique mais elles ne vont pas forcément mettre ce mot de transformation numérique derrière leur pratique ; mais elles se rendent bien compte qu'il se passe des choses. Agendas partagés, site internet, réseaux sociaux, il y a beaucoup d'entreprises qui en ont conscience et qui sont un petit peu aussi entraînées par les pratiques de leurs fournisseurs pour la prise de commande », citation tirée de « Transformation Numérique dans les PME », APEC, Mars 2019.

Qualifications de la Retraite complémentaire » et de la Prévoyance. Il notait que le numérique allait ou avait déjà remis le client au centre de la stratégie de l'entreprise. Le client est plus exigeant, note l'observatoire. « Il a gagné en autonomie, en influence et en expertise (...) il pèse réellement sur le choix de l'entreprise »<sup>69</sup>. L'observatoire continue en affirmant qu'il s'agit d'une industrialisation du secteur tertiaire.

## 2.3 La Normandie, un environnement favorable pour les TPE/PME

La Normandie bénéficie de nombreux atouts qui lui permettent de développer une économie productive et propice à la croissance des TPE/PME.

### 2.3.1 Les atouts géographiques

Située entre la région Parisienne et la Manche grâce à ses deux ports (Le Havre et Rouen), elle offre à la région Ile-de-France une ouverture aux échanges internationaux. La Normandie est le premier complexe portuaire français et le troisième européen. Même si elle ne peut rivaliser avec les ports d'Anvers et de Rotterdam, cette ouverture maritime a orienté son économie. Plusieurs activités industrielles se sont installées pour bénéficier de cet avantage telles que la pétrochimie, le raffinage, la cosmétique, l'automobile, l'aéronautique... A cela s'ajoute une industrie agro-alimentaire performante ; ces deux facteurs expliquent la forte industrialisation de l'économie normande. L'INSEE conclut même que la Normandie est la première région industrielle de France si l'on s'appuie sur la part de l'industrie dans le Produit Intérieur Brut (PIB) à hauteur de 20%<sup>70</sup>.

La façade maritime de la Normandie s'étend sur 640 KM et lui permet d'être également attractive sur le plan touristique. Elle dispose de nombreux sites de mémoire parmi les plus fréquentés de France (Mont St Michel et Mémorial) et propose plus d'un million de lits. Le tourisme en Normandie est souvent qualifié de tourisme de proximité puisque la région attire principalement des Français ou des Européens de pays limitrophes<sup>71</sup>.

### 2.3.2 Des atouts en savoir-faire de pointe

La Normandie dispose d'atouts importants en terme de savoir-faire. Le panorama de la Normandie édité par la Chambre de Commerce de Normandie liste 10 filières, domaines d'excellence et pôles de compétitivité, dont la Région soutient le développement et qui la rendent incontournable dans plusieurs secteurs :

- 1/ **l'aéronautique** et son réseau de plus de 140 acteurs normands de l'aéronautique (NAE) ;
- 2/ **l'agroalimentaire** qui comprend un pôle compétitivité, Valorial, et deux domaines d'excellence Nov&atech et Fimalin. Leur activité principale est la recherche et le développement dans l'agro-ressource pour le premier et dans le lin pour le second ;
- 3/ **l'automobile et la mobilité** et son pôle de compétitivité, MOVEO. Deux grands constructeurs et des équipementiers sont présents ;
- 4/ **la construction** ;
- 5/ **la filière équine** et son pôle de compétitivité Hippolia ;

---

<sup>69</sup> « La Transformation Digitale des métiers de la retraite complémentaire et de la prévoyance », avril 2018, Les carnet du cercle, p.58

<sup>70</sup> Le Normandie première région de France pour sa part de l'industrie dans le PIB, Insee, juillet 2016

<sup>71</sup> Panorama économique de la Normandie 2019, CCI Normandie

- 6/ **la filière économie de la mer** qui regroupe principalement 3 domaines : la construction, la réparation et déconstruction navales, les services et travaux maritimes, ainsi que le nautisme et la plaisance ;
- 7/ **l'énergie** ;
- 8/ **la logistique** dotée d'un pôle de compétitivité (Nov@log) qui est le seul en France dédié à la logistique ;
- 9/ **le numérique** avec également un pôle de compétitivité (le Pôle TES<sup>72</sup>), et plusieurs structures dont le rôle est de fédérer les acteurs du numérique pour créer des synergies et favoriser l'innovation (Normandy French Tech, NWX Normandie, WebXperts...) ;
- 10/ **les savoir-faire d'excellence tels que la verrerie** (Glass Valley) ou l'habillement (Normandie Habillement).

Ces filières ont pour mission de créer les conditions favorables pour l'innovation et le développement de l'économie normande de demain. Elles promeuvent et soutiennent la formation dans leur secteur d'activité pour que leurs savoir-faire se développent. Enfin, elles font également la promotion de leurs activités pour que les jeunes en aient connaissance et puissent s'y investir.

Cette dernière préoccupation se nourrit de deux constats :

- un déficit de de qualification des actifs en comparaison de la moyenne métropolitaine ;
- un solde migratoire négatif.

### 2.3.3 Un faible niveau de qualification des actifs

La Normandie se caractérise par un niveau de qualification plus bas que la moyenne nationale (France Métropolitaine). Malgré une légère progression, qui se poursuit depuis la période 2008-2013, les actifs sont principalement titulaires d'un diplôme de niveaux 6, 5 et 4. Ceci se traduit par un taux d'actifs ouvriers élevé (27%) et inversement un taux d'encadrement inférieur à la moyenne nationale. En Normandie, ce taux est de 11,4%, ce qui la situe au 11<sup>ème</sup> rang des régions françaises juste devant la Corse et à égalité avec la Bourgogne-Franche-Comté. La moyenne nationale de 14.1% est poussée vers le haut par la région Ile-de-France dont le taux d'encadrement est de 28,8%<sup>73</sup>. En Normandie, cette situation s'explique notamment par une présence importante d'entreprises des secteurs de l'industrie et de la construction qui emploient plus d'ouvriers que de cadres. C'est le cas également de l'artisanat, le troisième secteur de la région en termes d'emplois après les services et l'industrie. En outre, la Normandie compte un nombre important d'entreprises dont les sièges sociaux sont en Ile-de-France.

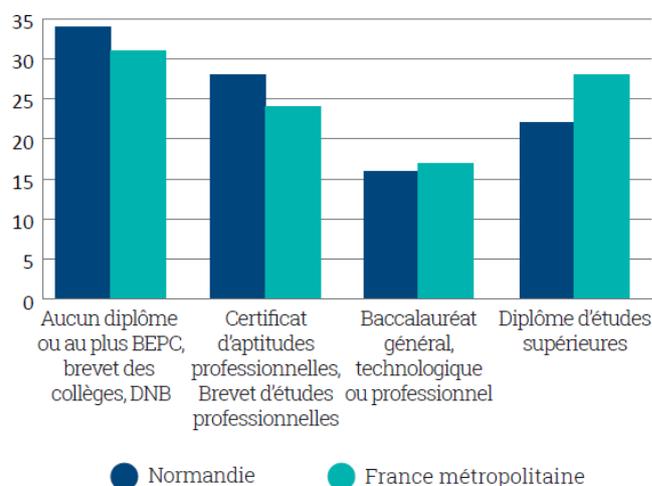
---

<sup>72</sup> En 2019, le Pôle TES a fusionné avec le pôle de compétitivité breton Images et Réseaux.

<sup>73</sup> La Normandie et ses territoires, Insee, Septembre 2017

### Diplôme le plus élevé de la population non scolarisée de 15 ans ou plus (en %, 2018)

Source : Insee - Recensement de la population. Réalisation : CCI Normandie



Source INSEE, CCI

Le faible taux de scolarisation des jeunes de 15-24 ans, inférieur au niveau national, peut aussi être pointé. Pour rappel, il est de 56% en Normandie et de 60% en France métropolitaine. Plus l'âge avance, moins le taux de scolarisation est important. Il chute à 25% pour les 21-24 ans, soit 5,5 points en-dessous de la moyenne nationale<sup>74</sup>. La proportion des cadres parmi les jeunes actifs est également faible (9.9%) et en-dessous de la moyenne nationale qui est de 12,1%. La métropolisation tend à concentrer les emplois autour des grands centres urbains. Caen et Rouen bénéficient de cette tendance. L'emploi des cadres a progressé de 3 points sur la période 1999-2013.

L'INSEE avance une autre explication un niveau de qualification moins élevé : le déficit migratoire des diplômés du supérieur. Nous avons souligné que la structure de l'emploi en Normandie leur était défavorable. Le cumul de deux tendances : faible attractivité et forte migration fait subir à la région une forme de « fuite des cerveaux »<sup>75</sup>.

### Soldes naturels et migratoires des départements normands en 2018

	Calvados	Eure	Manche	Orne	Seine-Maritime	Normandie
Solde naturel	-350	+927	-1 571	-1 084	+1766	-312
Solde migratoire	-637	-120	-629	-1 013	-4 789	-7 188

Source : Insee, estimations de population

Ces constats ont des incidences pour les TPE/PME. La principale est présentée par l'APEC, qui note les difficultés à recruter des cadres. Les raisons avancées par l'association sont :

- *le manque de service RH* qui rend difficile le repérage des besoins et leur formalisation. Nous reviendrons sur ce constat qui explique également le faible taux de départ en formation des salariés des TPE/PME ;
- *le manque d'attractivité*. Les jeunes cadres estiment qu'une TPE/PME offre peu de perspective d'évolution et que les missions souvent transversales ne permettent pas de développer une expertise ;

<sup>74</sup> « Deux tiers des jeunes normands sont en formation », INSEE août 2016

<sup>75</sup> « Les migrations des diplômés du supérieur, plutôt défavorables à la Normandie », INSEE juin 2015

- la localisation géographique ;
- les rémunérations moins attractives.

L'APEC poursuit et relève 4 leviers pour répondre à ces réticences :

- améliorer l'attractivité de l'entreprise ;
- valoriser l'attractivité du territoire ;
- optimiser les processus de recrutement ;
- recruter autrement en misant sur les compétences.

## 2.4 « Vers une nouvelle société de compétences »<sup>76</sup>

Les études sur le développement des compétences considèrent que la formation professionnelle est passée d'un système de formation calqué sur celui de la formation initiale scolaire à un système de formation « articulant transmission des savoirs et construction des compétences ». Dans ce nouveau cadre, un apprenant devient acteur de son savoir, de son projet professionnel et de sa formation. En outre, « la logique compétence conduit à inscrire l'individu dans une perspective de formation permanente à son initiative ou sous sa responsabilité »<sup>77</sup>. Ce paradigme sous-tend la loi du 5 septembre 2018. La loi et l'ANI qui l'a précédée, visent toujours l'élévation du niveau de qualification afin de mieux se prémunir contre le chômage. Ils veulent également donner aux salariés les moyens d'acquérir les compétences qui leur seront utiles pour répondre aux nouveaux besoins de l'économie<sup>78</sup>. La nouvelle législation entend « renforcer l'investissement des entreprises dans les compétences de leurs salariés, par (...) le développement du dialogue social et économique. Le cadre législatif doit également simplifier et adapter les outils d'insertion professionnelle pour les publics les plus fragilisés, tout particulièrement les travailleurs handicapés. » Nous venons de voir dans la partie précédente l'enjeu de l'évolution des compétences. Sans adaptation de leurs compétences, beaucoup de salariés se retrouveront en décalage. Nous verrons dans cette partie que, pour les salariés des TPE/PME, c'est un enjeu d'accès à la formation.

### **Métiers, compétences, rappel de définitions**

La première tension évoquée dans l'article « L'usine du futur en France : dix tensions qui questionnent le travail » concerne : « disparition des emplois et/ou mutation des métiers ». Il est nécessaire de rappeler la définition de « métier » et de « compétences ».

Lorsque l'on évoque les termes de métier et de compétence, on peut viser :

- le résultat (action située, efficace et réussie) ;
- la technique ou le processus ;
- ou la « capacité à ».

Selon le positionnement du locuteur, il va insister plus sur l'un que sur l'autre.

### **Le métier**

La notion de métier doit être précisée pour éviter de la confondre avec celle d'emploi. Selon une dirigeante auditionnée, le métier se compose de trois notions :

<sup>76</sup> Titre 1 de la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

<sup>77</sup> « Développer des compétences ou comment s'engager dans l'agir professionnel », Najoua Mohib, formation emploi, 2011

<sup>78</sup> Exposé des motifs de la loi du 5 septembre 2018. « Les transformations majeures que connaissent les entreprises du pays et des secteurs entiers de l'économie ont des effets importants sur les organisations de travail, les métiers et donc les compétences attendues de la part des actifs ».

1. un geste technique maîtrisé grâce à une phase d'apprentissage ;
2. un savoir-faire traditionnel ;
3. un savoir-être.

Cette définition met en évidence à la fois la capacité à agir, qu'elle distingue du geste technique, et le comportement. La particularité du métier, c'est le savoir-faire traditionnel qui se transmet par imitation, sur le lieu de travail, par un collègue reconnu comme le maîtrisant. C'est pourquoi, d'autres professionnels ajoutent à la définition du métier, la reconnaissance par les pairs qui se matérialise par l'enregistrement dans un répertoire (registre de l'artisanat). Le geste technique et le savoir-faire traditionnel, une fois que la « corporation » aura validé la transformation, sont les deux aspects pouvant évoluer dans un métier. Comme nous l'avons noté, le comportement reste essentiel dans l'exercice du métier.

### **Compétences**

La notion de compétence peut être entendue de différentes manières selon qu'elle est abordée par la psychologie du travail, la sociologie, l'économie. L'analyse des différentes définitions soulignent quelques invariants :

- l'individu qui agit ;
- le contexte dans lequel il est lors de son action ;
- les ressources qu'il mobilise pour agir.

Si ces trois éléments sont des invariants dans les définitions, ils sont dans la réalité en constante évolution, qu'il s'agisse de l'individu, du contexte et des ressources. L'individu change selon le contexte, acquiert de nouvelles ressources ou pas. Dans la période actuelle de mutations numériques, de changements rapides et profonds des « modes d'agir », au-delà de la capacité à faire qui est essentielle, c'est la capacité à agir dans des contextes différents et mouvants qui est privilégiée. Cette période valorise la faculté des individus à s'adapter et à savoir agir malgré le contexte incertain.

Un quatrième élément est sous-jacent : l'évaluation. Les compétences sont évaluables parce qu'une compétence peut se développer si elle est régulièrement sollicitée ou se perdre si elle ne l'est pas. En insistant sur les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être professionnels, Pôle Emploi va considérer que l'évaluation d'une compétence se fait en situation de travail. Le secteur de l'artisanat, dans lequel évolue bon nombre de TPE/PME considère, quant à lui, que l'enregistrement au registre des métiers confirme les compétences.

Ces compétences font appel à des aptitudes de différentes natures :

- « **aptitudes techniques** » c'est-à-dire la maîtrise technique du métier auquel est rattaché le savoir-faire lié à l'expérience.

#### **Définitions de compétence :**

Claude Lévy-Leboyer (1996) définit la compétence comme des **comportements observables** en situation qui mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalité et des connaissances acquises. Les compétences ne peuvent pas se développer s'il ne préexiste pas les aptitudes associées. Pour cet auteur, les **compétences sont liées à une tâche ou une activité professionnelle déterminée...**

Pour Guy Le Boterf, la compétence est le **savoir-agir** : c'est-à-dire savoir-mobiliser, savoir-intégrer, savoir-transférer des ressources dans un contexte professionnel.

