



# GRANDES COMPÉTENCES POUR PETITES ENTREPRISES

## Le Cedefop fait le point sur les instruments d'action récents qui soutiennent la formation financée par l'employeur

Les performances économiques des entreprises européennes dépendent de l'utilisation efficace des compétences de leurs salariés. Les employeurs jouent un rôle essentiel dans la promotion de l'enseignement et de la formation professionnels continus (EFPC). Neuf participants à une formation liée à l'emploi sur dix ont reçu un soutien de la part de leur employeur, qui a soit contribué aux frais de formation, soit permis une formation pendant un temps de travail rémunéré <sup>(1)</sup>.

Cependant, les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) <sup>(2)</sup> forment moins leurs salariés que les grandes entreprises <sup>(3)</sup>. C'est l'une des raisons pour lesquelles la Commission européenne a proclamé l'année 2023 [Année européenne des compétences](#), afin de favoriser l'émergence d'un état d'esprit tourné vers l'apprentissage tout au long de la vie, de façon à promouvoir les possibilités de développement personnel et à stimuler la résilience des sociétés européennes et la compétitivité des entreprises européennes, en particulier des petites et moyennes entreprises <sup>(4)</sup>.

## Le déficit de formation des MPME

Pourquoi les MPME offrent-elles moins de formations à leurs travailleurs que leurs homologues de plus grande taille? De nombreux dirigeants de petites entreprises estiment que le coût de la formation est trop élevé par rapport aux résultats perçus, tandis que d'autres ne disposent pas du savoir-faire ou du temps

nécessaires pour l'organiser. Les petites entreprises sont également confrontées à un risque plus élevé que les grandes de perdre leur retour sur investissement dans la formation: les travailleurs des petites entreprises peuvent ne pas être en mesure d'appliquer leurs nouvelles compétences dans leur travail ou peuvent être débauchés par une entreprise concurrente. Les formations correspondant aux besoins des MPME peuvent ne pas être proposées sur le marché. Une faible coopération entre les entreprises ou entre les entreprises et les prestataires de formation, ou des conventions collectives dont la dimension liée à la formation est peu développée, peuvent également dissuader les MPME de proposer des formations. Plus important, le champ restreint des activités économiques de nombreuses MPME et leur faible utilisation de la technologie se traduisent par l'utilisation d'un nombre limité de compétences sur le lieu de travail <sup>(5)</sup>.

Le déficit de formation des MPME compromet les performances économiques des petites entreprises et leur capacité d'innovation et de développement. Représentant 99,8 % des entreprises du secteur non financier de l'EU-27 et produisant 53 % de la valeur totale (en 2020), les MPME constituent l'épine dorsale de la croissance économique et de l'emploi en Europe. Elles représentent également 65 % de l'emploi. Le recensement de leviers efficaces pour une offre de formation accrue et mieux ciblée pour les MPME est une priorité pour les décideurs politiques.

La présente note d'information fait le point sur les politiques et les instruments que les pays de l'UE déploient pour encourager l'offre de formation des MPME et renforcer leurs performances en matière de

<sup>(1)</sup> Cedefop (2015). *Job-related adult learning and continuing vocational training in Europe: a statistical picture*. [Apprentissage des adultes lié à l'emploi et formation professionnelle continue en Europe: tableau statistique] Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne.

<sup>(2)</sup> Les MPME s'entendent ici comme des entreprises comptant jusqu'à 249 salariés, conformément aux documents de l'UE.

<sup>(3)</sup> Voir [les enquêtes régulières au niveau de l'UE sur la formation professionnelle continue dans les entreprises européennes \(CVTS\)](#) réalisées par Eurostat, ainsi que les analyses du Cedefop.

<sup>(4)</sup> [Proposition de la Commission](#), libellé tel que [modifié par le Parlement européen le 9 février 2023](#).

