



“ Jeudi de l’AFREF ”

18 avril 2019

8h45-12h45

IGS,

12 rue Alexandre Parodi, 75010 Paris

Compte rendu de la Conférence

## LA LOI DU 5 SEPTEMBRE 2018

### AU SERVICE DES TPE-PME ?

**Introduction de la thématique par Patrick WAELES, Vice-président de l’ AFREF**

Référence : « *les mondes sociaux des TPE et PME. Modèles et logiques d’action* » sous la direction de Elyes BENTABET et Martine GADILLE, CEREQ, OCTARES éditions.

Patrick WAELES nous propose de faire un focus sur les TPE-PME.

- Comment sont gérées les évolutions et transformations de ces structures que la loi du 5 septembre 2018 remet sur le devant de la scène ?

Lorsque l’on évoque le profil des TPE-PME, on cite d’abord les critères de taille, de chiffre d’affaires. Mais il s’agit d’un monde singulier, multiple.

- Comment se construisent les compétences dans ces entreprises ?
- Comment peuvent-elles être agiles par rapport à des marchés incertains ou concurrents ?

**Dans une 1<sup>ère</sup> partie**, nous verrons comment la connaissance se construit dans les TPE-PME face à la concurrence.

Bien souvent le modèle dominant de la gestion RH, plutôt centré sur les grandes entreprises, n’obtient pas l’adhésion au sein des TPE-PME, car il n’a pas été construit pour eux et il se passe autre chose dans ces entreprises.

Des transformations sont certes opérées en fonction de leurs besoins ( à supprimer *internes*), mais les dynamiques qui les sous-tendent s’inscrivent plus dans des logiques de proximité et de mises en perspectives « stratégiques » de compétences internes .

C’est ce que nous rapportent les expériences vécues par les conseils et intervenants auprès de TPE-PME, qui aujourd’hui viennent nous en apporter un témoignage. ( à supprimer *a nourri leur dynamique de conseils et d’interventions*).

**Dans une 2<sup>ème</sup> partie**, l’AGEFOS-PME (qui est maintenant associée à l’OPCO « des entreprises de proximité ») nous rappellera ce que la Loi préconise pour les TPE – PME. En quoi répond-elle aux enjeux de formation et de gestion des compétences dans ces entreprises et quelles en sont les limites ?

**Dans une 3<sup>ème</sup> partie**, il s’agira d’apprécier le rôle joué par la proximité à la fois spatiale et organisationnelle, notamment en termes de gestion prévisionnelle des emplois et de compétences et de mesurer en quoi le territoire, inscrit dans des dynamiques d’écosystèmes, apparaît comme un échelon pertinent de réflexion, de stratégies et d’actions collectives.

# I. Intervention sur « l'apprentissage en PME de hautes technologies, quels modes d'appropriation des connaissances technologiques ? »

## Présentation de Thibaut METAILLER

Thibaut METAILLER Enseignant chercheur, laboratoire « conception de l'action en situation » Ecole des Mines de Saint-Etienne. Il a réalisé une thèse CIFRE. Il s'est spécialisé dans l'entrepreneuriat, la technologie et la stratégie en se concentrant sur la gestion des connaissances et compétences.

### L'enjeu de la connaissance est l'enjeu de la compétitivité

Thibaut METAILLER partage avec nous un retour d'expérience fort intéressant et instructif d'un accompagnement de PME en GRH.

Missionné auprès d'un Pôle de compétitivité créée pour accompagner les projets technologiques, l'amenait à accompagner en gestion des compétences. Son approche classique de ce pôle de PME par la proposition de modèle de GRH n'a rencontré aucune adhésion réelle et durable.

Trop souvent les modèles de GRH proposés aux PME sont centrés sur le fonctionnement et les spécificités des grandes entreprises, ce qui explique le désintérêt des dirigeants de PME aux propositions qui leurs sont faites. Pour autant, ces derniers ont une réelle sensibilité à la question de la compétence, des connaissances, une conscience claire qu'il s'agit d'un enjeu pour leurs structures.

Face à des dispositifs considérés par les dirigeants de PME comme lourds et refusés par manque de temps le plus souvent, quelle nouvelle approche pouvait-il envisager ?

Trois questions recentraient son approche :

- Quelle est la spécificité de la gestion RH de PME ?
- Quel partenariat mobiliser sur les dispositifs ?
- Quels leviers d'actions devait-il trouver ?

Le constat a été fait d'un sous-investissement dans le domaine de la GRH et l'application d'autres pratiques. Il était très difficile de trouver naturellement les leviers d'actions pour accompagner ces structures.

En partant de la question de la compétence, il était possible d'aborder le sujet de **la connaissance appliquée dans l'action**.

- Comment encadrer la pratique de la gestion des connaissances dans leurs activités, dans l'action.
- Comment faire pour répondre à l'enjeu de l'innovation ?

### La première étape : la prise de contact avec les situations réelles des PME

Thibaut METAILLER s'est rendu auprès des PME pour voir leur quotidien, appréhender leur pratique de la GRH.

Le terrain d'étude était le Pôle OPTITEC. L'objectif était d'identifier une offre de service pour ce pôle de compétitivité à construire avec les acteurs du terrain.

Comme nous l'avons précédemment indiqué, le premier abord frontal avec une offre GRH construite avec l'OPCA, n'a pas eu de retour.

- Pourquoi alors ne pas choisir d'apporter une aide en GRH par rapport aux questions quotidiennes ?

En effet, la résolution quotidienne des problèmes est un processus de gestion des connaissances. Les actions recensées ont alors révélé que les dirigeants de ces PME l'appliquent de façon naturelle, dans l'instant.

- L'agencement de bureaux est une façon de favoriser les interrelations et le transfert de connaissances .
  - La visée d'acquisition, de développement et de transfert de connaissance entre dans un projet vécu comme un processus de gestion des connaissances.
  - Les actions de veille individuelle technologique via internet ou des revues, sont une activité formative dans laquelle l'entrepreneur investit de façon consciente et naturelle.
  - Les prises de contacts auprès des fournisseurs et clients, de recensement des besoins des clients, l'identification des connaissances technologiques des clients, permettent de faire avancer les connaissances et les activités d'innovation.
- ⇒ Nous pouvons considérés tout cela comme une acquisition individuelle et quotidienne des connaissances.
- ⇒ Le travail collectif, encadré dans l'organisation de l'entreprise est un enjeu majeur : Individu vient partager un sens commun et apprendre de l'un et l'autre.