Il n'y a pas une seule manière d'être compétent, la compétence est la réalisation de combinaisons permettant d'accomplir l'activité.

Mais la compétence ne s'explique pas uniquement grâce au savoir-agir. En effet, pour être compétent il faut également pouvoir et vouloir agir.

Pour Philippe Zarifian. (2001), « La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente. »

« La compétence est la **prise d'initiative et de responsabilité** de l'individu sur des situations professionnelles auxquels il est confronté. »

- **« aptitudes d'organisation »**. Elles s'ajoutent à la maîtrise technique pour « aboutir à la performance ».
- **« aptitudes relationnelles »**. Il s'agit de la capacité à « établir et (...) maintenir des relations efficaces et de travailler en relation avec d'autres interlocuteurs, internes ou externes... ».
- **« aptitudes d'adaptation »**. C'est la capacité à intégrer des changements (métiers, environnement, méthode de travail...)

### III. L'accès à la formation, quelle réalité dans les TPE/PME ?

La transformation digitale de l'entreprise ne pourra se faire sans les individus. Elle modifie l'organisation, le management, les métiers et amène à s'interroger sur la disparition de certains. Dans le même temps, les entreprises ont besoin de compétences nouvelles. Cela pose deux questions :

- Quelles compétences seront demandées demain ?
- Comment anticiper, adapter ou renouveler les compétences des salariés ?

A ces deux questions, peut s'ajouter une troisième : de quels moyens disposent les entreprises et en particulier les TPE/PME pour mettre en œuvre leur stratégie de développement des compétences de leurs collaborateurs ?

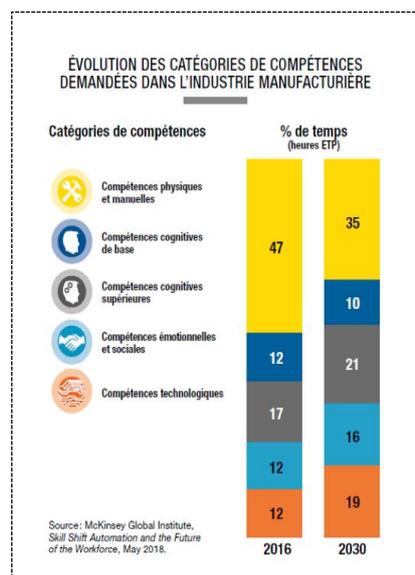
#### 3.1 Les compétences pour demain

Nous avons montré les différentes transformations en cours et à venir de l'appareil productif et plus généralement du tissu économique. Tous les secteurs sont impactés par la digitalisation et la transition énergétique : les modes de production, de distribution, de commercialisation et de conception. Dans « Organisation et compétences dans l'usine du futur »<sup>79</sup>, les auteurs font le constat de tensions sur les champs de l'organisation et de la gestion des compétences. La première concerne la disparition des emplois et/ou leurs mutations. Ils reprennent deux analyses de référence. Le Comité d'Orientation pour l'Emploi (COE) a publié une étude en trois tomes intitulés « Automatisation, Numérisation et l'Emploi ». La seconde étude émane du Mc Kinsey Global Institute<sup>80</sup>. Le COE estime que 10% des emplois actuels seraient amenés à disparaître, l'institut insiste plutôt sur l'évolution des métiers et des compétences demandées à l'horizon 2030.

Il repère 5 catégories de compétences :

- Compétences physiques et manuelles ;
- Compétences cognitives de base ;
- Compétences cognitives supérieures ;
- Compétences émotionnelles et sociales ;
- Compétences technologiques.

**Mc Kinsey estime qu'à l'horizon 2030, les compétences physiques et manuelles seront moins demandées au profit des compétences cognitives supérieures, des compétences émotionnelles et sociales ainsi que des compétences technologiques.**



<sup>79</sup> « Organisation et compétences dans l'usine du futur », Chaire FIT de Mines Paris Tech, La fabrique de l'Industrie, 2019 Presses des Mines.

<sup>80</sup> Skill shift Automation and the future of the Workforce, May 2018

Dans son article « Nouveaux outils, nouvelles compétences », Isabelle Reyre cite les compétences de demain repérées par l'Institut de Recherche de l'Université de Phoenix <sup>81</sup>. Contrairement à la crainte parfois exprimée, elle affirme que la machine ne remplacera pas le travail de l'humain, celui-ci devant s'adapter et solliciter de nouvelles compétences : « c'est l'humain qui donne le « la ». L'institut met en lumière les aptitudes suivantes pour les années 2020 :

- « **Cultiver l'intelligence sociale**  
[ pour ] donner à l'humain un avantage comparatif et significatif sur les machines...
- **Aiguiser ses compétences cross-culturelles**  
C'est [...] la faculté d'interagir avec d'autres cultures, d'autres modes de pensée, d'autres générations, d'autres compétences...
- **Développer sa pensée récursive**  
Les compétences intégrant des capacités d'analyse statistique ou des raisonnements quantitatifs seront d'autant plus valorisées que les systèmes utilisés vont générer de plus en plus de données à traiter ;
- **Être agile dans l'usage des nouveaux médias ;**
- **Pratiquer la transdisciplinarité ;**
- **Prendre en compte les lieux de travail ;**
- **Savoir gérer la charge cognitive des contenus ;**  
La faculté à discriminer et filtrer l'information essentielle et à comprendre comment maximiser le fonctionnement cognitif... ;
- **Être agile dans la collaboration virtuelle**  
Les technologies « connectives » rendent plus facile le travail à distance. Cependant, les environnements virtuels demandent aussi de nouveaux types de compétences comme, par exemple, la capacité à savoir impliquer et motiver les équipes composées d'individus dispersés et éloignés. »<sup>82</sup>

L'auteure conclut en expliquant que ces compétences ne sont pas si nouvelles que cela. La nouveauté vient de la « faculté des individus à aller puiser d'autres ressources que celles naturellement sollicitées dans le cadre professionnel d'aujourd'hui ».

Cette évolution en cours pouvant générer des inadéquations de compétences, les entreprises sont alors confrontées à 5 solutions :

---

<sup>81</sup> « Nouveaux outils, nouvelles compétences », Isabelle REYRE, Documentaliste-Sciences de l'Information 2014/3 (Vol. 51), p.4-6.

<sup>82</sup> Ibid, voir en Annexe la liste des compétences et les explications.

## 5 TYPES D'ACTIIONS FACE À L'INADÉQUATION DES COMPÉTENCES



83

Face à l'évolution de l'appareil productif du fait de la numérisation, les TPE/PME sont confrontées à trois solutions : redéployer, embaucher et former. Elles utilisent parfois l'externalisation<sup>84</sup> mais elles évitent, autant que faire se peut, de recourir au licenciement qui, pour elles, est souvent synonyme de pertes de compétences difficiles à remplacer. Trois solutions s'offrent donc à elles :

- *redéployer*. Cela nécessite de repenser l'organisation de son entreprise et d'être sûr de disposer des compétences voulues en interne ;
- *embaucher*. C'est souvent la solution envisagée mais elle se heurte à une difficulté majeure : les compétences recherchées sont également difficiles à trouver à l'extérieur en particulier pour certains métiers de l'industrie fortement en tension<sup>85</sup> ;
- *former*. C'est l'option que la loi du 5 septembre 2018 veut retenir : accentuer l'effort pour le développement des compétences en renforçant les moyens et les outils autour des entreprises de moins de 50 salariés.

L'accès à la formation peut être appréhendé sous deux angles :

- Celui de l'entreprise : quelles conditions doivent être mises en place pour favoriser l'accès à la formation des salariés ?
- Celui du salarié : quels sont les éléments favorisant le départ en formation ?

### 3.2 L'accès à la formation

#### 3.2.1 La participation financière des entreprises

Deux indicateurs permettent de mesurer l'accès à la formation :

- Les dépenses des entreprises telles que présentées dans les déclarations obligatoires ;
- Les déclarations de départ en formation.

<sup>83</sup> «L'usine du futur en France : dix tensions qui questionnent le travail », Par Marie-Laure Cahier et François Pellerin, 2 septembre 2019

<sup>84</sup> Link'Alia à Flers comprend trois entités dont un bureau d'études. On retrouvera cette même configuration à SOREDEM ou CPM, qui ont, au sein du groupe, un bureau d'études pour l'activité de conception et d'élaboration des produits.

<sup>85</sup> Enquête BMO

Eurostat a lancé une enquête intitulée « enquête sur la formation professionnelle continue dans les entreprises »<sup>86</sup> dont l'objectif est de mesurer le taux d'accès à la formation des salariés. Elle présente également l'intérêt d'être menée selon les mêmes critères dans chaque pays de l'Union européenne, ce qui facilite les comparaisons. Elle est renouvelée tous les 5 ans.

Selon cette enquête, en 2015, le taux moyen de participation financière des entreprises à la formation est de 1.4%. Nous avons vu dans la première partie que les seuils d'effectifs déterminaient le niveau de participation financière des entreprises. Le tableau ci-après montre que le taux de participation des entreprises peut varier au-delà de l'obligation légale. On note que **plus les effectifs sont importants, plus le taux de participation augmente**. A partir de 50 salariés, on peut constater que les entreprises ont tendance à dépasser leurs obligations légales.

	10-19 salariés	20-49 salariés	50-249 salariés	250- 499 salariés	500- 999 salariés	1000- 1999 salariés	2000 salariés et plus	Ensemble
Taux de participation financière des entreprises (en %)	0,9	1,0	1,1	1,4	1,6	1,7	1,8	1,4

Sources CTVS 2015, CEREQ/DARES

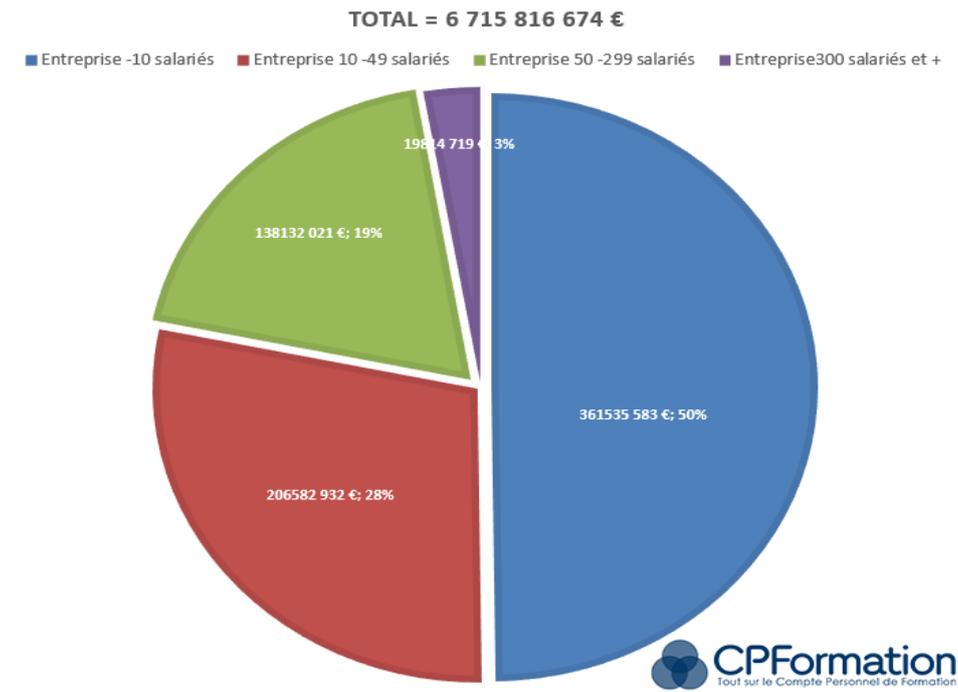
La participation financière des entreprises, quant à elle, correspond à l'ensemble des dépenses de formation de l'entreprise. La loi définit un taux obligatoire qui est de 0,55% pour les entreprises de moins de 11 salariés et de 1% pour les autres. Le tableau précédent montre que les entreprises dépensent en moyenne plus ; plus l'effectif est important, plus l'entreprise consacre des fonds à la formation.

Jusqu'à la réforme de 2018, les sommes réservées à la formation devaient être utilisées par les entreprises au cours de l'année. Ces dernières avaient pour obligation de remplir un formulaire de déclaration, le 24-83<sup>87</sup> qui a été supprimé. Aujourd'hui, les déclarations sont effectuées par le biais de la Déclaration Annuelle des Données Sociales (DADS) ou de la Déclaration Sociale Nominative (DSN).

Ce qui n'était pas utilisé était versé à l'OPCA qui pouvait ainsi financer des formations pour les entreprises de moins de vingt salariés ne disposant pas de fonds de formation suffisants. C'est le principe de la mutualisation des fonds et du « former ou payer ». Au titre de l'année 2015, le montant global collecté était de 6 715 816 674 € et se répartissait comme suit :

<sup>86</sup> Plus connue sous son sigle anglais CVTS, Continuing Vocational Training Survey, elle a été instituée par le règlement No 1552/2005 du Parlement européen et du Conseil du 7 septembre 2005. Ces enquêtes ont été rendues possibles grâce au travail d'harmonisation des concepts de formation au niveau international puis européen en 2006. La « Classification of Learning Activities », CLA, « a vocation à s'appliquer de manière générale aux enquêtes statistiques... », INSEE Références, édition 2018- Eclairage- Accès à la formation.

<sup>87</sup> <https://www.cereq.fr/exploitation-des-declarations-fiscales-24-83-annee-2014>



La somme est importante mais ne représente que la moitié de ce que les entreprises consacrent à la formation de leurs salariés, environ 13.8 milliard en 2015<sup>88</sup>. Certaines entreprises mènent une politique de développement des compétences ambitieuse et dépensent au-delà de leurs obligations légales.

Le schéma ci-dessus positionne les TPE/PME comme premier contributeur (en montants cumulés) de la formation professionnelle continue. Cela ne signifie pas pour autant que les TPE/PME sont les entreprises qui envoient le plus de salariés en formation. Les TPE/PME pouvaient percevoir des fonds mutualisés plus que le montant de leur cotisation. Ce plus-perçu permettait de financer les dispositifs tels que la professionnalisation et les dispositifs de formation individuelle (CPF et ancien CIF).

Les fonds dédiés étaient affectés au financement :

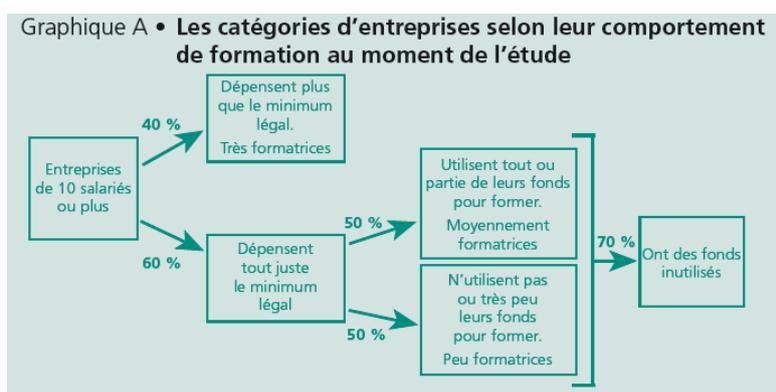
- du plan de formation devenu plan de développement des compétences ;
- du compte personnel de formation (CPF) ;
- de l'alternance.