<sup>(5)</sup> [L'enquête 2019 sur les entreprises européennes, réalisée par le Cedefop et Eurofound](#), a montré que les organisations qui utilisent un large éventail de compétences ont de meilleures performances en matière de formation que celles qui utilisent peu de compétences, et qu'elles font un meilleur usage de l'enseignement et de la formation professionnels continus (EFPC) pour développer leurs activités.

formation <sup>(6)</sup>.

## Réduction du déficit de formation des MPME

Le Cedefop a défini deux grandes catégories d'instruments d'action destinés à soutenir l'offre de formation des MPME.

Ceux de la première catégorie apportent un **soutien ciblé** aux MPME et sont conçus pour les aider à répondre aux besoins de formation découlant de leurs activités, organisation de travail et utilisation des compétences actuelles.

Les instruments de la seconde catégorie offrent un **soutien par médiation** et cherchent à accroître les compétences utilisées dans les MPME en les encourageant à innover, c'est-à-dire élargir l'éventail de leurs activités commerciales ou modifier leur organisation du travail. Ces instruments d'action peuvent conduire à la création d'emplois plus qualifiés, en accroissant le potentiel d'enseignement et de formation professionnels continus et, à terme, conduire à un cercle vertueux de formation de plus en plus efficace, de meilleurs emplois et de meilleures performances des entreprises.

### Soutien ciblé

De nombreux instruments financiers sont disponibles pour soutenir la formation en entreprise. Ils fournissent généralement un financement public conjoint au moyen de subventions ou d'avantages fiscaux ou se concentrent sur le partage des coûts, soit entre les employeurs (fonds de formation), soit entre l'employeur et le salarié (clauses de remboursement). Si les MPME souffrent généralement plus de contraintes financières que les grandes entreprises, les données montrent qu'elles sont néanmoins sous-représentées en tant que bénéficiaires des financements.

- Les fonds de formation utilisent des cotisations prélevées auprès des entreprises pour soutenir leur offre de formation ainsi que d'autres services: conseil aux employeurs, analyses des besoins en compétences et conception de projets de formation pilotes. Ils contribuent à soutenir l'enseignement et la formation professionnels continus dans

près de la moitié des États membres de l'UE <sup>(7)</sup>.

- Les subventions (financées par la fiscalité générale) existent dans presque tous les pays. Elles couvrent généralement une partie des coûts directs de la formation et des coûts salariaux connexes. Les fonds de l'UE jouent un rôle important dans ce contexte <sup>(8)</sup>.
- Certains États membres offrent des avantages fiscaux aux entreprises de formation, telles que des déductions fiscales pour les bourses d'études. Toutefois, ils jouent un rôle moins important dans le soutien à la formation que les fonds de formation ou les subventions.
- Les réglementations relatives aux clauses de remboursement varient considérablement en Europe, mais on dispose de peu d'informations sur la mesure dans laquelle les entreprises y ont recours.

La base de données du Cedefop **sur le financement de la formation des adultes**, récemment mise à jour, fournit une mine d'informations sur la conception et la performance des instruments de financement utilisés par les pays de l'UE pour accroître l'offre et la participation en matière de formation des adultes. Elle couvre les fonds de formation, les avantages fiscaux, les subventions, dont les comptes de formation individuels et les bons, les prêts, les congés de formation et les clauses de remboursement.



Au-delà du soutien financier, les pays utilisent divers instruments d'action qui fournissent un soutien structurel ciblé pour aider les MPME à dispenser des formations. Les services de conseil/le conseil organisationnel en matière de formation portant sur n'importe quelle étape du cycle de formation (recensement des besoins en compétences, conception, planification et mise en œuvre de la formation, sélection des prestataires et évaluation des résultats de la formation) sont particulièrement populaires.

<sup>(6)</sup> Elle est fondée sur des recherches récentes du Cedefop qui ont été [examinées lors du séminaire du Cedefop organisé à Bruxelles le 15 décembre 2022](#). Elle examine le déficit de compétences des MPME dans une nouvelle perspective, en prenant l'utilisation des compétences des entreprises comme point de départ pour expliquer les différences dans leur utilisation de l'enseignement et de la formation professionnels continus et leurs performances en matière de formation. Tous les exemples figurant dans la présente note d'information ont été recueillis en 2020 et 2021 dans le cadre de ces travaux de recherche. De plus amples informations sur les travaux du Cedefop dans ce domaine sont disponibles [ici](#).