La gestion des connaissances au service de l'innovation s'appuie sur les éléments suivants :

- Recourir aux experts pour favoriser la prise de décision du dirigeant, réduire son incertitude ;
- Identifier et favoriser les opérationnalités de la gestion des connaissances encadrée dans l'organisation de l'entité ;
- Accompagner en proposant une offre adaptée aux PME : pour implanter des référentiels nouveaux et des outils, il ne faut pas en arriver à dénaturer les structures.

### Conclusion

**Ce retour sur la pratique l'amenait à aborder une question importante : faut-il institutionnaliser les dispositifs ? ou individualiser les dispositifs ?**

L'accompagnement est apparu plus compliqué que prévu.

Le risque était de ne pas toucher le public cible en passant par certains référentiels qui ne correspondraient pas exactement à l'attendu au regard de la situation de chaque entité.

Il ne pouvait être éludé la question de l'optimisation du temps de travail.

D'autre part, il fallait être vigilant pour ne pas se perdre dans les process compliqués.

L'objectif était bien de travailler sur un ajustement des dispositifs publics, mais cette tâche est complexe à mettre en œuvre au regard des rôles des territoires et des financeurs politiques.

## **II. Intervention sur « les destinées multiples d'un dispositif d'intervention RH à l'épreuve des configurations de petites entreprises » (études de cas)**

### **Présentation de Brigitte NIVET**

**Brigitte NIVET, enseignante-chercheuse en management et GRH Groupe ESC Clermont, co-fondatrice du programme de recherche PEOPLE.**

Présentation de travaux sur un dispositif pensé par des acteurs de l'intermédiation (Chambre Consulaire) auquel elle a été associée.

### **Une démarche réflexive**

Sa démarche réflexive portait sur le sens qu'avaient ces accompagnements par un dispositif proche du terrain, mais qui contenait un certain décalage avec le réel et une méconnaissance de la petite entreprise.

D'un point de vue institutionnel et historique : la PME est bien souvent réduite à l'idée qu'il s'agit d'une grande entreprise en miniature. La PME est perçue dans une approche très descendante, à laquelle on applique alors un référentiel idéal, celui de la grande entreprise. Ainsi, les PME n'ont pas toujours bénéficié d'une écoute suffisante.

La mise en lumière de la PME revient par cycle, lorsque les grandes entreprises se transforment, ou vivent des changements technologiques très innovants exigeant une très grande agilité.

Même le mode d'enseignement dans les grandes écoles s'appuie sur ce schéma ; les études de cas se réfèrent pour la plupart du temps aux questions touchant les grandes entreprises.

Or nous savons que le tissu économique français est composé à 98,9 % de Petites et moyennes entreprises, soit 50 % de l'emploi.

Mais dans des logiques de rationalisation, dès les années 80 et 90, un marché de conseil est généré.

Des interventions nombreuses sont réalisées auprès des PME qui jouent le jeu.

Or cette approche oublie le fait qu'il n'y a pas de demande de la part des PME. Elles sont abordées comme s'il y avait « table rase » et les intervenants s'y présentent avec leur expertise classique.

Le constat est dans de nombreux cas une absence de GRH structurée. La réponse apportée est de tenter de maintenir leur adaptation dans le monde dans lequel elles sont, en travaillant sur la GRH, par un processus très normalisé et un modèle dominant de la grande entreprise.

Brigitte NIVET eut l'intuition qu'il fallait mener une véritable enquête sur le terrain des PME s'adossant sur les accompagnements (200 PME) qu'elle avait effectués. Elle réalisa alors un travail de recherche (thèse) en revisitant 60 PME parmi ces 200 pour déterminer ce qu'étaient devenues les propositions fournies.

L'hypothèse de départ était un écart entre les préconisations et les résultats et d'identifier quel modèle théorique pouvait réduire cet écart.

Son approche a été enracinée sur le terrain, en passant du temps avec les acteurs et longitudinale .

L'intérêt des observations faites, est de rendre compte des évolutions des pratiques de gestion des ressources humaines qui s'opèrent dans une population d'entreprises donnée sous l'angle du constat critique ou de la recherche d'amélioration par rapport à des normes générales en référence au modèle de la grande entreprise.

Ce qui ressort des premiers résultats c'est qu'il n'y a pas eu de changements radicaux dans la plupart des entreprises sur le plan de la gestion de la main d'œuvre, plutôt des ajustements alignés sur les choix stratégiques : croissance externe, recentrage sur l'activité bureau d'études, développement de franchises...

A la question de l'hétérogénéité des petites entreprises, Brigitte NIVET s'est basée sur l'approche configurationnelle des petites entreprises au regard des travaux de Philippe TROUVE et de l'équipe du CEREQ.

### **Une grille de lecture du développement de modèles de PME**

#### **Modèle traditionnel, patrimonial ou familiariste**

Espèce d'archétype : ce sont en principe des entreprises indépendantes dont les dirigeants sont propriétaires et exercent, soit en nom personnel, soit en société. Elles sont encore aujourd'hui les plus nombreuses et représentent, selon l'INSEE, 74 % des emplois dans le champ des PME. Elles exercent en général dans le secteur des métiers, par exemple dans l'artisanat traditionnel, le petit commerce de proximité, les métiers de bouche et l'hôtellerie-restauration, où le dirigeant a beaucoup de peine à considérer son activité comme une « entreprise » et à structurer un véritable rapport salarial avec ses éventuels employés. La production de biens ou de services est ici au centre de l'activité, tandis que la gestion de l'entreprise est externalisée ou secondarisée (expert-comptable ou épouse). Son positionnement stratégique est plus souvent imposé par l'environnement que proactif. Il se caractérise par la banalisation des produits-services et par la réduction des coûts. L'innovation et la différenciation sont marginales ou de faible ampleur (le « petit plus » affiché par nombre de leurs dirigeants). Cette conception s'articule d'ailleurs assez bien avec des besoins en main-d'œuvre généralement peu qualifiée et « polyvalente ». Dans cette configuration basée sur un régime de proximité, la forme sociale dominante est délibérément de type domestique.