Nous avons vu que l'utilisation de ces fonds variait selon la taille de l'entreprise. La DARES a voulu mieux appréhender les causes de l'utilisation ou non des fonds par certaines entreprises. Elle distingue 3 catégories :

- **les entreprises « très formatrices »**, qui forment au-delà de leurs obligations légales ;
- **les entreprises moyennement formatrices**, qui forment pour un montant compris entre 10% et 100% du minimum légal ;
- **les entreprises peu formatrices**.

<sup>88</sup> Jaune Budgétaire 2015

Le schéma suivant résume le comportement des entreprises face à la formation. 60% des entreprises dépensent le minimum légal pour la formation de leurs salariés ; 40% dépensent plus. Parmi les 60%, la moitié utilisent leur fonds formation pour former leurs salariés. L'autre moitié ne les utilise pas ou très peu. Le constat final est sans appel : 70% des entreprises de plus de 10 salariés ont des fonds inutilisés. Cela se traduit par un taux de formation très faible de ces entreprises. Elles forment moins de 5% de leurs salariés et dépensent en moyenne 188 €<sup>89</sup> par salariés au titre du plan de formation. A l'opposé, les entreprises très formatrices dépensent 533 € par salarié pour former 37% d'entre eux.



### 3.2.2 Le taux d'accès à la formation

Le taux d'accès à la formation, c'est-à-dire le nombre de salariés ayant suivi une formation au cours de l'année dans le cadre de l'entreprise et sur son temps de travail rapporté aux effectifs pour la même année est de 48,3%. Cela signifie, si l'on est optimiste, qu'un peu moins d'un salarié sur deux part en formation. Même s'il est en légère hausse comparé aux années précédentes, ce pourcentage est décevant compte tenu des ambitions affichées.

#### **Les facteurs de variation du taux d'accès à la formation**

L'enquête CVTS révèle trois facteurs de variation du taux d'accès à la formation :

- 1- Les effectifs de l'entreprise ;
- 2- le secteur d'activité ;
- 3- la catégorie de salariés.

#### **Les effectifs**

En première partie, nous avons évoqué la question du seuil et de ses conséquences. Les enseignements des enquêtes CVTS et AES illustrent ce constat. Le tableau<sup>90</sup> suivant montre une forte évolution du taux d'accès selon l'effectif de l'entreprise. Il propose également un focus sur le pourcentage d'utilisation du compte personnel de formation (CPF) et de la période de professionnalisation<sup>91</sup>.

<sup>89</sup> Chiffres de 2011, « Un tiers des entreprises de 10 salariés ou plus n'utilisent pas leurs fonds dédiés à la formation », Dares Analyse, N°031 avril 2015. Depuis la loi de finance 2016, les contributions légales obligatoires se répartissent comme suit :

- Entreprises de moins de 11 salariés : 0,55% de la masse salariale ;
- Entreprises de 11 salariés et plus : 1% de la masse salariale.

<sup>90</sup> ibid

<sup>91</sup> « La période de professionnalisation permet d'accéder à des formations qualifiantes enregistrées au répertoire national des certifications, à une certification reconnue inscrite à l'inventaire réalisé par la Commission nationale de la certification professionnelle, ou bien au socle de connaissances et de compétences. » <https://travail-emploi.gouv.fr/archives/archives-courantes/loi-travail-2016/le-lexique-de-la-loi-travail/article/periode-de-professionnalisation>

### Participation financière des entreprises à la formation selon les effectifs

	10-19 salariés	20-49 salariés	50-249 salariés	250- 499 salariés	500- 999 salariés	1000- 1999 salariés	2000 salariés et plus	Ensemble
Taux de participation financière des entreprises (en %)	0,9	1,0	1,1	1,4	1,6	1,7	1,8	1,4
Taux d'accès à la formation (en %)	25,1	29,2	40,8	58,4	63,0	63,5	63,0	48,3
dont :								
Compte personnel de formation (CPF)	1,4	1,3	0,6	0,8	0,4	0,4	0,2	0,7
Période de professionnalisation	1,5	1,8	2,2	2,2	2,9	3,2	2,5	2,3
Durée moyenne de formation par salarié (en heure)	7,0	7,6	10,5	14,6	15,5	18,2	15,7	12,4

CTVS 2015,  
DARES-CEREQ

Trois principaux enseignements sont à tirer de ce tableau :

- le taux d'accès à la formation varie à la hausse selon les effectifs de l'entreprise. Le taux est de 25% pour les TPE et de 63% pour les GE ;
- la durée moyenne de formation pour un salarié d'une TPE/PME est deux fois inférieure à celle d'une entreprise dont l'effectif est supérieur à 2000 ;
- le CPF est plus utilisé par les salariés des TPE (proportionnellement) que par ceux des GE. Ce n'est pas le cas des périodes de professionnalisation.

On peut distinguer 3 paliers :

- les TPE/PME qui présentent un taux inférieur à 30 %, un salarié sur trois dans ces structures assiste à une formation ;
- les entreprises de 50 à 249 salariés dont le taux est de 40% ;
- les autres entreprises qui affichent un taux supérieur à 50% : plus de la moitié des salariés suivent une formation au cours de l'année. Ce taux est 2,5 fois supérieur à celui des TPE/PME de moins de 50 salariés.

### Le secteur d'activité

Le secteur affichant le taux annuel de départ en formation ramené à l'effectif le plus bas est celui de l'hôtellerie-restauration (26,6%). Le secteur des activités financières et d'assurance affiche le taux le plus élevé (71,2%). A noter que les secteurs industriels affichent en moyenne des taux supérieurs à 50%<sup>92</sup>.

### Les catégories de salariés

Le taux d'accès à la formation varie également selon des facteurs liés aux salariés :

- l'âge ;

<sup>92</sup> Cokéfaction raffinage ; industries chimiques, industrie pharmaceutique, fabrication de produits en caoutchouc et en plastique... : 67,8% ; Fabrication de matériel de transport : 63,4% ; Production et distribution d'électricité de gaz et d'air vapeur... : 63,2% .

A l'inverse la fabrication textile... affiche un taux de : 32,4%. A l'exception des activités financières et d'assurance et du transport entreposage, les secteurs d'activité du tertiaire affichent des taux inférieurs à 50%

- le genre ;
- le niveau de formation initiale.

C'est entre 25 et 54 ans que l'on se forme le plus. 60% des salariés ont participé à une formation au cours des 12 derniers mois. Ensuite, ce taux diminue à 35 % pour les salariés de plus de 55 ans, les formations qu'ils suivent étant principalement des formations non-formelles qui ne mènent pas à l'obtention d'un diplôme ou d'un titre mais peuvent aboutir à l'obtention d'une certification, d'une habilitation ou d'un permis. 53% des femmes et 48% des hommes ont participé à une formation au cours des 12 derniers mois précédant l'enquête menée en 2016.

Enfin, plus le niveau de diplôme est élevé, plus les salariés sont enclins, à suivre une formation comme le confirme le tableau suivant :

#### Participation à au moins une formation au cours des 12 derniers mois en 2016

<i>Diplôme</i>	<i>En %</i>
<i>Diplôme du supérieur long</i>	<b>74</b>
<i>Diplôme du supérieur court</i>	<b>68</b>
<i>Baccalauréat</i>	<b>55</b>
<i>CAP-BEP</i>	<b>42</b>
<i>Brevet des collèges</i>	<b>35</b>
<i>Aucun diplôme ou certificat d'études primaires</i>	<b>22</b>

AVS, Eurostats

Près de trois salariés sur quatre ayant un diplôme du supérieur long ont suivi une formation au cours des douze derniers mois. Ce pourcentage se réduit à un sur deux pour les titulaires d'un bac et chute à un sur cinq pour les non-diplômés ou ceux ne disposant que d'un certificat d'étude. Ces statistiques confirment que l'appétence à la formation est liée au niveau de qualification. Dans le même temps, cela souligne à nouveau l'ampleur de l'effort à consentir pour inciter les publics les moins qualifiés à prendre conscience de l'intérêt de la formation et à leur proposer une offre qui corresponde à leurs besoins. C'est un des objets du Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC) lancé en 2017 par l'Etat. Il cible particulièrement ces publics et propose de soutenir l'innovation en matière de formation.

En résumé, les enquêtes révèlent et confirment:

- le taux global d'accès à la formation dans les entreprises reste en-deçà des ambitions affichées puisqu'en moyenne moins d'un salarié sur deux part en formation au moins une fois par an ;
- ***l'accès à la formation est moindre pour les salariés des TPE/PME (de 10 à 50 salariés). Cela soulève la question de la compétitivité de ces entreprises et plus largement du risque de fragilisation du tissu productif. Ce taux d'accès peu élevé interroge sur la capacité des salariés de ces entreprises à rester attractifs sur le marché du travail ;***
- la faiblesse du taux de participation à la formation des séniors ;
- la sous-utilisation d'outils d'individualisation des parcours tel que le CPF. Ce constat interroge sur le fait que les salariés connaissent cet outil ;
- le recours plus important à la formation dans les secteurs de l'industrie.

La faiblesse de ces taux d'accès et du nombre d'heures de formation par salarié interroge d'une part, sur le type de formation suivi par les salariés et d'autre part, sur les freins à l'accès à la formation.

### 3.3 Les formations suivies par les salariés

AGEFOS-PME Normandie, OPCA interprofessionnel des PME réunissant en Normandie plus de 90 000 salariés, 47 branches et 8 900 entreprises, édite une étude nationale, intitulée *Perspectives*, montrant les pratiques de formation dans les TPE/PME.

*Perspective* 2018 présente la situation en 11 diapositives allant des facteurs déclencheurs de la formation professionnelle à la perception de la formation, en passant par les principales réponses aux besoins en qualification. Selon cette étude, 47% des TPE/PME (soit 40% pour les TPE et 69% pour les PME) déclarent avoir mis en place un plan de formation. Ce chiffre est en hausse si l'on prend l'année 2013 comme référence (34%) mais en deçà des 51% de l'année 2015.

L'étude apporte des enseignements sur 3 points, principalement pour les TPE/PME interrogées :

1. les facteurs déclencheurs de la formation professionnelle ;
2. les besoins de qualification ;
3. le financement.

Selon *Perspectives* 2018, les salariés des TPE/PME vont en formation pour trois raisons principalement :

- l'évolution des métiers à 28% ;
- l'obligation légale de formation à 26%. Sont visées ici les formations obligatoires liées à une profession (par exemple la sécurité) ;
- l'évolution du marché.

Loin derrière, viennent la transition numérique de l'entreprise à 5% et le Compte Personnel de formation à 3%. Les critères retenus suscitent quelques interrogations. Il est difficile de distinguer « évolution des métiers » et « transition numérique de l'entreprise ». AGEFOS-PME ne donne pas de définition de ces critères. On peut supposer qu'il s'agit de formations différentes ou alors que l'item « transition numérique de l'entreprise » vise à préciser et mettre en exergue ce facteur au sein de ceux inclus dans la « transformation des métiers ». Dans les deux cas, cela signifie que les TPE/PME n'ont pas encore pris en compte l'évolution en cours ou qu'elles ne mesurent pas l'intérêt pour elles d'investir dans la formation de leurs salariés sur ces questions. Pourtant, en 2017, *Perspectives* soulignait que 62% des TPE/PME déclaraient que la transition numérique a eu un impact fort ou très fort dans leur entreprise. En revanche, elles ne sont que 45% à considérer que c'est une opportunité. La même année, les TPE/PME estimaient à 50% que la formation pouvait les aider à accompagner la transition numérique dans leur entreprise. Lu autrement, 50% des entreprises ne considèrent pas la formation comme un moyen d'anticiper les besoins. Les données par secteur indiquent que ce sont plutôt les TPE/PME de l'industrie et de la construction qui ont tendance, de manière surprenante, à ne pas considérer la formation comme un moyen d'accompagner la transition numérique, respectivement 51% et 65%.

En 2018, l'approche d'AGEFOS est différente. L'OPCA a posé aux dirigeants, d'une part, et aux salariés, d'autre part, la question de l'intérêt de la formation pour accompagner la transition numérique. Les résultats montrent que les dirigeants sont les plus convaincus. Ils sont 59% à le penser contre 54%. A noter que les dirigeants ne sont que 50% à penser que le numérique est une chance pour leur entreprise quand les salariés sont 60% à le penser.

L'ensemble de ces résultats met en évidence une série de paradoxes : les TPE/PME savent que la transformation de leur environnement par le numérique est en cours, qu'elle les impacte plus ou moins fortement mais n'en maîtrisent pas les effets directs et elles ne perçoivent pas l'intérêt de l'outil formation à leur disposition pouvant les accompagner dans ce processus.

Autre enseignement, le pourcentage faible du recours au CPF à hauteur de 3%. C'est un résultat qui interroge sur le niveau de connaissances des salariés et des entreprises de ce dispositif.

### 3.3.1 Les formations « cachées »

Avant la réforme, l'obligation légale de formation impliquait qu'une partie de la masse salariale soit consacrée à la formation des salariés. Les entreprises vont « imputer » des actions de formation lors de leur déclaration. Ne relève pas de ces déclarations les formations dites « sur le tas » ou compagnonnage. La loi de 2018 permettra de comptabiliser une partie de ce type de formation si elles sont structurées dans le cadre d'une action de formation sur le lieu de travail.

Les TPE/PME auditionnées ont confirmé le fait que leurs salariés étaient souvent formés par les fournisseurs. Ces derniers incluent dans la vente d'un matériel la formation des utilisateurs. Ils assurent également le service après-vente en cas de difficulté. L'intérêt de cette démarche est d'être très efficace et peu dispendieuse pour l'entreprise. L'inconvénient est que cette pratique, qui peut être assimilée à de la formation en situation de travail, n'est pas valorisée. En outre, le salarié est formé à l'utilisation d'un outil et non à un nouveau mode de production, ce qui lui permettrait d'être mobile.

## 3.4 Focus sur l'accès à la formation dans l'industrie et la métallurgie en Normandie

Selon l'INSEE, la Normandie est la Région la plus industrialisée de France ! Cette affirmation peut sembler surprenante d'autant que d'autres régions affichent le même positionnement : Ile-de-France, Auvergne-Rhône Alpes, la Franche-Comté<sup>93</sup>. Tout dépend de la méthode de calcul utilisée. Incontestablement, en nombres d'entreprises ou de salariés, les deux premières régions citées caracolent en tête des régions françaises. En revanche, si l'on compare les parts régionales de l'industrie dans le PIB, comme l'a fait l'INSEE dans son étude de juillet 2016 « La Normandie, première région française pour la part de l'industrie dans le PIB », la Normandie se positionne en tête. « La part de l'industrie dans le PIB régional y est plus élevée que partout ailleurs. Le secteur industriel contribue en effet pour 20% de la valeur ajoutée régionale (contre 16% en province.) ».

Ce positionnement avantageux de l'industrie dans le tissu économique de la région ne se répercute pas sur le nombre d'établissements ainsi que sur l'emploi. L'Industrie compte :

- 14 890 établissements en 2017, soit 5,9% des établissements normands, pourcentage équivalent au taux pour la France métropolitaine ;
- 202 620 emplois, soit 15,8 % de l'emploi régional. De ce point de vue, la Normandie se situe au troisième rang des régions françaises. Toutefois, la baisse de l'emploi dans l'industrie y est plus importante que dans les autres régions, respectivement 1,7% et 1,5%<sup>94</sup>.