<sup>(7)</sup> Les fonds de formation jouent un rôle systémique dans le soutien à l'EPFC dans des pays tels que Chypre, le Danemark, la Grèce, l'Espagne, la France, la Hongrie, l'Italie, les Pays-Bas et le Royaume-Uni. Dans d'autres pays, tels que l'Autriche, la Belgique, l'Allemagne, le Luxembourg et la Slovaquie, ils jouent un rôle complémentaire (n'étant établis que dans certains secteurs).

<sup>(8)</sup> Les travaux de recherche du Cedefop ont permis de recenser une trentaine de programmes financés par l'UE sur les 70 dossiers de subventions examinés dans le cadre de ce projet de recherche.

### Encadré 1. Services de conseil ciblés en Autriche

Les services publics locaux de l'emploi (SPE) coopèrent avec des sociétés de conseil régionales afin d'offrir aux MPME jusqu'à 11 jours de [services de conseil](#) gratuits en matière de ressources humaines (y compris la formation). L'un des objectifs est de faciliter l'accès des MPME au financement, par exemple pour la formation des travailleurs âgés ou peu qualifiés, et de les informer sur les autres programmes de soutien proposés par les SPE dont ces entreprises et leurs employés peuvent bénéficier, tels que les initiatives de perfectionnement professionnel ciblant les travailleurs individuels.

Il existe également des instruments d'action qui contribuent à élargir l'éventail des possibilités de formation adaptées aux MPME. Par exemple, certaines MPME, en collaboration avec des prestataires de formation, contribuent à créer de nouveaux types de formation adaptés à leurs besoins. Une approche réussie consiste à soutenir les formations pratiques non formelles sur le lieu de travail, une option que les MPME préfèrent souvent à la formation en classe, au moyen d'un financement axé sur l'offre.

### Encadré 2. Formation sur mesure sur le lieu de travail en France

L'AFEST, un projet de formation sur le lieu de travail innovant mené par des organisations sectorielles, se déroule dans les locaux des MPME et vise spécifiquement à aider les travailleurs à résoudre les problèmes qu'ils rencontrent dans leur travail actuel. Sur la base d'une analyse des besoins de l'entreprise et des travailleurs, les formateurs de l'AFEST déterminent les compétences à développer et conçoivent des formations très ciblées. Comme ce type de formation s'adresse à un petit nombre de participants, le coût par salarié n'est pas négligeable. Toutefois, l'AFEST peut bénéficier d'un financement public conjoint, et les comptes de formation individuels des travailleurs peuvent être utilisés pour le partage des coûts.

Parmi les autres instruments d'action offrant un soutien ciblé aux MPME figurent:

- le soutien en faveur de projets pilotes visant à tester de nouveaux formats et de nouvelles approches de formation;
- la promotion de réseaux ou de groupements réunissant des MPME ou des MPME et des grandes entreprises, afin de mettre en commun la demande de formation (ce qui peut contribuer à renforcer l'offre de formation fondée sur le marché, adaptée aux besoins des MPME);
- le renforcement de la coopération entre les MPME et les prestataires de formation;
- la facilitation de la conclusion d'accords entre partenaires sociaux sur les questions liées à la for-

mation (y compris les droits et obligations mutuels en matière de formation, tels que les congés de formation rémunérés et la manière dont l'apprentissage est récompensé);

- la sensibilisation des MPME à l'enseignement et à la formation professionnels continus (EFPC).