#### **Modèle entrepreneurial**

Il repose presque entièrement sur des orientations stratégiques d'innovation, de différenciation ou de spécialisation, à partir d'une entreprise traditionnelle initiale ou par création ex nihilo. C'est pourquoi cette forme constituerait dans notre modélisation une sorte de modèle transitionnel beaucoup moins stabilisé que les deux précédents. Ainsi, en mettant en valeur des savoir-faire spécifiques, les PE entrepreneuriales se distinguent-elles de la configuration traditionnelle par une gestion commerciale plus active, par un renouvellement de l'offre plus rapide, et par une plus grande flexibilité comportementale des dirigeants pour s'assurer un avantage compétitif grâce à ce qu'ils appellent une « remise en cause permanente ». De même, si elles se rapprochent parfois de la configuration « managériale », notamment par la prise de distance de leurs dirigeants à l'égard des tâches de production, elles n'en tolèrent pas moins une sorte de polyvalence fonctionnelle et un certain degré de désordre organisationnel, plus propices à l'agilité en contexte incertain que la gestion par objectifs, la planification et le contrôle, privilégiés par le modèle managérial. Quant aux formes de mobilisation de la main-d'œuvre, elles sont marquées avant tout par la recherche de compétences professionnelles distinctives pour renforcer les avantages concurrentiels de l'entreprise, parfois au prix d'une dualisation de la main-d'œuvre, par un rapport salarial en voie de formalisation et par une combinaison de formation

### **Le modèle managérial :**

En expansion aujourd'hui, relève d'entreprises ou d'établissements insérés dans un (micro-) groupe ou un réseau sous forme de filiales, de succursales ou d'unités franchisées. Elles peuvent être, soit reprises par des grandes entreprises (par exemple une épicerie préalablement familiale, acquise par une enseigne de distribution) ou sous-traitantes soumises à un nombre réduit de donneurs d'ordres qui leur imposent une certaine rationalisation, soit « modernisées » de façon endogène par transmission à de nouveaux dirigeants mieux équipés que leurs prédécesseurs en capital culturel institutionnalisé ou souvent issus de grandes entreprises. Outre le profil des dirigeants de cette configuration sociologiquement éloignée des patrons de PE traditionnelles (ils sont en général plus jeunes et plus diplômés, ils attribuent plus volontiers leur réussite à la saisie d'opportunités et à l'application de méthodes rationnelles plutôt qu'à l'acharnement au travail ou à des dispositions innées auto-attribuées), ce sont également les types de clientèle qui diffèrent : ils pratiquent plus fréquemment le « B to B » (business to business) là où les patrons de la configuration traditionnelle s'adressent presque exclusivement à des particuliers. Du point de vue stratégique, les anticipations rationnelles de cette configuration se traduisent presque toujours par la standardisation des produits-services et des modes de production, ainsi que par la recherche de la compétitivité par les coûts. Ici, c'est l'efficacité qui prime, appuyée par le développement d'instruments de gestion plus nombreux. Cette tendance à la rationalisation n'est, du coup, pas sans conséquence sur le système de gestion des ressources humaines : recrutements plutôt « à distance » (petites annonces, appel à des organismes d'intermédiation...), institution d'un rapport salarial encadré par les conventions collectives, appel plus prononcé aux formes les plus institutionnalisées et externalisées de la formation professionnelle continue par exemple.

Deux configurations supplémentaires : libérale d'une part (au sens français des professions fermées) et cognitive d'autre part, relevant le plus souvent de services à haute intensité intellectuelle (Trouvé, 2016). Toutes deux auraient en commun d'opérer sur des marchés du travail professionnels, basés sur des compétences au moins théoriquement transférables et d'employer surtout des salariés dotés de niveaux élevés de formation initiale (généralement bac + 5). C'est ainsi qu'on y trouve une forte proportion de cadres, d'ingénieurs ou de techniciens, tandis que le caractère professionnalisé de leurs activités repose, soit sur la détention de titres ouvrant l'accès à l'exercice du métier dans le premier cas, soit sur des méta-qualités cognitives construites ou induites à travers l'expérience de problèmes à résoudre dans le second cas.

- Dans la configuration libérale, plus de la moitié des micro-entreprises (environ 55 %) dépendent des professions médicales ou paramédicales (médecins, pharmaciens, dentistes, infirmiers, kinésithérapeutes...) et sont dirigées par des employeurs et travailleurs indépendants. Mais c'est aussi le cas des cabinets d'architectes, d'expertise juridique ou notariale. Sur bien des points, les affaires incluses dans cette configuration se rapprochent de la configuration traditionnelle de type patrimonial par transmission intrafamiliale de l'activité. Elles sont aussi fondées sur une idéologie (parfois une réglementation) réticente aux manœuvres commerciales et publicitaires. Mais en même temps, leur mode de recrutement et leur éthos professionnel, peuvent être bien différents de ceux qui caractérisent les marchés du travail concurrentiels habituels car ils sont déterminés par la profession dont elles dépendent.

- Quant à la dernière configuration (cognitive), elle recouvrirait en gros ce que les anglo-saxons dénomment des KIBS (Knowledge-intensive Business Services). On y trouverait des concepteurs en nouvelles technologies bio- ou de l'information et de la communication, de plus en plus branchés sur l'économie numérique et sur le big data, des services intellectuels aux entreprises comme les activités d'ingénierie, d'études techniques, de conseil en

management, en marketing ou en communication. Tout comme dans le cas précédent, en dépit d'un noyau dur idéal-typique singulier, construit – selon les canons de la définition wébérienne -, à partir de la mise en relief de critères pas forcément comparables d'une configuration à une autre, de nombreuses formes d'hybridation pourraient se concevoir entre ce modèle cognitif et la configuration entrepreneuriale, avec laquelle elle partage globalement l'impératif d'innovation permanente, une flexibilité normative des conditions d'emploi et de travail marquées par une forte intensité des horaires (pas forcément imposée), le mix de formation (formalisée-externe et « sur le tas » au contact des clients), des relations salariales instables mais non forcément précaires etc.

In Trouvé P, Nivet B (2020), "Pour une sociologie des petites entreprises", numéro spécial de la revue Sociologies pratiques.

Pour approcher les PME, il est important de comprendre ces logiques. Cette grille de lecture permet de mieux les accompagner. Il faut également appréhender ces modèles dans un processus dynamique mettant en évidence des hybridations qui sont apparues sur le terrain. Il n'y a pas de modèle pur et figé!