A noter également que l'industrie normande est portée, tant en termes d'emploi que de valeur ajoutée, par 2 secteurs industriels : la fabrication de produits industriels (matériels de transport et autres) et l'agroalimentaire. Ils représentent à eux deux :

---

<sup>93</sup> Le CESE rapporte que la Franche-Comté est la première région de France, si l'on compare la part de l'emploi industriel, qui est supérieure à 25%, à l'emploi total régional. « Industrie : un moteur de croissance et d'avenir », Marie-Claude CAILLETAUD, rapport du CESE, mars 2018, p.58.

<sup>94</sup> « La Normandie en Chiffres et en Cartes, Panorama Economique de la Normandie 2019 », CCI Normandie.

- 78% de l'emploi industriel en Normandie, contre 75% en France métropolitaine et
- 77% de la valeur ajoutée, contre 70% en France métropolitaine.

L'enjeu de la formation dans ce secteur y est crucial, comme nous l'avons noté dans la partie précédente. Ce secteur est particulièrement exposé aux mutations numériques et énergétiques. Il est donc important de prêter une attention particulière à l'accès à la formation, notamment au sein des TPE/PME du secteur.

L'observatoire de la branche industrie et métallurgie porté par ADEFIM, Organisme Paritaire Collecteur Agréé des Industries et de la Métallurgie, apporte un éclairage intéressant.

### 3.4.1 Quelques données d'ensemble

Entre 2015 et 2018, l'engagement de la branche pour la formation est passé de 27 797 K€ à 43 808 K€. Cet effort financier s'est traduit par une augmentation du nombre de :

- demandes traitées ; 13 394 en 2015 et 23 174 en 2018 ;
- stagiaires ; 36 284 à 54 196 ;
- heures stagiaires passant de 997K à 1 564 K.

Ce sont les salariés des entreprises de plus de 300 salariés qui ont bénéficié majoritairement de l'effort de formation à 55% contre 18 % pour les salariés des TPE/PME (4% pour les moins de 10 salariés et 14% pour les 10-49 salariés).

La répartition par classe d'âge révèle que ce sont les 35-44 ans qui vont le plus en formation puis les salariés de plus de 51 ans. A noter que les 45-50 ans ne sont que 15% à être allés en formation en 2018.

### 3.4.2 La formation au sein des TPE/PME de l'industrie en Normandie

En Normandie, les TPE/PME de moins de 50 salariés représentent 89,4 % des établissements mais seulement 24,7% des salariés. La branche forme en moyenne 40% de ses salariés. Ce sont les établissements de plus de 50 salariés qui forment le plus leurs salariés (43,2%). Viennent ensuite les entreprises de 10 à 49 salariés avec 31,3% de salariés formés. Les entreprises de moins de 10 salariés ferment la marche avec 23,9% de salariés formés. Ces résultats se traduisent en engagement financier : 1,8 M€ pour les moins de 10 salariés contre 34,4 M€ pour les entreprises de plus de 50 salariés.

Concernant le type de formation suivi, l'observatoire présente quatre items :

- domaine de formation ;
- type de qualification ;
- niveau d'étude visé ;
- tranche horaire.

Globalement, on ne constate pas de variations importantes entre les 3 typologies d'entreprises.

#### **Domaine de formation**

Les trois types d'entreprises forment principalement leurs salariés pour la sécurité des biens et des personnes. Plus la taille augmente, plus le pourcentage de stagiaires augmente. Jusqu'à 50 salariés, les entreprises forment 7 et 8% de leurs salariés aux techniques industrielles. Au-delà de 50 salariés, ce pourcentage bondit à 14%.

### **Type de qualification et niveau d'étude visé**

Les données sont similaires. Les qualifications sont reconnues principalement par des attestations à plus de 60% dans les trois cas. Le pourcentage s'élève à 78% pour les entreprises de moins de 10 salariés et le niveau visé par les formations est d'atteindre le niveau 4 à 51%. Pour les autres types d'entreprises, c'est le niveau 5 qui est visé. L'effort semble porté vers les publics les plus fragiles afin qu'ils atteignent au moins le niveau 5. Cela est confirmé par l'apparition dans les items des types de qualification « le Certificat CLEA ». Le nombre de bénéficiaires doit être infime puisqu'il n'apparaît pas sous forme de pourcentage dans le document présenté par ADEFIM.

Enfin, les formations sont délivrées à plus de 90% à l'extérieur de l'entreprise.

Ce focus sur le secteur de l'industrie en Normandie montre la difficulté de l'accès à la formation pour les salariés des entreprises de moins de 50 salariés. Les dirigeants de ces structures concentrent l'effort de formation principalement sur des formations obligatoires (sécurité).

### **3.4.3 La formation au sein des TPE/PME du Bâtiment en Normandie**

Le Bâtiment représente 24 017 entreprises en Normandie dont moins de la moitié sont employeuses. 85% d'entre elles ont moins de 11 salariés. 53 288 salariés sont employés dans le secteur du Bâtiment.

En 2017, 4 760 salariés ont été formés en Normandie soit 23% des salariés formés au sein des entreprises représentées par la Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment (CAPEB). A noter que 63% d'entre eux étaient des ouvriers, 22% des employés, techniciens et agent de maîtrise (ETAM), 10% des cadres et 5% des demandeurs d'emploi. 96% ont été formés par le biais du plan de formation et 4% par la professionnalisation (contrat de pro, CPF et tuteur). 69% des formations ont porté sur la sécurité et le perfectionnement, respectivement 36% et 33%.

#### **3.4.3.1 « Le Plan collectif d'entreprise »**

Mis en place par la CAPEB Normandie pour la période 2007-2017 avec le soutien de la DIRECCTE, le Plan collectif d'entreprise consiste à apporter aux entreprises de moins de 10 salariés un appui en gestion de leurs Ressources Humaines (RH):

- les recrutements ;
- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) en s'appuyant fortement sur le plan de formation de l'entreprise.

La gestion des compétences, l'information ou le soutien aux démarches de Validation de Acquis de l'Expérience (VAE), lutte contre l'illettrisme sont des priorités pour la branches.

Cette action RH renforcée a favorisé une réflexion sur le plan de formation de l'entreprise. Elle a conduit à une augmentation des financements pour améliorer le taux de départ en formation pour développer de compétences sur le cœur de métier. La CAPEB a ciblé en premier lieu les chefs d'entreprise afin de les sensibiliser et de les outiller pour faire face aux enjeux liés à l'évolution des métiers.

Lors de son entretien, le secrétaire général de la CAPEB, a attiré l'attention du CESER sur le fait que **plus l'accompagnement RH des TPE/PME était important, plus les résultats en termes de départ en formation étaient positifs :**

- augmentation du nombre de formations, de 30 h à 51h ;

- augmentation du nombre de formations cœur de métier qui constitue plus 55% des formations.

Les résultats sont probants : 111 entreprises et 342 salariés ont pu bénéficier de la démarche. Cela souligne qu'il est possible d'augmenter le nombre de départ en formation à condition que :

- **les chefs d'entreprises soient bien au fait des enjeux pour leurs entreprises et cela passe par leur formation ;**
- **les moyens idoines soient dévolus à l'accompagnement.**

### 3.4.3.2 La transition numérique dans le bâtiment

Pour les entreprises du secteur, au-delà de l'enjeu de l'accès aux ressources et outils numériques, il s'agit d'améliorer les différents types de relation :

- artisan/client
- artisan/fournisseur

Le BIM (Building Information Modeling, modélisation des données du bâtiment) est un des outils emblématiques de la transition numérique dans le secteur du bâtiment.

Pour ce secteur, le numérique a un impact sur les modes de communications intra et extra entreprise.

## 3.5 Les freins à la formation

La division des entreprises en trois groupes selon leur utilisation des fonds de formation, permet d'aborder la question des freins à la formation. A partir des enquêtes menées au niveau européen, CVTS et AES, la DARES et le CEREQ ont exploité les résultats pour tenter d'identifier les causes des différences d'accès à la formation entre les entreprises. Deux types de facteurs sont mis en avant :

- les facteurs liés aux contextes ;
- les facteurs individuels.

### 3.5.1 Un environnement favorable à la formation

Le principal facteur est organisationnel et stratégique. 47% des entreprises très formatrices ont recours à un responsable de formation et 17 % d'entre elles disposent d'un centre de formation propre. Plus de la moitié d'entre elles évaluent leur besoin de compétences futures. « Dans la moitié de ces entreprises, la formalisation de la politique de formation s'inscrit dans une stratégie globale... ». Cette formalisation s'accompagne d'une diffusion de l'information auprès des salariés, parfois par le biais des représentants du personnel.

L'étude met également en évidence que les entreprises qui dépendent d'un groupe sont amenées à mettre en place une stratégie de formation et ainsi utilisent les fonds dédiés.

Les partenaires sociaux ont souhaité disposer d'analyses et d'outils pour faire des propositions favorisant l'accès à la formation des salariés en particulier ceux qui « en ont le plus besoin ». Dans le cadre du Conseil National Emploi Formation Professionnelle (CNEFP), le projet DEFIS<sup>95</sup> (Dispositif d'Enquête sur les Formations et Itinéraires des Salariés) vise à approfondir les constats sur l'accès à la formation. L'étude menée par le CEREQ dans le cadre de DEFIS relève 5 critères stratégiques qui permettent de repérer le degré d'organisation des pratiques de formation dans les entreprises :

---

<sup>95</sup> Le dispositif DEFIS est piloté conjointement par le CNEFP et le CEREQ. Il a pour objectif de mettre en relation les actions de formation suivies par les salariés et les parcours professionnels.

1. La présence dans l'entreprise d'une personne ou d'un service dont tout ou partie de l'activité est dédiée à la formation ;
2. L'existence de canaux de diffusion de l'information sur la formation ;
3. La mise en place d'un plan de formation ;
4. L'existence de procédures d'identification des besoins de formation ;
5. Des procédures d'analyse des besoins de qualifications et de compétences.

Ces cinq pratiques sont peu développées au sein des TPE/PME ou sont plus exactement assumées, dans la mesure du temps qu'il lui reste, par le dirigeant, en plus des autres responsabilités de pilotage de son activité. Dans ces conditions, il a tendance à limiter son action en matière de développement des compétences, à la mise en place des formations obligatoires.

### 3.5.2 Des facteurs individuels

Les entreprises évoquent trois freins limitant l'effort de formation. Les paragraphes précédents ont montré que le financement n'était pas un frein puisqu'une partie non négligeable des fonds ne sont pas utilisés. Pour autant, le coût est avancé comme un des principaux freins à l'accès à la formation.

Les enquêtes Eurostats traitées par le CEREQ, 2012<sup>96</sup>, ont permis de dégager les principaux freins à la formation du point de vue du salarié. Ils peuvent être regroupés en trois grands groupes :

1. les freins liés à l'entreprise ;
2. les freins liés à l'environnement familial du salarié ;
3. les freins personnels.

Les enquêtes soulignent également les différences de frein selon la catégorie des salariés. Selon que l'on est cadre, employé ou ouvrier, une femme ou un homme, que l'on a entre 30 et 50 ans, les mêmes freins seront exprimés mais seront plus ou moins déterminants.

#### ***Les freins liés à l'entreprise***

Les principaux freins évoqués sont l'incompatibilité avec la charge de travail et le coût de la formation. Deux autres motifs sont avancés, le refus de l'employeur et « l'employeur n'a pas aidé » peuvent être interprétés comme d'autres formulations de deux premiers freins. L'incompatibilité avec la charge de travail est principalement invoquée par les cadres alors que le coût de la formation est plutôt avancé par les employés et les ouvriers.

A noter que du point de vue du salarié, en particulier des cadres, l'entreprise (à travers son organisation : charge de travail mal anticipée, son implication, coût de la formation trop élevé) est le principal frein à l'accès. Cela confirme que l'accès à la formation au sein des entreprises est directement lié à leur stratégie de développement et à la manière dont elles prennent en compte l'évolution des compétences de leurs salariés comme un facteur déterminant pour leur croissance.

Une des personnes auditionnées a attiré l'attention des conseillers sur le fait que certaines entreprises pouvaient ne pas anticiper le retour du salarié. Celui-ci a acquis des nouvelles compétences et compte les valoriser dans l'entreprise. Les TPE/PME n'ont pas toujours la possibilité de répondre à ces attentes-là.

#### ***L'environnement familial***

---

<sup>96</sup> Des études plus récentes présentant les évolutions de l'accès à la formation devraient être éditées courant 2020.

Les motifs liés à l'environnement familial, essentiellement pour les femmes, constituent des freins importants à l'accès à la formation. Qu'il s'agisse des responsabilités familiales telles que la garde d'enfants ou de la distance du lieu de résidence, ces motifs peuvent être particulièrement bloquants.

### Les prérequis ou la formation qui convient

Ce sont principalement les employés, les ouvriers ou encore les personnes sans qualifications qui évoquent ce frein. Pour eux, avancer l'étude du CEREQ, la crainte de se retrouver sur les bancs de l'école et de revivre une situation d'échec est rédhibitoire.

### Les principaux freins à la formation des salariés en % au sein des TPE/PME

	Incompatibilité avec la charge de travail/ emploi du temps	Formations trop chères- problèmes financiers	Refus de l'employeur	L'employeur n'a pas aidé	Incompatibilité avec les responsabilités familiales	L'individu n'a pas trouvé la formation qui lui convenait	Formation trop éloignée du lieu de résidence	L'individu n'avait pas les prérequis ou le niveau de base demandé
<i>Ensemble des salariés</i>	21	18	17	16	7	6	5	5
<i>Selon les catégories socioprofessionnelles</i>								
<i>Cadres</i>	34	15	17	14	7	5	4	0
<i>Professions intermédiaires</i>	24	17	19	16	6	7	4	2
<i>Employés</i>	15	19	15	15	9	6	6	6
<i>Ouvriers</i>	12	20	15	18	5	7	4	10
<i>Selon l'âge</i>								
<i>18-29</i>	19	26	15	14	8	3	6	4
<i>30-39</i>	20	18	17	13	10	6	5	4
<i>40-49</i>	24	13	16	18	5	7	5	7
<i>50 et plus</i>	20	15	18	18	5	10	3	2
<i>Selon le sexe</i>								
<i>Femme</i>	20	19	17	15	9	6	5	4
<i>Homme</i>	21	17	17	16	6	7	4	5
<i>Selon le contrat de travail</i>								
<i>CDI</i>	23	15	18	17	8	6	3	5
<i>CDD</i>	11	33	9	10	6	6	10	9

Source : INSEE, Adult Education Survey 2012, traitement CEREQ

## 3.6 Répondre aux besoins de qualification par le recrutement

Les auditions des dirigeants des TPE/PME ont révélé deux approches face à l'évolution des compétences :

- la formation, en s'appuyant beaucoup sur le compagnonnage ;
- le recrutement.

Elles ne sont d'ailleurs pas exclusives l'une de l'autre. Les dirigeants ont indiqué s'appuyer sur la formation initiale pour ensuite assurer le développement des compétences des

#### Définition du Tutorat

Le Boterf : « faire acquérir une maîtrise autonome des gestes ou des pratiques professionnelles ; développer la compréhension des gestes professionnels ; mettre en évidence les « savoirs y faire » du métier (trucs, ficelles du métier, tours de main...) et entraîner à les acquérir ou à les consolider »

#### Définition du Compagnonnage

Période de formation post apprentissage durant laquelle le compagnon reçoit de son maître les arcanes du métier (synthèse de la définition de l'UNESCO). Le compagnonnage repose principalement sur la notion de transmission.