### Encadré 3. Partage de bonnes idées aux Pays-Bas

Avec le [programme MKBIdée \(idées PME\)](#), le gouvernement néerlandais soutient les entrepreneurs, y compris les propriétaires de petites entreprises, qui ont une bonne idée ou une vision forte pour le perfectionnement professionnel de leurs salariés. Un financement conjoint peut être proposé pour expérimenter des modules d'apprentissage en ligne et des solutions innovantes pour l'emploi durable, ou pour promouvoir une culture de l'apprentissage dans les MPME. Afin de promouvoir et de multiplier les bonnes pratiques, le programme propose un [site web présentant les projets sélectionnés](#). Celles-ci sont complétées par une «traduction» de leurs résultats en solutions opérationnelles, ce qui offre à d'autres dirigeants de MPME un modèle d'action prêt à l'emploi et peut les encourager à prendre des initiatives similaires.

### Encadré 4. Achat de formation commune (yhteishankintakoulutus) en Finlande

Les SPE locaux coopèrent avec les MPME pour les aider à préciser leurs besoins de formation afin d'acheter des formations sur mesure. L'implication des MPME dans le processus favorise l'alignement optimal du contenu de la formation sur les besoins des employeurs, des travailleurs et du marché du travail local, tandis que la participation des SPE permet d'attirer des prestataires désireux d'adapter leurs services aux besoins des MPME participantes. Les SPE contribuent également à hauteur de 30 % aux coûts éligibles. Ce programme soutient la formation du personnel en place des MPME participantes, la reconversion professionnelle des travailleurs licenciés et la formation au recrutement pour aider les MPME à trouver de nouveaux salariés. Les SPE disposent d'un système dédié (OPAL) pour recueillir les retours d'information des employeurs et des salariés sur la qualité et les résultats de la formation.

## Soutien par médiation

Il existe également des instruments offrant un soutien par médiation à l'offre de formation des MPME. La plupart d'entre eux encouragent l'innovation et l'apprentissage organisationnel afin d'aider les MPME à lancer des produits, services et processus de travail nouveaux ou améliorés, à adopter de nouvelles technologies d'automatisation et de numérisation ou à accéder à de nouveaux marchés. L'un des effets d'entraînement souhaités est l'utilisation plus large des compétences, encourageant les entreprises à former leurs salariés. Un soutien par médiation favorisant l'innovation est souvent fourni par le biais de

programmes de financement partagé, qui aident les MPME à obtenir de meilleures possibilités de formation.

#### Encadré 5. Soutien à la formation en matière de R&D en Lituanie

La Lituanie a mis en place une initiative encourageant la recherche et le développement dans les entreprises, *Eksperimentas*, qui est partiellement financée par l'UE. Les MPME bénéficient d'un financement public conjoint pouvant aller jusqu'à 45 %, qui peut être consacré à la formation liée à la R&D, ce qui permet aux entreprises d'acquérir les compétences nécessaires pour créer des produits, des services ou des processus innovants.

Un soutien structurel par médiation peut également être proposé aux MPME pour dispenser des formations. Les services de conseil/le conseil organisationnel pour les MPME en vue de la mise en œuvre de l'innovation sont l'un des instruments de ce type les plus largement utilisés, que ce soit de manière autonome ou dans le cadre d'un ensemble plus large de mesures. Dans de nombreux cas, le conseil organisationnel s'accompagne d'une contribution aux coûts de l'innovation et des mesures de formation connexes. Les services de conseil peuvent être complétés par des activités d'apprentissage mutuel, telles que des ateliers.

#### Encadré 6. Robotlyftet, Suede

*Robotlyftet* («coup de pouce aux robots») finance des projets d'automatisation dans les MPME. Il s'inscrit dans le cadre du programme «Industrie intelligente» du pays et cible 4 500 MPME dans le secteur manufacturier. Le programme est géré par des agences qui fournissent des services répondant à des besoins sectoriels et régionaux. Les MPME peuvent bénéficier d'un soutien financier allant jusqu'à 75 % des coûts éligibles pour la consultation d'experts sur les processus d'automatisation et les activités de formation connexes. Des ateliers d'apprentissage mutuel sont proposés gratuitement.