Pour illustrer le propos, nous pouvons différencier :

- La petite affaire familiale de quartier : le bistrot du coin
- La restauration gastronomique : modèle entrepreneurial
- La Chaîne : modèle managérial

Éléments clés qui permettent d'identifier les caractéristiques :

- Les variables mobilisées sont : le statut de la PME (indépendance, intégration à un groupe etc.), le secteur d'activité et la dynamique intra-sectorielle (pouvoir de marché, position dans la chaîne de valeur), le périmètre d'action (ancrage territorial, dépendance à l'égard de la localisation...), le degré de structuration des professions présentes dans la PME (repliement sur l'aspect technique, élargissement ou transformation de la profession initiale), la trajectoire et le profil socioprofessionnel du dirigeant, la stratégie de la PME et, aujourd'hui la place des PME dans les chaînes de valeur.

Ces variables ont du sens dans les petites entreprises et intègrent les facteurs de contingence.

L'étude a démontré qu'il fallait sortir de la conception unifiée de la petite entreprise.

L'intérêt est de mettre en avant des pratiques existantes qui n'entrent pas dans les normes, mais qui sont très intéressantes à valoriser et peu instrumentées.

Brigitte NIVET incite à s'emparer de ces grilles de lecture, faciles à actionner pour éclairer les blocages des dirigeants d'entreprises et permettre de dialoguer avec eux pour trouver des solutions collaboratives visant à construire des connaissances ensemble.

De nombreux dirigeants ont de forte capacité à s'emparer des propositions et sont prêts à bricoler avec.

### **Le cas d'étude s'est avéré intéressant**

Brigitte NIVET est retournée voir dans les PME les plus avancées :

- Si les dirigeants avaient opéré des changements, pilotés en fonction du développement de l'entreprise et des choix stratégiques ;
- Comment s'est organisé le travail avec les collaborateurs ;
- Si cela se faisait dans le sens de la pratique suggérée.

Patrick WAELES remercie les deux intervenants qui ont présenté une approche presque anthropologique, orientée sur l'écoute, l'accompagnement, dans une démarche qui n'est pas TOP – DOWN, mais BUTTON UP.

Brigitte NIVET précise que les décisions sont prises par le décideur en lien avec un ensemble de personnes, sous forme de communauté d'échanges.

Patrick WAELES :

Comme le dit Edgar MORIN « *c'est avec la diversité existante dans l'entreprise que l'on va fonctionner* ».

Constamment est interrogé comment intégrer la dynamique. L'entreprise n'est pas un long fleuve tranquille et vit des avancées, des stagnations, des reculades. Le dirigeant s'ajuste en permanence face aux facteurs externes. Dans la PME tout à une dimension plus grande, y compris les facteurs non maîtrisés.

Thibaut METAILLER :

Souvent l'activité, la production et l'organisation sont séparées. Dans ce type d'entreprise, cela va ensemble. L'activité module l'organisation et inversement. Tout s'articule et se met en mouvement, ce qui génère une vraie dynamique dans les systèmes.

Brigitte NIVET :

Pour certaines entreprises, la stratégie n'est pas toujours la recherche d'une croissance permanente, mais une quête d'équilibre. On apprend beaucoup à observer la petite entreprise.

Les dernières politiques ont introduit la dimension territoriale, tout en laissant les acteurs décider de leur logique de co-construction.

Thibaut METAILLER :

La question pour les dirigeants est de savoir comment agencer production et organisation. Il est difficile de se présenter auprès d'eux avec des outils à utiliser dans l'immédiat. Le dirigeant peut être accompagné par rapport aux questionnements :

- Comment adapter la gestion des compétences au quotidien ?
- Quelle dynamique, quelle mise en perspective de son activité, de sa propre vision et de l'ajustement à réaliser ?

L'intervenant, le consultant doit être attentif au risque de destruction s'il apporte des solutions inadaptées.

Brigitte NIVET :

Il serait intéressant d'associer les petites entreprises entre elles, plutôt que de revoir le modèle de grande entreprise pour la petite.

Thibaut METAILLER :

Souvent lorsque l'on forme les ingénieurs, ceux-ci attendent un outil que l'on peut opérationnaliser immédiatement. En termes de politique publique, il est difficile de dire que l'on apporte simplement une réflexion et pas un outillage prédéterminé ; pourtant c'est très important.

Brigitte NIVET :

Sur les formations des cadres dirigeants, il faut être attentif à ne pas faire des prescriptions inadaptées. Nous devons équiper les étudiants pour qu'ils aient la capacité à aborder le terrain. On a besoin de penser dans les entreprises et il existe une demande de sens et d'éclairage en recourant aux sciences sociales et humaines, aux fondements humanistes.

## **ECHANGES AVEC LES PARTICIPANTS**

Question :

Qu'est-ce que vous pourriez nous dire par rapport à l'apport de la loi 2018 dans ces configurations ? Comment cela se pratique ? Comment y pensent-ils ?

Réponse de Brigitte NIVET :

Dans les apports de la réforme, est prise en compte la formation en situation de travail qui est une grande avancée.

Le constat a été fait que dans les petites entreprises, il y avait peu de recours à la formation externalisée. Le travail est formateur, c'est un tremplin extraordinaire sur le terrain.

- L'organisation par projet est fortement source de savoirs et d'apprentissage

Cette loi génère une impression de complexité. Le déplacement sur l'individu n'est pas toujours bien compris. En effet, l'individu n'a pas tous les moyens de comprendre comment cela va évoluer. Dans les entreprises, on est très loin de cette prospective.

Sont apparus des bricolages de moyens et un détournement de la philosophie initiale.

- L'accompagnement dans l'ingénierie financière peut favoriser le déblocage de situations.

La compétence collective est à prendre en compte dans les rapports de production. On isole difficilement le travail d'un individu. Effectivement depuis les années 1990 se sont développées des pratiques d'individualisation des RH notamment avec la part variable de la rémunération. Pour les PME la question est comment isoler une reconnaissance individuelle ?

- Les PME s'appuie davantage sur le travail collectif.

Thibaut METAILLER :

Il est difficile de donner des pistes opérationnelles prédéterminées. La question importante à étudier est quelle reconnaissance de la pratique du terrain.

Le recrutement est une forme d'acquisition de connaissances nouvelles apportées au collectif. Quel est son impact sur le reste du collectif ? Comment va-t-il permettre l'apprentissage du collectif ?