## Les « entrepreneuriales »

Les besoins en compétences, plus spécifiques, sont peu couverts par l'offre de formation.

**31 %**  
ont formé leurs salariés  
(en 2014)

**63 %** disposent d'un  
personnel dédié aux RH

Des organismes extérieurs, les conseillent  
dans la mise en place de leur  
politique de formation.



salariés en situation de travail. Cette démarche est privilégiée par la configuration souvent très familiale des TPE/PME qui s'appuie sur les salariés plus anciens qui connaissent l'entreprise et qui, pour certains, étaient présents dès sa création. Ils en maîtrisent les moindres subtilités. En outre, ils ont une maîtrise et une expérience du métier qu'ils souhaitent transmettre. Une dirigeante a indiqué que plusieurs de ses salariés intervenaient au sein du lycée de secteur pour présenter leur métier. C'est également eux qui reçoivent les stagiaires pour les familiariser aux outils et processus qu'ils devront utiliser ou mettre en application.

### 4 Configurations de TPE

Selon le CEREQ, les modes d'organisation ont un impact<sup>97</sup> sur l'accès à la formation. Cette classification, s'appuie sur des critères que détermine le profil du dirigeant. L'étude visée en distingue 4 qui

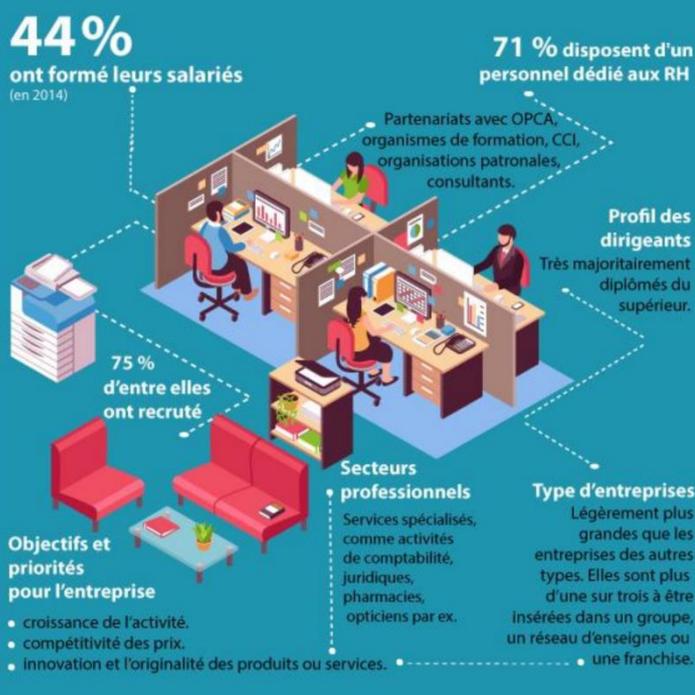
correspondent au profil et au mode de gestion des dirigeants :

1. **Entrepreneurial** : la TPE/PME entrepreneuriale se définit comme une entreprise dont les objectifs sont de réaliser des profits. 4 formes d'entrepreneuriat : création, reprise, franchise et essaimage.

<sup>97</sup> « La formation dans les petites entreprises, reflet de leurs orientations stratégiques », décembre 2018, CEREQ-BREF n°369

## Les entreprises « managériales »

Leur politique de formation est tout aussi développée et institutionnalisée que celle de grandes entreprises.



2. **Traditionnel** : le dirigeant est propriétaire et fondateur. Le métier et la production prédominent avec un souci de proximité avec les clients et les fournisseurs. Ces TPE ont souvent aucun ou peu de salariés.

3. **Managérial** : la TPE/PME managériale se définit comme une entité dont les propriétaires ont confié la gestion à un dirigeant.

4. **Professionnel** : Ce sont les professions libérales qui reposent sur une haute intensité intellectuelle !

Dans les différentes configurations la formation est un élément essentiel mais pour différentes raisons. La notion de formation même est perçue différemment. Dans un cas, il s'agira plutôt de transmission de compétences, de gestes professionnels que le dirigeant a lui-même appris d'un « maître ». L'objectif de la formation est principalement de perpétuer une tradition. La formation se rapproche du tutorat voire de l'action de formation en situation de travail (AFEST). Ce sont les TPE/PME dites traditionnelles qui présentent cette caractéristique.

## Les entreprises « traditionnelles »

La formation se résume aux aspects légaux et réglementaires.



Dans un autre cas, l'acquisition des compétences peut être envisagée à l'extérieur de l'entreprise, notamment lorsque la formation peut apporter à court ou moyen terme une plus-value pour la TPE : nouveau marché, nouvelles méthodes, nouveaux gains de productivité. Ce sont les TPE entrepreneuriales et/ou managériales qui

optent plus facilement pour cette option. Les dirigeants rencontrés ont souvent un parcours de formation de niveau 3 et n'hésitent pas à se former ou à former.

Face à la difficulté de trouver des candidats pour certains métiers (chaudronniers par exemple) les TPE/PME ont déclarés être prêts à prendre en charge la formation des jeunes en situation de travail dans la mesure où ceux-ci disposent de quelques compétences techniques de base et sont motivés. La durée de formation sur le poste de travail pour atteindre une maîtrise suffisante du métier et travailler en autonomie (anticipation des étapes et maîtrise des processus) a été estimée par plusieurs dirigeants, à une dizaine d'années. La formation initiale ou continue dispense un premier niveau de connaissance du métier, l'entreprise prenant, quant à elle, à son compte la montée en compétences.

Les TPE ont indiqué avoir recours à la formation sous statut scolaire et à la formation en alternance. Cela dépend du métier visé et du profil du candidat.

Selon les types de TPE/PME tels que définis plus haut, cette approche est mise en œuvre avec plus ou moins de constance. Elle l'a été essentiellement dans les entreprises de moins de 20 salariés et principalement dans les métiers les plus recherchés. Ce sont principalement les entreprises dites traditionnelles, notamment dans l'artisanat, qui ont recours de manière quasi systématique à la formation sur le poste de travail. Pour ces entreprises, la notion de geste professionnel et de métier est centrale dans leur approche. Les TPE/PME managériales ou entrepreneuriales éprouvent moins de difficulté à envoyer leurs salariés en formation<sup>98</sup>.

Ce constat remet en cause l'idée généralement répandue que les TPE/PME forment moins leurs salariés. En outre, il permet de comprendre pourquoi les TPE/PME ont moins tendance à licencier en période de crise. Compte tenu de leur investissement dans la formation de leurs agents et de l'importance du rôle des salariés plus anciens, elles évitent autant que faire se peut de se passer de leurs salariés notamment des plus anciens<sup>99</sup>.

Le départ des salariés seniors et l'évolution des modes de production et d'organisation, le renouvellement des compétences au sein de ces entreprises devient problématique. L'option de la formation peut être difficile à envisager, et pas seulement pour des raisons d'organisation ou de stratégie. Les entreprises ont alors recours au recrutement sans pour autant considérer que cette option compense l'effort de formation ou que c'est la solution au renouvellement et à l'évolution des compétences.

Cette option se heurte à la pénurie de candidats. Selon les métiers ou la situation géographique de l'entreprise, les postulants sont rares. Au manque d'appétence pour certains métiers se conjugue le manque d'attractivité de l'entreprise et du territoire<sup>100</sup>. Les entreprises sont contraintes d'anticiper.

---

<sup>98</sup> « La formation dans les petites entreprises reflète de leurs orientations stratégiques », Delphine BÉREAUD, Edmond NOACK CERÉQ, Bref n° 369, 2018.

<sup>99</sup> Le taux d'emploi des seniors dans les TPE/PME est plus élevé que dans les autres catégories d'entreprises.

<sup>100</sup> Etude réalisée par l'APEC en 2016

## IV. Observer pour anticiper

Les évolutions rapides et en constante accélération du système productif et plus généralement de l'économie du fait de la mondialisation et des transformations technologiques, rendent nécessaires la mise en place des observatoires. Ils doivent permettre d'imaginer des scénarios d'évolution et être des outils d'aide à la décision.

Les métiers d'aujourd'hui ne seront certainement pas, pour la plupart les métiers de demain, et a fortiori, les compétences demandées aujourd'hui ne seront pas celles attendues demain. L'activité d'un territoire ne sera pas celle de demain. Cette difficulté se traduit par une « angoisse » face à l'orientation pour les jeunes et les familles, par une incertitude sur son activité pour le dirigeant.

Pour maintenir leur activité, les entreprises doivent anticiper et investir et ainsi rester compétitives. Qu'il s'agisse des TPE/PME, des ETI ou des GE, elles sont logées à la même enseigne mais ne disposent pas toutes des mêmes moyens. Toutes les lois sur la formation professionnelle depuis celle de 1971 affichent la préoccupation d'un investissement partagé entre le salarié et l'entreprise pour le maintien et l'adaptation des compétences (co-investissement). Cet investissement repose sur la capacité à se projeter, capacité à faire de la prospective à trois niveaux :

- Prospective de soi ;
- Prospective de son secteur d'activité ;
- Prospective de son territoire.

Les partenaires sociaux considèrent que la prospective est une aide pour le salarié à faire des choix sur son avenir professionnel et de se former en conséquence. Elle permet à l'entreprise, en anticipant les évolutions dans son secteur, d'anticiper le maintien des compétences de ses salariés et ainsi rester compétitive. Les organisations représentatives ont, dès la loi de 2004, préconisé la mise en place d'Observatoires Prospectifs des métiers et de Qualifications (OPMQ).

### 4.1 Les Observatoires Prospectifs des Métiers et des Qualifications.

Chaque terme utilisé est important. Ceux de Métier et de Qualification ont été évoqués précédemment dans le rapport. Celui d'observatoire prospectif doit être précisé pour mieux comprendre l'intention des partenaires sociaux.

#### 4.1.1 Définition de l'observation

Le verbe observer peut signifier :

- « se conformer à », « surveiller, s'étudier avec attention » ;
- « examiner un objet pour en tirer des conclusions scientifiques. »<sup>101</sup>

Les deux acceptions sont intéressantes. L'observation c'est à la fois étudier et examiner pour tirer des conclusions scientifiques. Selon les sciences sociales, l'observation « est une démarche d'élaboration d'un savoir, au service de finalités multiples, qui s'insèrent dans un projet global de l'homme pour décrire, comprendre son environnement et les événements qui s'y déroulent »<sup>102</sup>.

<sup>101</sup> <https://www.cnrtl.fr/definition/observer>

<sup>102</sup> Massonat (1992) cité par Aline SCOUARNEC ; « L'observation des métiers : définition, méthodologie et « actionnabilité en GRH », in Management & Avenir 2004

L'observation doit avoir pour objectif de connaître mais surtout d'anticiper. L'idée de cet exercice d'anticipation de l'évolution des métiers et des compétences est née au début des années 90. Le rapport Freyssinet commandé par l'Etat, pose les bases méthodologiques des observatoires pilotés les pouvoirs publics et leurs partenaires au niveau national. Trois rapports, 2002, 2007 et 2015, ont été rédigés et un quatrième est en cours de rédaction et devrait être édité d'ici un an.

Ces études « macro » ont établi des hypothèses pour anticiper métiers. Les deux premiers rapports ont émis des hypothèses optimistes qui ont été contredites par les faits mais n'ont pas empêchés certaines anticipations d'être confirmées. Le troisième rapport a été plus prudent. La difficulté d'établir des projections qui répondent aux attentes des acteurs a conduit France Stratégie et la DARES, chevilles ouvrières de ces Prospectives Métiers et Qualifications (PMQ), à dresser un bilan et à interroger les « bénéficiaires ». Le rapport révèle, qu'en termes d'attentes et d'utilité des PMQ, les décideurs de l'emploi, orientation, formation (EFOP) sont :

- 70% à indiquer que les projections d'emploi par métiers leur sont utiles ;
- près de 50% à souhaiter l'intégration de projections sur l'évolution des compétences et la mobilité interprofessionnelle ;
- 60% à souhaiter réduire la projection à un horizon de 5 ans au lieu de 10 ans.

Enfin, le bilan propose de consolider quelques pratiques :

- la participation des partenaires sociaux pour définir les enjeux stratégiques et apporter un appui technique ;
- la participation des observatoires de branches ;
- des déclinaisons au niveau régional ;
- la mobilisation des universitaires étrangers ;
- l'amélioration de la communication des résultats au grand public<sup>103</sup>.

#### 4.1.2 Institution des OPMQ par l'ANI de 2003

L'Accord National Interprofessionnel (ANI) de décembre 2003 a recommandé la mise en place, dans chaque branche ou par regroupement, d'un Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications (OPMQ) (encadré). L'objectif poursuivi était d'accompagner les entreprises dans la définition de leurs politiques de formation et les salariés dans leur réflexion sur leur projet professionnel.

L'accord a laissé aux partenaires sociaux au sein des branches, le soin de définir les modalités de mise en place en proposant un cadre :

- pilotage paritaire ;
- dimension nationale, régionale et territoriale ;
- transfert à un autre OPCA, en particulier interprofessionnel, la possibilité de mener des travaux en son nom<sup>104</sup> ;

---

<sup>103</sup> « Prospective Métiers et Qualifications (PMQ) : Bilan et Perspectives », France Stratégie /DARES, Février 2018.

<sup>104</sup> La branche de la restauration rapide a confié à AGEFOS-PME le soin de mener en son nom une observation de ses métiers. Elle met en ligne les résultats sur un site dédié :

[http://www.metiers-restaurationrapide.fr/fichiers\\_utilisateurs/fichiers/RR\\_Portrait\\_statistique\\_entreprises\\_salaries\\_synthese.pdf](http://www.metiers-restaurationrapide.fr/fichiers_utilisateurs/fichiers/RR_Portrait_statistique_entreprises_salaries_synthese.pdf).

- examen par la CPNE de l'évolution des métiers. Les conclusions du comité pourront être transmises aux chefs d'entreprise, aux institutions et aux organismes dits compétents.

L'ANI en voulant être le moins prescriptif possible a ouvert deux brèches :

- La démultiplication des observatoires ;
- La possibilité de regroupement, de collaboration.

La seconde disposition, qui devait permettre d'éviter que la première se réalise, n'a pas entièrement répondu aux attentes. Les branches ont tardé à mettre en place leur observatoire, mais elles l'ont fait avec un minimum de concertation, et pour certaines, un minimum de moyens.

Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, trois branches : restauration rapide, hôtellerie de plein air, hôtellerie restauration et activités de loisir ont mis en place trois observatoires portés par trois OPCA différents, respectivement, AGEFOS, AFDAS et FAFIH. La lecture de leurs travaux souligne des objectifs et approches non concertés. Le FAFIH présente un portrait détaillé de la branche, des métiers et de leurs évolutions. Il accompagne ses travaux d'une étude prospective détaillant les évolutions de l'environnement de la branche et qui vont impacter les entreprises adhérentes. AGEFOS présente les activités couvertes par la branche, les caractéristiques des entreprises et des salariés. L'AFDAS a réalisé une étude complète avec l'appui du cabinet AMYOS qui décrit les entreprises, les salariés, les métiers et propose une analyse prospective des métiers. L'étude est complète mais très difficile à appréhender pour un chef d'entreprise ou un salarié. Les champs d'activités sont proches mais à la lecture des documents, on ne perçoit pas de concertation.

Le site paritarisme emploi-formation recense au niveau national 135 observatoires de branche. Les branches plus importantes telles que la métallurgie, la construction, l'hôtellerie-restauration, la plasturgie... ont fait de l'observation une activité à part entière.

La réforme de 2018 revient sur les Observatoires de branches et confie à France Compétences le soin de proposer un cahier des charges des OPMQ. L'objectif affiché est d'éviter un fonctionnement en silo<sup>105</sup>.

#### 4.1.1 Un fonctionnement en silo

L'enquête menée par le CEREQ en 2013-2014 et par le CPNFP<sup>106</sup> auprès des porteurs d'observatoires, montre qu'une grande majorité des branches ont souhaité plus de convergence afin de renforcer la visibilité de leurs travaux. Elles ont exprimé vouloir

#### ANI, décembre 2003

##### Chapitre 3 : les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications

**Art. 7-6** Pour accompagner les entreprises dans la définition de leurs politiques de formation et les salariés dans l'élaboration de leurs projets professionnels, les parties signataires du présent accord demandent à chaque branche professionnelle qui n'aurait pas déjà conclu un accord en la matière, de définir, par voie d'accord dont la négociation doit être ouverte avant le 31 mars 2004, les missions et les conditions de mise en place, par la branche professionnelle concernée ou dans le cadre de regroupements de branches professionnelles prévus à cet effet, d'un **observatoire prospectif des métiers et des qualifications, à compétence nationale, régionale ou territoriale, observatoire devant être opérationnel à compter du 1er septembre 2004.**

... Il peut, en outre, prévoir que des travaux d'observation à un niveau régional ou territorial soient confiés, dans le cadre d'une délégation formelle, à un autre OPCA, notamment interprofessionnel.

Les parties signataires du présent accord demandent aux branches professionnelles de confier aux CPNE le soin d'examiner périodiquement l'évolution quantitative et qualitative des emplois et des qualifications de leur champ professionnel, en tenant compte notamment des travaux réalisés par l'observatoire prospectif des métiers et des qualifications. Les résultats de cet examen, les conclusions et recommandations qu'en tirent les CPNE en matière de priorités de formation professionnelle sont mis à la disposition des chefs d'entreprise, des institutions représentatives du personnel et des organismes compétents du secteur professionnel concerné.

Le CPNFP s'assure de la mise à disposition des COPIRE de l'information sur les priorités de formation professionnelle définies dans ce cadre par les CPNE.

<sup>105</sup> Loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, art. 36, section 3 ° 13 ; France Compétences a pour mission « ... de consolider, d'animer et de rendre publics les travaux des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications mentionnés à l'article L. 2241-4 ; »

<sup>106</sup> « Analyse des outils développés par les Observatoire Prospectifs des Métiers et des Qualification », CPNFP/CEREQ, 2014

travailler à la mise en place d'un socle commun d'information entre observatoires et harmoniser leurs méthodes de travail.

#### 4.1.1.1 Structure des OPMQ

##### *Portrait statistique*

Cette enquête permet, entre autre, de décrire l'organisation des observatoires. 60%, affirme l'enquête, disposent d'un panorama de leur branche appelé « portrait statistique ». Plus de la moitié des branches confirment l'intérêt de la mise en place d'un tel outil qui leur donne une vision globale de la situation des métiers et des emplois. Ces portraits statistiques sont réalisés à partir de trois sources :

- Les enquêtes de l'OPMQ (32%) ;
- Les données des organismes socio-professionnels (30%) ;
- Les statistiques des organismes publics (26%).

##### *Les outils métiers*

Les branches par ces outils, recensent et décrivent les métiers en précisant les activités, les compétences et les différentes appellations rencontrées. Elles se concentrent sur leurs « cœur de métiers ».

L'enquête révèle également que seulement 12% des OPMQ utilisent une nomenclature publique pour décrire les métiers. Les branches ont tendance à produire leur propre nomenclature métiers. Cette situation rend complexe toute comparaison et ne permet pas de repérer les métiers communs à plusieurs secteurs.

#### 4.1.1.2 Accès à l'information

L'enquête a repéré deux écueils à l'accès à l'information :

- la dénomination. Les OPMQ portent des noms différents qui permettent difficilement de les identifier (tableau de bord, base de données sociales, portrait statistiques...);
- les modalités d'accès. Les observatoires, dans la plupart des cas, communiquent via internet. Les données sont présentées de manières statiques au format PDF.

**Les informations sont parfois déclinées par secteur ou par territoire ; cela dépend principalement du niveau de pilotage de l'observatoire.**

Qu'il s'agisse de l'organisation ou de la diffusion de l'information, les observatoires vont répondre à deux logiques :

- « identitaire », la branche livre une vision globale axée sur la communication et la prospective ;
- « gestionnaire », il s'agit de donner une vision au plus près de l'entreprise. L'objectif prospectif est toujours aussi marqué, en revanche, la communication grand public n'est pas la priorité. Les études sont destinées aux instances décisionnaires de la branche. Le niveau de déclinaison dépendra de l'organisation des niveaux de pilotage de l'observatoire. En d'autres termes, plus le pilotage de

l'observatoire sera organisé au niveau territorial plus les déclinaisons seront possibles à ce niveau.

#### 4.1.1.3 Le cas des OPQM multibranches

L'étude souligne les difficultés de comparaison ou encore de repérage de métiers communs. Le fonctionnement en silo plus par nouveauté de la démarche que par volonté de « garder ses petits » semble de mise. Dans certains cas toutefois, des OPQM se sont mis en place pour présenter la situation de plusieurs branches. L'enquête du CEREQ pointe entre autre deux cas, ceux de la chimie et des métiers de la presse. Les OPQM concernés ne proposent pas de dimension prospective globale. Ils dressent un portrait statistique à l'instant « T » alors qu'une vision prospective à plusieurs branches aurait été utile.

Ces constats posés quinze ans après les recommandations de l'ANI, restent d'actualité. Si certaines branches ont continué d'améliorer leur outil d'observation opéré par leurs OPCA (ADEFIM, FAFIH, CAPEB,...) puis probablement par les OPCO, d'autres ne semblent pas percevoir l'intérêt de le développer. Deux points sont particulièrement prégnants :

- le manque d'indicateurs communs qui permettent l'observation et la prospective commune, notamment pour les métiers transversaux et le champ de l'interprofessionnel ;
- les modes d'information qui ciblent le grand public ou « les gestionnaires » de la branche mais le processus d'information des dirigeants et des salariés est peu structuré<sup>107</sup>.

Ces préoccupations ont amené les partenaires sociaux au niveau régional à vouloir proposer aux branches et leur OPCA un cadre d'observation commun qui faciliterait la consolidation des données au niveau régional.

Avec la réforme du 5 septembre 2018, France Compétences, qui reprend le pilotage centralisé de ces problématiques, devrait introduire ces observatoires dans le cahier des charges des OPCO.

#### 4.1.2 Proposition de références communes

En 2017, le Comité Paritaire Régional Emploi Formation (COPAREF) de Normandie<sup>108</sup> a confié au cabinet SEMAPHORE, le soin de proposer un cadre avec des indicateurs communs aux branches régionalisées afin d'améliorer la collecte de données. Le cabinet d'étude a :

- réalisé un état des lieux des productions des branches en région ;
- élaboré des préconisations et des pistes de travail pour la collecte des données.

Le comité a trois missions principales :

- le déploiement des politiques emploi-formation définies par les accords nationaux interprofessionnels ;
- la transmission au Conseil régional d'avis en particulier sur la carte des formations ;

---

<sup>107</sup> **Panorama CEREQ**

<sup>108</sup> Le comité paritaire régional emploi formation (COPAREF) était l'instance régionale de pilotage des politiques paritaires emploi-formation. La loi du 5 septembre 2018 remplace le COPAREF par une instance régionale, CEPIRE, également appelée Transition Professionnelle (Transition Pro). Celle-ci par les missions qui lui sont confiées par la loi aura nécessairement à se pencher sur les questions d'observation.

- la validation de la liste des formations éligibles au Compte Personnel de Formation.

Afin de remplir ses obligations, le COPAREF avait souhaité disposer de données consolidées et d'éléments lui permettant d'objectiver les décisions qu'il serait amené à prendre, et surtout, de pouvoir les argumenter sur la base de données propres et transversales.

Il avait fait le constat que les données transmises par les branches répondaient à des logiques différentes ne lui permettant pas de faire des comparaisons et encore moins des projections.

Le COPAREF de Normandie avait identifié trois types de besoins en données nécessaires pour atteindre cet objectif. Il s'agissait pour lui de bien cibler les dynamiques :

- socio-économiques et de l'emploi des branches. Il s'agit de cerner la démographie du secteur et les caractéristiques de la main d'œuvre et d'envisager le renouvellement de la main d'œuvre;
- recrutements et de renouvellement des compétences. C'est mieux connaître les intentions et les bilans de recrutements pour recenser les compétences émergentes et l'évolution des métiers ;
- formations financées par les branches professionnelles<sup>109</sup>.

Ces trois dynamiques s'inscrivaient dans une réelle démarche prospective.

L'étude de SEMAPHORE pointe 3 causes aux difficultés de comparaison des données régionales :

- « une variabilité des sources ;
- des caractéristiques de ventilation et des référentiels utilisés qui ne sont pas toujours homogènes ;
- des temporalités et des [niveaux d'analyse] de production qui ne coïncident pas toujours. »<sup>110</sup>

Ces trois points avaient déjà été soulignés par l'étude du CEREQ au niveau national. L'intérêt de la démarche du COPAREF est d'initier des solutions à un niveau régional et donc au plus près des besoins des actifs.

SEMAPHORE a confronté les données produites par les branches avec les besoins affichés par le COPAREF de Normandie. Les données pouvant être comparées sont qualifiées d'homogènes. Le cabinet d'étude a repris les items composant les 3 dynamiques évoquées plus haut ce qui représente au total 71 items. **Seules 38% des items présentent des données homogènes, c'est-à-dire pouvant être comparées.** Les trois dynamiques affichent des résultats assez différents :

- dynamique socio-économique qui concerne l'activité et l'emploi : 58% de données sont jugées homogènes. Ce sont principalement des données transmises par ailleurs aux organismes publics puisqu'elles portent, par exemple, sur le nombre d'établissements, le nombre de salariés, la répartition des effectifs... ;
- la dynamique de recrutement n'est homogène qu'à 10%. Sur les 28 items figurant dans cette colonne seuls trois sont relativement ou faiblement homogènes. A noter qu'aucun ne concerne les sous-parties dynamique métiers ou dynamique compétences ;

<sup>109</sup> Voir en annexe le tableau des besoins du COPAREF.

<sup>110</sup> Powerpoint présenté par SEMAPHORE lors de l'audition du 29 novembre 2009

- enfin, concernant la dynamique formation, 52% des données sont homogènes. Deux sous-parties, informations sur les certifications et trajectoires professionnelles post-formation, n'affichent pas de données comparables.

Ces résultats mettent en évidence deux éléments :

- le manque de cadre commun pour la mise en place des observatoires qui fait que chaque branche a construit son observatoire pour répondre à ses besoins propres avec une approche « d'information et communication » ou une approche « gestionnaire. »
- en creux, les informations transmises aux organismes publics créent un socle commun minimum pouvant servir de base de départ pour une harmonisation.

SEMAPHORE a proposé au COPAREF de :

- « mettre en œuvre la démarche de structuration de la collecte de données** emploi-formation de façon progressive et évolutive ;
- stabiliser progressivement le périmètre des données** à intégrer dans le tableau de bord :
  - une « première marche » composée d'un socle de données cibles correspondant aux besoins du COPAREF et appelant un effort réel mais raisonnable au regard des enjeux ;
  - la nécessité de prioriser, parmi les données restantes, celles qui seront demandées aux OPMQ/OPCA et retravaillées ;
- stabiliser les caractéristiques et le format des données** et indicateurs fournis dans le tableau de bord :
  - une nécessaire stabilisation des caractéristiques des données (maille géographique, temporalité et profondeur d'observation, critères de segmentation et nomenclatures associées) et des croisements possibles ;
  - une réflexion sur le format du tableau de bord et sur l'utilisation d'outils de data-visualisation ;
- mobiliser les outils d'analyse du contenu des offres d'emploi** pour appréhender les dynamiques de recrutement ;
- sélectionner l'opérateur pertinent pour garantir la mise en œuvre et la pérennité de la démarche.** »

## 4.2 Observatoire prospectif pour le territoire : Maison des Compétences de Caux Vallée de Seine

L'observation proposée par les textes sur la formation professionnelle repose sur les branches qui traitent la question souvent au niveau national et déclinent les données dans certains cas au niveau régional. Certaines branches se sont données des outils permettant une déclinaison au niveau régional mais rarement et de manière très précise, au niveau des territoires. Cette situation est quelque peu paradoxale dans la mesure où la compétence développement économique est dévolue aux régions principalement ainsi qu'aux Etablissements Publics de Coopération Intercommunale

(EPCI). Ces deux collectivités peuvent être amenées à mettre en place leur propre observation de leur territoire pour anticiper les besoins des entreprises et réduire l'écart, s'il y a lieu, avec les compétences des salariés sur le territoire.

C'est la situation rencontrée par le Communauté d'Agglomération de Caux Vallée de Seine.

#### 4.2.1 Présentation de l'agglomération : un territoire en mutation

##### **Quelques données statistiques**

L'agglomération Caux Vallée de Seine est composée de 50 communes localisée entre Rouen et Le Havre et compte au premier janvier 2019 selon l'INSEE 77 114 habitants. 36,5 % d'entre eux ont moins de 29 ans, 39,4 % a entre 30 et 59 ans et 24, 1 % a plus de 60 ans. Alors que le nombre d'habitants de moins de 29 ans est en baisse celle des plus de 30 ans et particulièrement celle des plus de 60 ans est en hausse par rapport aux chiffres de 2011.

Sa population active s'élève 35 545 et 30 632 actifs de l'agglomération sont en emploi. Ce sont principalement des professions intermédiaires, des employés ou des ouvriers. Le taux de chômage s'élève à 13,8 % soit une hausse de deux points par rapport à 2011. Les actifs en emplois sont principalement salariés dans le commerce, transport et services divers à 33,7%. L'industrie compte 26,2% des emplois, c'est un des taux plus élevés de la région. Il est précédé par le secteur de l'administration publique/l'enseignement/la santé/ le social qui emploie 29% des actifs.

#### 4.2.2 La Maison des Compétences

L'agglomération a été confrontée à trois constats :

- Le vieillissement de sa population active ;
- Un taux de chômage important alors que l'offre d'emploi est réelle en particulier dans l'industrie;
- Un niveau de qualification de la population assez bas, 65% de la population est titulaire d'un diplôme de niveau CAP ou inférieur.

Les élus ont demandé à leur agence de développement Caux Seine Développement de réfléchir à des solutions.

Une première étude de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences du territoire (GPECT) a été diligentée en 2009 pour anticiper des évolutions des emplois et des compétences sur l'agglomération pour la période 2012-2014<sup>111</sup>. Il en a résulté, entre autre, qu'il fallait mener une action pérenne d'observation, d'anticipation et pour réagir dès que les besoins s'expriment en :

- informant la population des opportunités proposées ;
- mettant en place des formations ;
- accompagnant les actifs les plus éloignés de l'emploi.

La Maison des Compétences a été créée en 2017 avec pour missions :

- l'observation du territoire, anticipation des mutations ;
- la coordination d'une plateforme partenariale ;
- le retour à l'emploi/reconversion professionnelle ;
- l'orientation-découverte des métiers ;
- les enjeux périphériques et freins à l'emploi ;
- la création/reprise d'entreprise ;

---

<sup>111</sup> Voir en annexe les actions prioritaires pour trois secteurs : Industrie, agriculture et sanitaire social.

- l'appui, conseil, information aux employeurs.

Caux Seine Développement n'a pas proposé de créer une structure supplémentaire mais un lieu qui rassemble les acteurs de l'emploi et de la formation :

- des centres de formation
- une mission locale
- un centre de ressource
- des entreprises d'insertion
- un accueil assuré par des conseillers en insertion.

#### 4.2.3 L'observation du territoire

La vocation première de la Maison des Compétences est de mener une observation semestrielle des évolutions de l'emploi sur le territoire. Elle diffuse l'information par le biais de son site internet ou de bulletins thématiques<sup>112</sup>.

L'observatoire propose une analyse de l'évolution de la demande et de l'offre d'emploi de manière mensuelle :

- les publics concernés et les niveaux de qualification ;
- les offres d'emploi par secteur et les niveaux de qualification souhaités.

Les élus disposent ainsi d'une aide à la décision à court et moyen terme qui leur permet de réagir rapidement notamment par le biais de la formation.

La gouvernance partagée du projet permet de définir des indicateurs avec les acteurs de l'Emploi-Orientation-Formation. Les données sont transversales et reflètent la réalité du terrain.

#### *Une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale (GPECT) 2018-2025*

Caux Seine Développement et Caux Vallée de Seine Agglo ont lancé en 2018 une seconde étude prévisionnelle des emplois et des compétences. Le projet vise trois cibles et des objectifs sont visés pour chacune d'entre elles :

- le territoire Caux Vallée de Seine :
  - anticiper les mutations économiques ;
  - anticiper les évolutions de l'emploi ;
  - favoriser l'attractivité.
- les entreprises :
  - contribuer à l'adéquation entre leurs besoins en compétences et les ressources humaines du territoire.
- les habitants :
  - sécuriser les parcours professionnels ;
  - permettre le transfert de compétences.

L'approche est transversale, les besoins sont analysés dans trois secteurs concentrant le maximum de besoins. Dans l'industrie, l'implantation d'une grande entreprise est à l'étude, la collectivité entend se positionner et démontrer que le territoire dispose des compétences souhaitées par les investisseurs. Les secteurs ciblés sont : l'Industrie, le Transport-Logistique et le Tourisme. Les résultats montreront les besoins dans chaque secteur mais également souligneront les passerelles à mettre en place notamment en matière de formation.

---

<sup>112</sup> Lettre de l'Observatoire.

Au-delà des résultats, la méthode et la gouvernance sont deux des intérêts de la démarche.

### **La méthode**

- élaboration d'un état des lieux à partir d'une étude commandée à l'INSEE. Les éléments recueillis ont servi pour la rédaction ce rapport ;
- précision des besoins par des enquêtes auprès des agences de recrutement ;
- construction collective au travers de groupes de travail des solutions d'adaptation de l'offre de formation du territoire.

### **La gouvernance**

Le comité de pilotage mis en place regroupe :

- les services de l'Etat (DIRECCTE, INSEE, ...)
- les collectivités : Région
- le service public de l'emploi : Pôle Emploi, Mission locale
- le monde de l'entreprise : les entreprises locales, les branches professionnelles et les syndicats ;
- les organismes de formation.

L'approche transversale de la méthode et de la gouvernance a garanti, pour la GPECT 2012-2014 et ce sera le cas pour cette seconde GPECT, l'élaboration d'un diagnostic partagé et la mise en place de solutions portées par tous les acteurs.

### **Conclusions**

La question des compétences des salariés dans les TPE/PME est comme nous venons de le voir un enjeu fondamental pour le développement d'un territoire tel que la Normandie. Elle est au croisement de deux logiques l'épanouissement de chacun individu et l'investissement indispensable pour la vitalité du tissu économique et en particulier au système productif. Il s'agit pour maintenir sa compétitivité. Le nombre élevé d'entreprises de TPE/PME dans l'artisanat, les services, l'industrie et la construction incite à une attention mobilisation particulière pour assurer leur développement en favorisant l'adaptation des compétences de leurs salariés.

Les mutations technologiques et numériques en cours et d'autres qui n'ont pu être traitées dans ce rapport, ont déjà une incidence forte sur les modes de fonctionnement, d'organisation des entreprises et appellent de nouvelles compétences de nouvelles approches du travail voire de la notion de salariat. Les dirigeants et les salariés des TPE/PME ne sont pas toujours prêts, bien préparés ou conscients des mutations et des évolutions qu'ils devront prendre en compte. L'anticipation est une des pistes. Elle ne peut être efficace que si elle est accompagnée par les pouvoirs publics et les organismes chargés de représenter les TPE/PME.

Le CESER a concentré son étude sur les TPE/PME de l'industrie et de la construction mais les constats peuvent aisément être étendus aux autres secteurs :

- risque d'isolement ;
- manque de visibilité sur leur activité et de temps pour anticiper ;

- nécessaire accompagnement des organismes paritaires et des futurs OPCO pour rendre lisible les évolutions en cours et favoriser l'anticipation de leurs besoins ;
- manque d'information sur les dispositifs de formation et de développement des compétences....

Nous apportons dans l'avis quelques préconisations.

## Nouveaux outils, nouvelles Compétences

### « Cultiver l'intelligence sociale

L'aptitude à se connecter à d'autres d'une manière directe et profonde pour sentir et stimuler des réactions et provoquer des interactions, autrement dit l'intelligence émotionnelle et sociale va continuer de donner à l'humain un avantage comparatif et significatif sur les machines, aussi sophistiquées soient-elles.

### Aiguiser ses compétences cross-culturelles

Ce qui rend un groupe éminemment intelligent, c'est la variété de sa composition. C'est donc la faculté d'interagir avec d'autres cultures, d'autres modes de pensée, d'autres générations, d'autres compétences qui rendra chacun d'entre nous plus efficace dans un groupe et le groupe en conséquence plus performant.

### Développer sa pensée récursive

Les compétences intégrant des capacités d'analyse statistique ou des raisonnements quantitatifs seront d'autant plus valorisées que les systèmes utilisés vont générer de plus en plus de données à traiter. Les travailleurs devront néanmoins rester capables d'agir en l'absence de données en conservant une aptitude à la lecture holistique des situations.

### Être agile dans l'usage des nouveaux médias

La capacité à évaluer et développer de manière critique des contenus qui utilisent des nouveaux médias et à optimiser leurs usages va devenir un facteur discriminant et essentiel pour déployer une communication persuasive. Les nouvelles générations sauront évaluer les contenus qui utilisent les nouveaux médias tout en ayant elles-mêmes la capacité de communiquer en utilisant ces outils.

### Pratiquer la transdisciplinarité

Appréhender des concepts issus de disciplines autres que celles pratiquées au quotidien va devenir essentiel pour naviguer dans la complexité. Le traitement de sujets complexes ne s'envisage plus sans avoir recours à la transversalité. Dans le domaine des nanotechnologies par exemple, on voit comment la biologie moléculaire, la biochimie, la chimie des protéines, entre autres, sont utilisées conjointement pour développer la spécialité.

### Prendre en compte les lieux de travail

L'environnement physique modélise notre approche cognitive. Les travailleurs de demain devront être aussi capables d'identifier le mode de réflexion nécessaire à différents types de tâches et savoir faire des ajustements à leur environnement de travail pour améliorer leur faculté à réaliser ces objectifs.

### Savoir gérer la charge cognitive des contenus

La faculté à discriminer et filtrer l'information essentielle et à comprendre comment maximiser le fonctionnement cognitif va prendre une importance grandissante. La pratique du filtre social, du taggage, du classement et de l'ajout de métadonnées à du contenu, par exemple, permet à l'information de qualité ou à l'information plus pertinente de s'élever au-dessus du bruit ambiant.

### Être agile dans la collaboration virtuelle

Les technologies « connectives » rendent plus facile le travail à distance. Cependant, les environnements virtuels demandent aussi de nouveaux types de compétences comme, par exemple, la capacité à savoir impliquer et motiver les équipes composées d'individus dispersés et éloignés. À titre d'exemple, le *gaming* apporte de nombreuses ressources telles que le *feedback* immédiat, des objectifs clairs et une liste de challenges graduels. Le micro-blogging et les réseaux sociaux permettent de créer un sentiment de proximité et d'appartenance. » Isabelle REYRE

## Besoins du COPAREF en matière de données Emploi-Formation

Portrait socio-économique	Dynamique des métiers et des recrutements	Formation
<b>Démographie du secteur</b>	<b>Bilan des recrutements</b>	<b>Caractéristiques des bénéficiaires de formation</b>
Nombre d'établissements	Nombre de recrutements effectués	Effectifs en formation
Effectifs salariés	Part des établissements ayant rencontrés des difficultés de recrutement	Effectifs en formation par dispositif
Taux de croissance des effectifs salariés	Nombre de recrutements anticipés	Répartition des salariés formés par tranche d'âge, genre, secteur, métier, domaine de formation, statut préalable à l'entrée en formation
Part des salariés dans l'emploi salarié total de la région	Nombre de recrutements anticipés comme difficiles	
Part dans l'emploi salarié total de la branche		
<b>Caractéristiques de la main d'œuvre</b>	<b>Dynamique des métiers</b>	<b>Caractéristiques des actions de formation</b>
Répartition des salariés par csp, secteur, statut du contrat	Métiers les plus importants en volume	Nombre d'actions de formation par dispositif principal de formation
Répartition des salariés par âge, niveau de diplôme, spécialité de formation	Métiers les plus dynamiques	Nombre d'actions de formation par domaine de formation
Salaire moyen	Métiers en tension	Durée moyenne de l'action de formation
Effectifs en apprentissage	Métiers connaissant les transformations les plus importantes	Coût moyen (coûts pédagogiques) de l'action de formation par domaine de formation
Taux de recours à l'intérim	Métiers émergents	Coût horaire moyen (coûts pédagogiques) de l'action de formation par domaine de formation
	Métiers rares	Montants dépensés (coûts pédagogiques) par domaine de formation
	Métiers en tension	
<b>Renouvellement de la main-d'œuvre</b>	<b>Dynamique des compétences</b>	<b>Informations relatives aux certifications</b>
Ancienneté moyenne	Compétences émergentes	Nombre de CQP par branche
Effectifs par classe d'ancienneté	Compétences en déclin	Nombre de salariés entrants par CQP
Taux de rotation de la main-d'œuvre total		Nombre de salariés ayant obtenu une CQP
Répartition des sorties par motifs		
	<b>Mutations à l'oeuvre</b>	<b>Informations relatives aux trajectoires post-formation</b>
	Principaux facteurs d'évolution des métiers et des compétences	Taux d'emploi post action de formation (par dispositif)
		Taux d'emploi post action de formation à 6 mois (par dispositif)
		Taux d'emploi post action de formation à 12 mois (par dispositif)

## Liste des observatoires recensés par le site Paritarisme Emploi-Formation

OPIIEC

Observatoire EEP Formation

Observatoire de l'emploi et des métiers en mutualité

Observatoire de l'emploi et des qualifications professionnelles des coopératives de consommateurs

Observatoire de l'intérim et du recrutement

Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance

Observatoire des emplois et de la formation de la branche des acteurs du lien social et familial

Observatoire des métiers dans les professions libérales

Observatoire des métiers de la bijouterie

Observatoire des métiers de la distribution directe

Observatoire des métiers de la mode, des textiles et du cuir

Observatoire des métiers de la publicité

Observatoire des métiers des télécommunications

Observatoire des métiers du sport

Observatoire des métiers et de l'emploi de l'enseignement privé

Observatoire des métiers et des qualifications SDLM

Observatoire des métiers et des qualifications de branche du régime social des indépendants

Observatoire des métiers et des qualifications de la propreté et services associés

Observatoire des métiers et des qualifications de la pêche

Observatoire des métiers et des qualifications de la retraite complémentaire et de la prévoyance

Observatoire des métiers et des qualifications du personnel des agences générales d'assurance

Observatoire des métiers et des qualifications professionnelles de la fabrication et du commerce des produits à usage pharmaceutique, parapharmaceutique et vétérinaire

Observatoire des métiers, de l'emploi et de la formation des entreprises du médicament

Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle du crédit mutuel

Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans la banque

Observatoire du commerce interentreprises

Observatoire du tourisme social et familial

Observatoire national de l'évolution des emplois du caoutchouc

Observatoire national des métiers de Pôle emploi

Observatoire national des métiers des jardineries et graineteries

Observatoire national paritaire prospectif des métiers, des emplois et des qualifications de la plasturgie

Observatoire paritaire des industries de la communication graphique et des multimédias

Observatoire paritaire prospectif des métiers et des qualifications dans le commerce de détail en fruits et légumes, épicerie et produits laitiers

Observatoire paritaire prospectif interbranches des métiers, des qualifications et de l'emploi dans la coopération agricole

Observatoire prospectif des métiers de l'animation

Observatoire prospectif des métiers de la presse

Observatoire prospectif des métiers du golf

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications au sein de la branche thermale

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans le secteur de la fabrication de prothèses dentaires

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les métiers de l'alimentation

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les régies de quartier

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les transports et la logistique

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les transports fluviaux de fret et de passagers

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de l'aide, de l'accompagnement, des soins et des services à domicile

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de l'ameublement (fabrication)

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de l'assainissement et de la maintenance industrielle

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de l'assistant maternel du particulier employeur

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de l'audiovisuel

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de l'aérien

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de l'esthétique cosmétique et de l'enseignement technique et professionnel lié aux métiers de l'esthétique et de la parfumerie

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de l'exploitation cinématographique et de la distribution de films

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de l'hospitalisation privée

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de l'hôtellerie de plein air

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de l'hôtellerie, de la restauration et des activités de loisirs

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de l'immobilier

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de l'industrie des panneaux à base de bois

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de l'inter-secteur papiers-cartons

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de l'édition

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de l'édition phonographique

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la branche 3D

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la branche automobile

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la branche de la coiffure et des professions connexes

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la branche des entreprises d'expertises en matière d'évaluations industrielles et commerciales

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la branche promotion immobilière

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale privée à but non lucratif

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la branche services à la personne

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la fédération des Pact

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la manutention et nettoyage sur les aéroports

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la manutention ferroviaire et travaux connexes

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la miroiterie, de la transformation et du négoce du verre

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la prévention sécurité

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la restauration rapide

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la répartition pharmaceutique

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des activités du déchet

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des ateliers et chantiers d'insertion

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des caisses d'épargne

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des collaborateurs du notariat

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des commerces de détail de papeterie, fournitures de bureau, de bureautique et informatique

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des commerces et services de l'audiovisuel, de l'électronique et de l'équipement ménager

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des conseils d'architecture d'urbanisme et de l'environnement

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des distributeurs conseils hors domicile

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des divers secteurs des industries du bois et de l'importation du bois

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des détaillants en chaussures

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des entreprises de la branche de la librairie

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des entreprises des services d'eau et d'assainissement

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des entreprises sociales pour l'habitat

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des espaces de loisirs, d'attractions et culturels

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des foyers et services pour les jeunes travailleurs