Le soutien par médiation comprend également la mise au point de nouveaux formats de formation adaptés aux MPME, mettant l'accent, par exemple, sur l'aide aux petites entreprises pour créer des activités d'innovation spécifiques ou sur le renforcement de leur capacité générale d'innovation («capacité d'absorption»).

#### Encadré 7. Ateliers technologiques au Pays Basque

Depuis 2007, le gouvernement basque et l'Agence basque de développement des entreprises (SPRI) ont organisé avec succès des ateliers technologiques destinés à familiariser les propriétaires de MPME avec les

nouvelles tendances telles que l'analyse des données, la veille économique, l'industrie 4.0, le marketing numérique, la productivité des entreprises et du personnel et la cybersécurité. L'objectif est de leur donner les moyens d'innover. Les ateliers intègrent de nouveaux contenus de manière régulière et sont très appréciés, comme en témoigne la participation élevée, y compris de nombreuses femmes entrepreneurs. Les frais d'inscription des participants sont raisonnables.

Des outils de sensibilisation, tels que des campagnes, des programmes, des prix ou des projets pilotes mettant en avant des actions innovantes, apportent également un soutien par médiation. Ils sont souvent associés à une série d'autres outils qui renforcent leur incidence.

#### Encadré 8. Programme d'usine modèle de la Hongrie

Le programme hongrois d'usine modèle (Ipar 4.0 Minatagyár Programme) soutient la numérisation des MPME par :

- des visites sur place dans des entreprises modèles susceptibles d'inspirer les dirigeants de petites entreprises;
- le transfert de connaissances au moyen d'ateliers de formation;
- des conseils pour la conception de scénarimages individuels aidant les MPME à visualiser leurs objectifs.

Les entrepreneurs inscrits au programme peuvent trouver des informations complémentaires sur [un site web spécifique](#).

#### Encadré 9. Centres de compétences pour les PME en Allemagne

L'Allemagne a lancé une initiative en faveur de la numérisation des MPME et de la transition vers l'industrie 4.0. Depuis son lancement en 2011, 26 centres de compétences ont été mis en place dans l'ensemble du pays, qui fournissent des informations et des formations sur les normes électroniques, la communication et la facilité d'utilisation ou s'adressent à des secteurs spécifiques tels que l'artisanat, le commerce de détail, la construction ou le textile. Ces centres offrent leurs services en coopération avec des groupements régionaux d'organisations actives dans la recherche et le développement. Les actions de soutien aux MPME comprennent des vérifications de leur état de préparation au changement numérique, des conseils, des ateliers et la création de réseaux avec des entreprises modèles qui aident les MPME à mettre en œuvre des processus commerciaux innovants. Depuis 2016, un institut de recherche externe assure le suivi et l'évaluation scientifiques des différentes actions et la promotion des synergies entre elles.

Un soutien à la création de réseaux permettant aux

MPME appartenant à un groupement ou à une chaîne de valeur spécifique d'unir leurs forces en vue d'activités innovantes est fourni dans de nombreux États membres de l'UE. Une coopération renforcée entre les MPME ou entre les MPME et les grandes entreprises, ainsi que des liens plus étroits entre les entreprises, les prestataires d'EFPC et les universités/instituts de sciences appliquées, facilitent l'échange d'informations et l'apprentissage mutuel et libèrent les capacités d'innovation de tous les acteurs participants.

### Encadré 10. Un programme de mentorat pour les entreprises en Pologne

La province d'Opole a mis au point avec succès un [programme de mentorat pour les entreprises](#), réunissant des entrepreneurs régionaux bien connus et performants et de jeunes gestionnaires de MPME afin de soutenir le transfert de connaissances et d'expériences et, partant, de renforcer le tissu économique régional, d'accroître sa compétitivité et de promouvoir l'innovation et l'esprit d'entreprise. Le programme comprend des ateliers destinés à préparer les mentors à leur rôle, une formation juridique, économique et managériale pour les mentorés, au moins cinq réunions entre les mentors et les mentorés, et des visites de MPME gérées par les mentorés. Il a débuté en 2016, est financé par l'État avec un cofinancement structurel de l'UE.