Question :

Considérez-vous qu'il y ait actuellement une force suffisante de motivation du personnel dans les entreprises sous différentes formes et lesquelles ?

Réponse de Brigitte NIVET :

Il y a au sein de ces structures une forte attente de reconnaissance. Certains salariés ne vont pas bien, ne trouvent plus de sens à ce qu'ils font. L'organisation et le management ont un impact sur la motivation.

Les entreprises qui génèrent des motivations, donnent des leviers. Rien que le fait de comprendre où va l'entreprise dans une communication transparente, cela apporte une perspective et permet à chacun de comprendre pourquoi il agit.

Thibaut METAILLER :

Il a été amené à observer la centralité du dirigeant dans une PME de 15 à 25 salariés, avec un cœur de diplômés. Des techniciens avaient un boulot d'ingénieur, au regard de leurs capacités à mettre en œuvre leurs connaissances, à réfléchir. Il y a tout une gymnastique réflexive à faire autour des besoins de connaissances, l'implication dans les prises de décisions par des échanges en groupe, comment favoriser un certain bien-être des salariés dans ce type de structure.



Brigitte NIVET :

Dans l'entreprise traditionnelle le poids du dirigeant est encore tout puissant. Les jeunes recrues ont envie de participer. Cela amène à changer les choses.

Question :

Quel est le devenir de ces diagnostics RH ? Abandonner ou pas, si cela ne s'opérationnalise pas ?

Réponse de Brigitte NIVET :

Ces diagnostics ne sont pas totalement abandonnés, mais leur impact devient très faible.

Démarche première a permis de faire un état des lieux et de diagnostiquer des pratiques existantes. Il convient à la suite de le valoriser et de le mettre en perspective avec des solutions possibles.

Dans le dispositif consulaire, le recours à ces diagnostics est moins systématique.

Question :

Comment les aider au regard des obligations d'employeurs d'entreprises de moins de 10 salariés : entretien professionnel et développement des compétences ?

Réponse Thibaut METAILLER :

Le préalable est d'être en capacité de défendre les positions avant de passer par des pratiques obligatoires.

Les entreprises se servent des entretiens professionnels également comme outil du dialogue social.

Encadrer ces obligations dans des pratiques plus quotidiennes vis-à-vis de l'objectif et ne pas rester sur une logique réglementaire.

Brigitte NIVET :

Ces employeurs restent dans une approche pragmatique.

Quel mode d'approche pour que cela soit connu comme une obligation, mais aussi reconnu comme un moyen au service du développement de l'entreprise ?

Eclairer les managers sur la manière de le faire au service de l'activité et de l'entreprise.

Thibaud METAILLER :

Il cite l'exemple d'une entreprise qui a perdu un gros marché en raison de la demande de cette traçabilité.

Faire prendre conscience que la norme est une opportunité de marché, grâce à un dialogue entre entrepreneurs. La prise de conscience peut être développée dans un petit groupe de travail. La citation de ce type d'exemple, peut alors être très impactante pour les autres entrepreneurs.

Brigitte NIVET :

L'attractivité est un moyen fort dès l'entrée de valoriser l'entreprise, d'attirer des jeunes. Le recrutement est un moment clé. Montrer que c'est une opportunité participe à l'accompagnement.

Question :

Quelle prévention de la santé au travail dans les TPE – PME ?

La question de la prévention rejoint la question du travail.

Quelle est le niveau d'atteinte de la reconnaissance ?

Comment est pensée la santé au travail ?

Les dispositifs d'intervention en entreprise captent la question des compétences et la question de la santé au travail par des dispositifs de soutien.

Comment ajuster cela aux politiques publiques, faut-il créer d'autres indicateurs ?

Question :

En tant que représentant de l'OPCO santé, on est souvent confronté à des réactions de refus pour des raisons de manque de temps, malgré le développement d'offres de services que l'on pense adaptées à leurs besoins.

Cela questionne aussi la délivrance de l'offre pour capter cette cible d'entreprise.

Réponse de Brigitte NIVET :

Elle accompagne actuellement 9 PME (avec une équipe mixte composée de chercheurs et de consultants) en lien avec l'ANACT sur les conditions de travail, la qualité de travail.

Les dirigeants participent à des débats, ils disent ce qui les préoccupe et recherchent de la compréhension, ainsi que l'éclairage de chercheurs, et le dialogue. Il faut être attentif à ne pas se contenter d'être une boîte à outils. Les dirigeants ont besoin d'échanger entre eux, de nommer, de confronter ce qu'ils rencontrent. Ils sauront mobiliser par la suite les outils adaptés.

Thibaut METAILLER :

Orienter sa réflexion, son accompagnement sur les leviers d'actions nécessite un changement de posture.

La plupart des dirigeants vous diront qu'ils n'ont pas de problématique RH. Peut-on alors identifier les problèmes qui peuvent nécessiter un accompagnement pour déterminer comment les traiter ? C'est à ce moment-là que les dimensions transverses et aussi la gestion des connaissances et des compétences apparaissent.

Cette approche peut se faire par des temps de co-construction, en petits groupes de réflexions, avec un partage sur les pratiques. Chacun se sert de l'expérience des autres.

Brigitte NIVET :

La question de la rémunération a son importance, mais elle est questionnée différemment par eux. Une réflexion en groupes avec une mise en commun d'éclairages multiples et de disciplines variées est d'un fort apport.

La gestion des compétences est insaisissable : qui aujourd'hui est capable de mesurer cela dans une dimension individuelle et collective en tenant compte de la dimension de l'être (cognitive...).

Thibaut METAILLER :

Il est important de raccorder l'enjeu et le dispositif. L'évocation du règlement intérieur peut permettre d'aborder d'autres impacts sur l'organisation de l'entreprise.

### **III. Intervention sur « En quoi la loi du 5 septembre 2018 répond-elle aux enjeux de formation et de gestion des compétences des TPE-PME ? »**

**Présentation de Olivia DA SILVA**

**Intervenant Olivia DA SILVA est Directrice Métier d'AGEFOS PME au siège national.**

**AGEFOS-PME travaille depuis toujours avec les TPE-PME et les micros entreprises de 2/3 salariés et à l'avenir encore plus.**

En quoi la réforme peut apporter des réponses en matière de gestion des compétences.

Les questions sont centrées autour de 4 points clés :

1. Les enjeux des TPME
2. Leurs particularités
3. Qu'apporte la réforme au regard de ces enjeux.
4. Quelles sont limites du système ?

La réforme est d'abord une reprise en main du système de la formation professionnelle par l'Etat, ce qui réduit le rôle des partenaires sociaux et amène la création de France compétences qui est chargée de la structuration et du pilotage du système de la Formation Professionnelle en France.

La réforme génère :

- ☐ La concentration des moyens financiers au service des politiques de l'emploi en faveur des demandeurs d'emploi, de l'insertion professionnelle et de la qualification.
- ☐ Le renforcement vers l'individualisation de la formation avec la modification du CPF devenu monétisé, du CEP renforcé et simplifié.
- ☐ L'évolution des missions des Opérateurs des Compétences dont les rôles sont renforcés en faveur de l'appui aux branches professionnelle, l'accompagnement des TPE-PME, d'un plus grand outillage en GPEC et du déploiement de services de proximité dans les territoires.

Plus de 300 000 étaient adhérentes à l'AGEFOS PME en 2018. .

Il faut certes individualiser les pratiques et s'attacher à leurs particularités. Mais le sujet de l'accompagnement de masse existe toujours. Au regard du volume, des approches collectives sont à inventer et à mener.

- ☐ Comment faire du « spécifique » « industrialisé » ?

Les enjeux pour les pouvoirs publics et tous les acteurs est de déterminer :

- ☐ Comment faire face aux transformations en cours, notamment aux transformations digitales qui vont impacter tous les emplois et métiers, toutes formes d'entreprises y compris les plus petites ?
- ☐ Comment permettre aux entreprises et à leurs salariés d'atteindre le niveau requis sur ce plan ?
- ☐ Quel impact sur la performance globale de l'économie française ?

La formation est l'une des solutions pour accompagner ces transformations et doit bénéficier également aux salariés des TPME qui à ce jour en sont peu les destinataires. Les politiques vont viser à :

- ☐ augmenter leur accès à la formation ;
- ☐ accompagner sur le recrutement :
  - o l'élaboration de fiche de poste et autres documents contractuels comme les contrats d'apprentissage ;
  - o quelle bonne personne, quelles bonnes compétences rechercher.

Les entreprises veulent des choses très simples, ce qui nécessite de déployer une simplification de l'outillage et une simplification administrative.

- ☐ Apporter des solutions de financement : si cela coûte trop, ils ne peuvent pas y aller.
  - o Recherche de financement sécurisé, y compris pour le salarié formé.

☒ S'attacher à la question de la proximité : rechercher d'abord sur le territoire avec les acteurs économiques qui sont ceux des entreprises.

Dans l'ensemble des points de la Réforme qui vont entrer en vigueur, il est important d'identifier quels sont les éléments qui peuvent aider à accompagner les TPME.

Le rôle donné aux branches professionnelles :

☒ en matière de définition de leur politique de l'emploi.

☒ en matière d'observations par le biais des observatoires et des études, tant au plan national que territorial.

o Diffuser des informations aux TPME en donnant à voir l'ensemble des éléments, en intégrant dans l'observation les données territoriales qui vont concrétiser ces évolutions.

o Articuler le niveau territorial et le niveau national pour ancrer la réalité des entreprises dans la stratégie des branches professionnelles.

o Renforcer la visibilité de l'orientation, de l'évolution des métiers sur le territoire.

o Comment faire l'articulation du champ professionnel avec les données du territoire ?

o Comment derrière tout cela mettre en place une politique d'alternance, de recrutement, au-delà de la pénurie de candidats ou des métiers en tension sur le territoire ?

La branche va devoir aller au-delà pour trouver des solutions via l'apprentissage, la POE. Elle va devoir s'attacher à comprendre pourquoi le métier est en tension : qualité de vie au travail, manque d'attractivité du secteur... La branche devra avoir une approche plus globale de son secteur et intégrer plusieurs dimensions pour trouver des solutions.

Le rôle de l'OPCO va être d'appuyer ce travail.

Cela devrait considérablement renforcer la lisibilité sur la complexité des secteurs, du territoire.

Une structuration de l'offre de formation et la construction de référentiels en lien l'Education Nationale sera importante. Désormais les branches ont un rôle à jouer sur le sujet des « métiers » pour les rendre plus opérationnelles pour les individus, et les entreprises du secteur.

L'évolution de l'action de formation amène de nouvelles modalités pédagogiques ou la formalisation de modalités déjà existantes comme la FEST antérieurement pratiquée par des apprentissages informels.

La FEST est un élément majeur qui va permettre aux TPME de valoriser cette approche de l'apprentissage des collaborateurs en situation de travail. Les modalités pratiques restent à construire car il ne faut pas dévoyer la mise en œuvre d'une AFEST et considérer, de fait, qu'il s'agit de la solution pour toutes les entreprises.

Ce n'est pas juste une action de formation métier traditionnelle, mais une véritable opportunité pour la formation de co construire avec les entreprises qui savent ce dont elles ont besoin.

Les compétences transversales et les référentiels en cours d'élaboration sont des éléments majeurs pour les TPME qui vont venir structurer l'attractivité des individus et valoriser leur performance.

La mutualisation des fonds au bénéfice des TPME.

Toutes les entreprises vont prendre en charge leur Plan de Développement de Compétences, mais les fonds mutualisés ne vont bénéficier qu'aux entreprises de moins de 50 salariés au titre du principe de solidarité.

Donnons à voir quelques limites de la réforme

La réforme est lancée à moyens financiers constants.

Une grande partie de la collecte des fonds pour la Formation Professionnelle va être versée au bénéfice du Plan d'Investissement des Compétences, des Demandeurs d'emploi et des jeunes peu qualifiés et éloignés de l'emploi.

Les moyens pour les Opérateurs de Compétences, comme les appels à projets du FPSPP par exemple, vont aujourd'hui être de moindre envergure. Les fonds vont surtout être orientés vers les public prioritaire.

Les branches vont devoir s'organiser pour mettre en place des versements conventionnels afin de se donner les moyens de leur politique. Dès 2020, la question portera sur les moyens de mettre en place les orientations stratégiques avec si peu de fonds ?

Les entreprises de 50 à 250 salariés sont les grandes oubliées de la réforme. Elles n'ont pas forcément une structuration RH et non pas toujours les moyens pour avancer sur ces sujets. Et désormais, elles n'ont plus d'accès aux fonds mutualisés des Opérateurs de Compétences.

## **IV. Intervention sur la « Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les territoires »**

### **Présentation de Nadine BERTHAUT**

**Nadine BERTHAUT, Responsable emploi, projet et relations institutionnelles – AGEFOS PME – Bourgogne.**

#### **En quoi le territoire peut trouver des solutions sur tous ces enjeux.**

Illustration par un projet mené par AGEFOS-PME Bourgogne. Le projet GACET, Gestion Anticipée des Compétences et Emplois sur Territoire, a été développé à Dijon de 2005 à 2010, puis dupliqué sur 3 autres territoires.

#### **Une démarche de structuration territoriale**

Cette démarche était vouée à mobiliser des demandeurs d'emploi et à permettre de répondre aux besoins de recrutement des TPME.

Un constat de décalage entre l'offre et la demande emploi perdurait.

Malgré un taux de chômage important, des recrutements difficiles sur certains postes faute d'une main d'œuvre disponible répondant au besoin.

Certains abandonnaient les recrutements ce qui risquait de mettre en difficulté leurs activités.

Les TPME ont peu de moyens ressources, peu de structuration RH.

Moins de temps, moins d'anticipation.

Les petites entreprises sont dans une recherche d'adéquation lors des recrutements : reproduction des mêmes configurations, même si le contour du poste de la personne partie est protéiforme.

- Comment retravailler le contenu du poste ?

Beaucoup d'offres d'emploi d'entreprises sont peu descriptives : simple intitulé du poste et pas d'évocation de la particularité de l'activité, ni de reprise de compétences transversales souvent discriminantes dans les phases de recrutement.

- De nombreuses TPME ne valorisent pas leurs structures, ne sachant pas vendre l'entreprise.

Elles doivent développer leur attractivité pour attirer des candidats.

- Quant aux demandeurs d'emploi, ils préfèrent la mobilité professionnelle à la mobilité géographique.

Ainsi quand on demande à une personne qui vient de perdre son emploi quelles sont ses priorités, elle répond :

Choix 1 - Retrouver le même emploi et sur le même territoire.

Choix 2 - Changer d'emploi en acceptant une mobilité professionnelle.

Choix 3 - Changer de territoire avec une mobilité géographique.

Le choix 2 est donc celui qui a été travaillé dans GACET. Il nécessite un bon accompagnement par rapport au changement d'emploi et une acquisition de nouvelles compétences.

Cette approche prend plus de temps et nécessite une bonne anticipation. Il est nécessaire d'avoir une idée des postes qui vont se présenter sur le territoire. Des prévisions sont très difficiles à faire et il s'agit donc d'être plutôt dans l'analyse des pratiques actuelles (quels recrutements récurrents sur le territoire, nécessitant quelles compétences...) pour anticiper les besoins à venir.

Comment alors travailler sur une approche plus robuste en visant :

- La capacité d'adaptation ;
- L'ouverture de son champ de possibilité en termes de retour à l'emploi par la mobilité ;
- Le développement de l'attractivité du Territoire ;
- La limitation des risques des investisseurs : s'assurer des résultats du financement de la formation.

La démarche GACET fondée sur 3 orientations principales :

- Travailler sur les territoires, par une approche compétence et une mobilité professionnelle.
- Travailler avec les entreprises qui ont une offre de travail sur la description des activités des postes concernés .
  - avoir une approche compétence et une approche collaborative avec les acteurs de l'insertion qui accompagnent les demandeurs d'emploi et avec les organismes de formation pour qu'ils construisent des formations modulaires adaptées : même vocabulaire, même discours, même principe d'approche et même outillage.
- Travailler sur des approches partagées entre métiers par un travail de repérage des activités qui font systématiquement partie de différents métiers à exercer - tronc commun d'activités - à partir de fiches de fonction. Une mise en place de formations pour les troncs communs d'activité auprès de demandeurs d'emploi pour positionner les personnes dès qu'un emploi se libère.

Les moyens d'appuis sont :

- La remontée des besoins des entreprises.
- Le recueil de fiches de fonction, de coordonnées d'acteurs de la formation, d'acteurs de l'insertion.
- Le repérage des activités mises en œuvre dans les parcours et les compétences développées pour faire une mesure d'écart entre compétences demandées et celles présentes chez les demandeurs d'emploi.
- La transformation des référentiels d'activités en référentiels de compétences pour permettre la préparation de la formation des individus en tenant compte des temps de préparation.
- L'accompagnement aux transitions professionnelles plus sécurisées, par une prise de conscience des personnes sur leurs compétences.
- L'accompagnement des entreprises vers une meilleure identification de leurs besoins de compétences et de valorisation de leurs métiers et secteur.
- L'abord de la question par une problématique qui est la leur. La question des recrutements en est une aujourd'hui. Et quand l'entreprise est en difficulté pour recruter, on peut travailler sur l'objectivation du recrutement (avez-vous vraiment besoin que la personne dispose de tel diplôme ou ait tant d'années d'expérience ?), voire évoquer la question d'une mobilité interne qui permettrait de pourvoir le poste et d'en libérer un autre pour lequel le recrutement serait plus aisé : travail sur l'organisation de l'entreprise.
- L'échange de connaissances sur le territoire : les acteurs de l'insertion travaillent sur les compétences présentes sur le territoire, au regard des besoins qui sont remontés des entreprises.
- L'offre de formation se met en complémentarité pour bâtir la réponse formation (les uns disposent d'un formateur sur telle thématique, les autres un plateau technique...).
- La mise en œuvre globale dans une gouvernance territoriale très structurée.
- Un objectif commun et partagé entre les structures.

## **Conclusion**

L'approche est d'abord territoriale et part du besoin des entreprises. Un travail est réalisé avec les acteurs de l'insertion et de la formation du territoire, un croisement est fait avec les moyens, référentiels, observations des branches.

L'approche s'oriente sur le développement de nouvelles formes de formation : FEST – Transmission d'expériences.

Question :

Un travail a été mené avec France Stratégie sur l'efficacité des dispositifs d'aide à l'emploi. Tous les dispositifs n'apportaient pas une véritable valeur ajoutée aux petites entreprises, mais ceux qui accompagnaient dans le recrutement permettaient d'atteindre leur but.

Une des interventions vient de montrer qu'il y a une synergie intéressante lorsque l'on travaille sur la formation avant l'emploi et la formation après l'emploi.

Qu'est-ce qui est nécessaire pour que l'action de formation des demandeurs d'emploi devienne efficace, faut-il mobiliser les branches et les entreprises dans les territoires ?

Réponse d'Olivia DA SILVA :

La formation des demandeurs d'emploi sans objectif et finalité ne peut avoir d'intérêt. Les Opérateurs de Compétences ont pour mission de faire le lien entre les besoins identifiés par branche et territoires en l'articulant aux besoins des demandeurs d'emploi. Il ne s'agit pas d'identifier simplement les besoins des métiers en tension mais de comprendre pourquoi les demandeurs d'emploi ne vont pas sur ces métiers.

Comment apporter les bonnes personnes au bon endroit ?

Question :

Comment travaillez-vous au regard du rejet pour une question de manque de temps ?

Qu'en est-il ressorti au niveau de la région dijonnaise ?

Réponse de Nadine BERTAUD :

Pour ne pas se voir opposer un refus par manque de temps, il est préférable de contacter les entreprises en s'appuyant sur ce qui les intéresse comme le sujet du recrutement.

Nous en sommes venus à cette approche pour plusieurs raisons :

- Le constat sur certains territoires d'un décalage entre la main d'œuvre et les entreprises.
- L'accompagnement à réaliser pour une masse de TPME assez importante. Il a fallu trouver des approches collectives et « industrialisées ».

Des formations sont proposées aux demandeurs d'emploi qui peuvent répondre aux besoins des entreprises. Par rapport à la Préparation Opérationnelle à l'Emploi, il n'y avait pas de grands employeurs en face qui pouvaient recruter en masse d'autant que la formalisation des fonctions étaient insuffisantes.

L'objectif est de trouver des dénominateurs communs entre les besoins d'entreprises au moins partiellement, les besoins de formation et d'accompagnement pour faire ce que l'on peut appeler du « cousu main » destiné à répondre à des situations particulières pour quelques postes et dans certains territoires.

L'Approche collaborative sur le territoire est très importante avec l'implication des entreprises qui apportent aussi des informations sur le terrain.

Patrick WAELES :

Vous prenez ainsi en compte à la fois une masse de demandeurs d'emploi et des besoins singuliers d'entreprise et cela marche. A la fois parce qu'une dynamique d'écosystèmes est mise en œuvre, impliquant tous les acteurs concernés, y compris les demandeurs d'emploi, mais surtout parce qu'il y a un « commun » partagé par tous :

celui des compétences attachées aux différents postes recherchés qui sont essentiellement transversales, compréhensibles et mobilisables par tous

Le delta technique, qui pourrait manquer, peut s'apprendre en situation de travail. Et là il peut y avoir mutualisation de moyens de formations entre entreprises.

Ces écosystèmes offrent une capacité de réflexion commune sur les compétences et leur lien avec l'emploi notamment dans les TPME, sur les moyens et mutualisations. C'est donc tout une autre dynamique qui est ainsi développée. Elle est aussi au service de la valorisation du territoire, de sa qualification selon ses ressources propres.

Un travail collaboratif – pour la création d'un « commun » – et des démarches singulières en écosystèmes.

Intervention :

C'est une façon de sortir des schémas de pensées mécaniques sur l'emploi.

Cela renvoie aux expériences sur le « Territoire zéro chômeur », où des personnes très éloignées de l'emploi sont mises dans une dynamique, provoquant la création de choses intéressantes – faisant apparaître des désirs propres et des appétences... n'oublions pas cette expérience.

Patrick WAELES précise, sur l'expérience « Territoire, zéro chômeur longue durée », que l'entreprise qui se crée peut rendre un service (le plus souvent d'intérêt général) qui n'est pas « solvable » pour une entreprise ordinaire. Elle peut le faire parce que le salaire s'appuie sur les indemnités de chômage des CLD employés, auquel s'ajoute la rémunération du service effectué. Ce qui permet d'assurer un salaire au SMIC. C'est donc par une forme d'hybridation que s'expérimentent des solutions « inclusives », dans lesquelles les demandeurs d'emploi participent à leur employabilité, à la production de l'entreprise, tout en rendant des services de proximité d'intérêt général. Il y a là aussi des dynamiques vertueuses d'écosystèmes. Dans ces dynamiques, la formation n'est pas « hors sol » et elle se réalise en situation, en lien avec les environnements.

Question :

Ne pas rester dans une vision de trop grande adéquation est très important. Partir d'un territoire qualifié associant les agglomérations, l'organisation de la formation initiale et l'apprentissage (via les CFA), la formation continue. Cet ensemble est un écosystème.

Comment être attentif au problème d'étape ?

L'industrialisation des process passe par la qualification des territoires.

Le développement d'un process d'industrialisation des compétences de façon aussi individualisée nécessite d'aborder le problème de la gouvernance, de la finesse d'études, de la pertinence et de l'efficacité.

La stratégie de mobilisation est créée à partir d'une vision d'ensemble de qualité.

Réponse d'Olivia DA SILVA :

L'approche territoriale est la réponse à la question de l'industrialisation qui est nécessaire pour répondre aux besoins du territoire.

### **Conclusion de Patrick WAELES**

Cette proposition engage essentiellement une démarche s'appuyant avant tout sur l'humain et non sur des prescriptions établies à partir constructions « rationnelles ». Elle suppose aussi des capacités à dépasser les



logiques dominantes et descendantes pour mettre en mouvement des dynamiques « émancipatrices » de co-constructions, laissant place aussi à l'inattendu.

Remerciements à l'ensemble des intervenants. Un beau tour d'horizon sur l'accompagnement des TPME dans la diversité et la singularité de leurs situations, sur l'importance, si non la nécessité, de réponses adaptées à leurs réalités et contraintes, avec un ancrage territorial décisif quant à la gestion de leurs « ressources humaines ».

**Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF**

Séance du 18 avril 2019 : " LA LOI DU 5 SEPTEMBRE 2018 AU SERVICE DES TPE-PME ?"

AFREF : Association Française pour la réflexion et l'échange sur la formation –Association régie par la loi 1901

Siret 784 719 973 00074 Tél. 01 77 17 89 93 / [contact@afref.org](mailto:contact@afref.org) /

Site Internet : [www.fr.afref.org](http://www.fr.afref.org)