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des gardiens, concierges et employés d'immeuble

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des industries de fabrication mécanique du verre

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des industries et commerces de la récupération

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des industries jeux jouets

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des industries électriques et gazières

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des magasins prestataires de services de cuisine à usage domestique

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des mareyeurs expéditeurs

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des matériaux pour la construction et l'industrie

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des missions locales et Paio

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des métiers du froid, du conditionnement de l'air et des cuisines professionnelles

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des offices publics de l'habitat

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des organismes de formation

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des organismes de tourisme

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des ports de plaisance

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des professions regroupées du cristal, du verre et du vitrail

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des services funéraires

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des sociétés concessionnaires ou exploitantes d'autoroutes ou d'ouvrages routiers

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des sociétés coopératives d'HLM

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des sociétés financières

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des équipements thermiques

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du bâtiment et des travaux publics

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du commerce de détail de l'habillement et des articles textiles

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du contrôle laitier

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du crédit agricole

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du négoce de l'ameublement

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du négoce et de l'industrie des produits du sol, engrais et produits connexes

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du négoce et distribution de combustibles

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du négoce et prestations de services dans les domaines médico-techniques

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du personnel des prestataires de services du secteur tertiaire

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du spectacle vivant

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du transport maritime

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du transport urbain

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications régional de l'industrie du bois de pin maritime en forêt de Gascogne

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications secteur manutention

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications secteur portuaire

Observatoire prospectif des métiers et qualifications de la menuiserie industrielle/industries du bois pour la construction

Observatoire prospectif des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle des sociétés d'assistance

Observatoire prospectif des métiers, des qualifications et de la diversité des industries chimiques

Observatoire prospectif des métiers, des qualifications et des compétences de la branche ferroviaire

Observatoire prospectif des métiers, des qualifications et des compétences des industries pétrolières

Observatoire prospectif du commerce

Observatoire prospectif et analytique des métiers et des qualifications de la métallurgie

Observatoire prospectif et analytique des métiers et des qualifications des agences de voyages et de tourisme

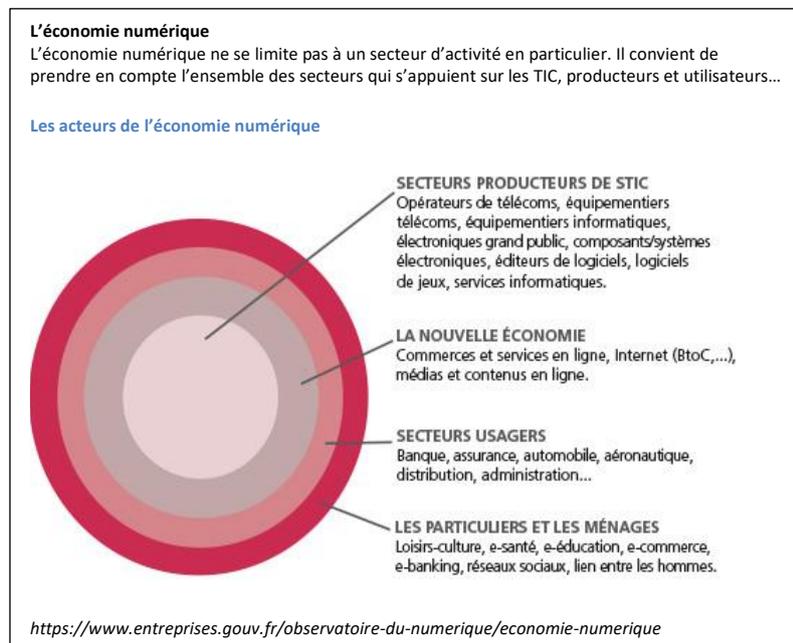
Observatoire prospectif fleuristes, vente et services des animaux familiers

Observatoire prospectif paritaire des métiers et des qualifications des Vins, cidres, jus de fruits, sirops, spiritueux et liqueurs de France

Observia

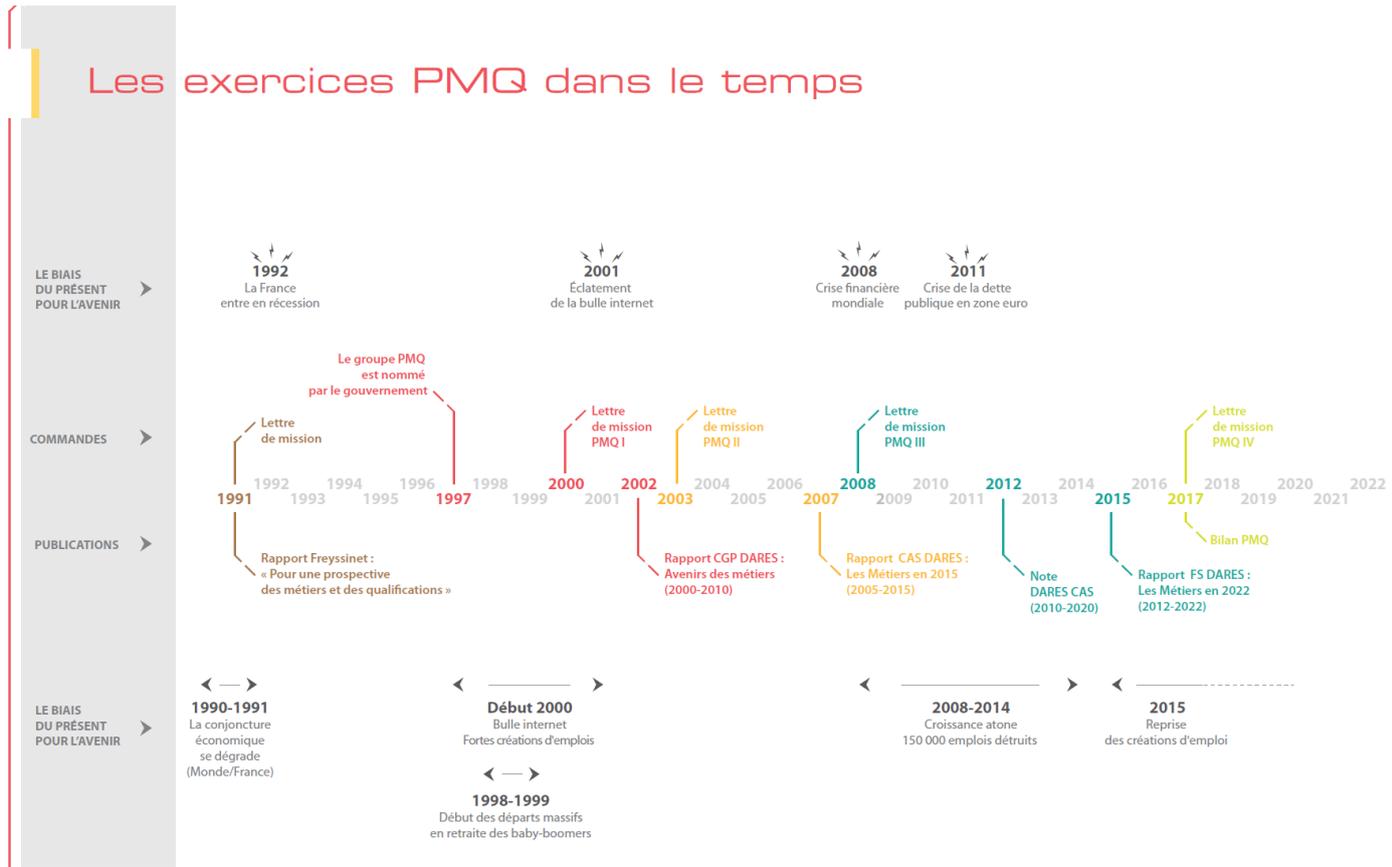
Omeca

## L'économie numérique



## Prospective des métiers et des emplois

# Les exercices PMQ dans le temps



## Actions Prioritaires GPECT 2012-2014 Caux Vallée de Seine



### Actions à prioriser 2014-2020 Zoom sur l'industrie

- Création d'un comité dédié à la gestion et à l'accompagnement des compétences dans les entreprises industrielles de Caux vallée de Seine : repérage des besoins, veille, montage d'opération de formation à la carte.
- Mise en place d'une formation niveau Bac +2 (BTS) dans le domaine de la maintenance industrielle.
- Affichage d'une stratégie territoriale de soutien au développement d'une filière industrie verte (industrie agricole, recyclage, énergie renouvelable) - incubateur - attractivité de start-up - aide à l'installation



### Actions à prioriser - sanitaire et social

Organisation d'une journée annuelle de promotion/découverte des métiers du sanitaire et social

Accompagnement de la création d'un Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification dans l'aide à domicile (GEIQ) (Associations, sociétés commerciales, communes)

Création d'une plate-forme numérique Caux vallée de Seine Services aux personnes/Action sociale - info métiers - info formation - offres d'emplois/stages - réseau professionnel - annuaires des services proposés par les structures du territoire

Engagement d'une réflexion intercommunale et expérimentation de dispositifs favorisant l'attractivité du territoire pour les professionnels de santé qualifiés : bourse d'étude - emploi partagé...



## Actions à prioriser - agriculture

Informez les communes sur les diverses modalités de recrutement. (Stages, Apprentissage, Emplois aidés, Clauses d'insertion, service de remplacement...)

**Edition d'un guide + mise en place de rencontres RH intercommunales**

**Mise en œuvre d'un Schéma de mutualisation intercommunal :** diagnostic préalable - réfléchir à l'organisation géographique pertinente de la mutualisation au sein de la CVS – s'appuyer sur les expériences réussies de mutualisation.

Développer l'achat groupé de formation entre les communes de la CVS et l'intercommunalité, expérimenter des plans de formation mutualisés entre plusieurs petites communes, mise en place de rencontres professionnelles.

Informez les communes sur les diverses modalités de recrutement. (Stages, Apprentissage, Emplois aidés, Clauses d'insertion, service de remplacement...)

**Edition d'un guide + mise en place de rencontres RH intercommunales**

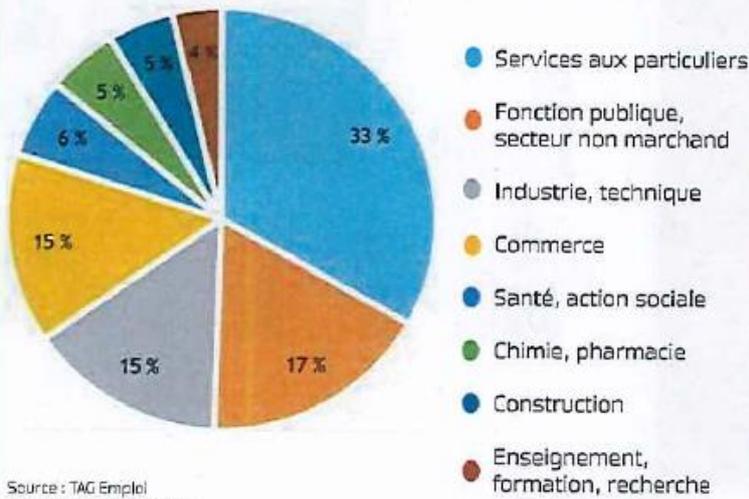
**Mise en œuvre d'un Schéma de mutualisation intercommunal :** diagnostic préalable - réfléchir à l'organisation géographique pertinente de la mutualisation au sein de la CVS – s'appuyer sur les expériences réussies de mutualisation.

Développer l'achat groupé de formation entre les communes de la CVS et l'intercommunalité, expérimenter des plans de formation mutualisés entre plusieurs petites communes, mise en place de rencontres professionnelles.

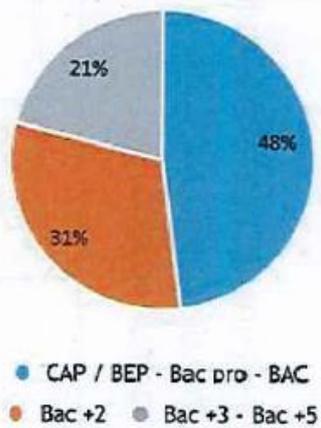
Tableau de synthèse de la demande d'emploi Catégories A, B et C	Nombre de demandeurs d'emploi en décembre 2016 (CVS)	Nombre de demandeurs d'emploi en décembre 2017 (CVS)	Évolution sur 12 mois en Caux vallée de Seine (déc. 2016/déc. 2017)	Évolution sur 12 mois en Normandie (déc. 2016/déc. 2017)
<b>Par sexe</b>				
Hommes	3 371	3 294	- 2,3 %	- 0,1 %
Femmes	3 691	3 975	+ 7,7 %	+ 3,7 %
<b>Par âge</b>				
Moins de 25 ans	1 400	1 387	- 0,9%	- 2,2 %
Entre 25 et 49 ans	4 171	4 313	+ 3,4 %	+ 1,8 %
50 ans et plus	1 491	1 569	+ 5,2 %	+ 5 %
<b>Selon l'ancienneté d'inscription</b>				
Moins d'un an	3 449	3 533	+ 2,4 %	+ 2,5 %
Plus d'un an	3 613	3 736	+ 3,4 %	+ 1 %
<b>Selon le niveau de formation (hors non déterminé)</b>				
Sans qualification	1 185	1 164	- 1,8 %	- 0,6 %
CAP - BEP	3 353	3 470	+ 3,5 %	+ 1,3 %
BAC	1 538	1 606	+ 4,4 %	+ 3,3 %
BAC +2	619	648	+ 4,7 %	+ 2,4 %
BAC +3 et plus	346	367	+ 6,1 %	+ 3,1 %

## Offres d'emploi Caux Vallée de Seine

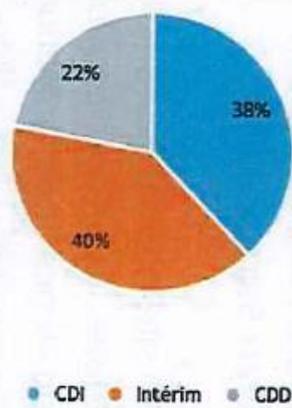
Répartition des offres d'emploi diffusées en Caux vallée de Seine en 2017 par secteur d'activité



Répartition des offres d'emploi diffusées en Caux vallée de Seine selon le niveau de formation requis



Répartition des offres d'emploi diffusées en Caux vallée de Seine en 2017 selon le type de contrat



# Les compétences des salariés dans les **TPE-PME**

Accompagner  
l'évolution des besoins



Les TPE/PME normandes seraient-elles invisibles ? Elles représentent le tiers des salariés normands et 98% des entreprises, sont des partenaires vitaux pour les grands groupes en matière de sous-traitance, doivent absorber les mutations technologiques et numériques, et pourtant... les compétences de leurs salariés et de leurs dirigeants font l'objet d'une (trop) faible attention. Il y aurait urgence à muscler les dispositifs, dit le CESER, alors que 50 ans de lois et d'évolutions successives de la formation professionnelle n'ont pas réussi à répondre de façon satisfaisante à la question de l'adaptation aux changements.

Décembre 2019  
Présenté par Jean-Paul Choulant  
Avec le concours de Subayi Subayi



---

**CONSEIL ÉCONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL RÉGIONAL**  
**Caen** Abbaye aux Dames - CS 50523 - 14 035 CAEN Cedex 1 | 02 31 06 98 90  
**Rouen** 5 rue Schuman - CS 21129 - 76174 ROUEN Cedex | 02 35 52 56 30

[ceser.normandie.fr](http://ceser.normandie.fr)