La coordination entre les entreprises actives dans des secteurs similaires peut favoriser le regroupement des intérêts et jouer un rôle de levier pour accroître le soutien à l'innovation. Si les entreprises unissent leurs forces pour obtenir des ressources, celles-ci peuvent être utilisées pour résoudre des problèmes communs. Le regroupement des intérêts des employeurs permet non seulement de contribuer à obtenir une formation à l'innovation, mais aussi d'inspirer de nouvelles politiques.

La coordination des partenaires sociaux peut également contribuer à l'innovation et au perfectionnement professionnel des salariés lorsque le dialogue social porte sur des questions telles que les augmentations de salaire reflétant la hausse de la productivité du travail (résultant de l'innovation) ou les activités de reconversion pour les travailleurs touchés par l'innovation.

## Efficacité et complémentarités

Les deux stratégies fondamentales pour améliorer les performances en matière de formation des MPME consistent à aider les MPME à surmonter les obstacles qui les empêchent de satisfaire leurs besoins de formation actuels, et à promouvoir le développement organisationnel qui peut aboutir à une formation ren-

forcée et plus efficace à long terme. À cette fin, il est nécessaire de disposer d'un ensemble bien coordonné ou, mieux, intégré de politiques et d'instruments offrant une approche ciblée et relevant de la médiation. Une large coopération des parties prenantes, y compris des décideurs politiques et des partenaires sociaux, est nécessaire, tout comme des approches stratégiques holistiques établissant des liens entre différents domaines d'action: l'apprentissage tout au long de la vie, l'emploi, le développement des entreprises et l'innovation.

Il est nécessaire de combiner les instruments de financement et de soutien structurel afin de s'attaquer aux différentes causes profondes des mauvaises performances des MPME en matière de formation. Étant donné qu'il existe non pas un, mais plusieurs obstacles qui entravent généralement l'offre de formation des MPME, il est nécessaire de développer un ensemble équilibré d'instruments qui éliminent simultanément plus qu'un obstacle (par exemple, en combinant financement, services de conseil et offre d'EFPC sur mesure).

Des recherches supplémentaires sont nécessaires en ce qui concerne la disponibilité et l'interaction des instruments de soutien ciblés et des instruments de soutien par médiation destinés aux MPME, l'EFPC faisant l'objet d'un financement axé sur l'offre et les instruments soutenant les travailleurs individuels des MPME. L'évaluation de ces instruments, y compris ceux proposés sous forme de paquets, en termes de complémentarité et de synergies, permet d'optimiser leur efficacité. Étant donné que les politiques et les instruments sont toujours ancrés dans un système de formation des compétences régional, sectoriel et national, ils devraient être évalués dans ce contexte.



**CEDEFOP**

Centre européen pour le développement de la formation professionnelle

Note d'information – 9183 FR

Cat. N°: TI-BB-23-003-FR-N

ISBN 978-92-896-3499-1, doi:10.2801/69994

Copyright © Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop), 2023. Creative Commons Attribution 4.0 International

Les notes d'information sont publiées en allemand, anglais, espagnol, français, grec, italien, polonais et portugais, ainsi que dans la langue du pays assurant la présidence de l'UE. Pour les recevoir régulièrement, abonnez-vous à l'adresse suivante: [www.cedefop.europa.eu/fr/user/register](http://www.cedefop.europa.eu/fr/user/register)

D'autres notes d'information et publications du Cedefop sont disponibles à l'adresse suivante: [www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx](http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx)

Europe 123, Thessaloniki (Pyléa), GRÈCE

Adresse postale: Cedefop service post, 57001, Thermi, GRÈCE

Tél. +30 2310490111, Télécopie +30 2310490020

Courriel: [info@cedefop.europa.eu](mailto:info@cedefop.europa.eu)

[www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu)