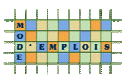




## RESULTATS DE L'ENQUÊTE SUR LES BESOINS DES TPE LOCALES EN MATIERE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

*Document réalisé par Peter Ulrich, économiste*

**Les membres du Service de proximité aux TPE :**





## ***Le contexte***

Parmi les orientations retenues dans la politique de développement territorial du Pays de Figeac, les très petites entreprises constituent un axe prioritaire des actions. Afin de bien mesurer les enjeux socioéconomiques qui caractérisent les très petites entreprises, le Pays de Figeac a mené une action avec ses partenaires institutionnels concernés par le problème de l'emploi (la DDTEFP, le Conseil Régional, le Conseil Général, les Chambres Consulaires, l'ADEFPAT, l'ANPE, la Maison Commune de l'Emploi et de la Formation, l'Association Mode d'Emploi,).

Plus d'une centaine de chefs d'entreprises ont été contactés dans le cadre de cette enquête dont l'objectif était d'établir un constat des méthodes et pratiques actuelles des chefs d'entreprises en matière de gestion des ressources humaines, mais également d'identifier et de cerner les besoins qu'ils expriment pour mieux assurer ces tâches spécifiques.

Les différentes études prospectives qui ont analysé l'évolution anticipée du marché du travail sont unanimes pour affirmer que dans les quinze prochaines années, la contrainte majeure des activités économiques sera ***la difficulté de recrutement du personnel qualifié et du vieillissement inévitable du personnel salarié***. Dans ce contexte, l'enjeu principal pour garantir la pérennité ou le développement des activités économiques sera la capacité d'adaptation des chefs d'entreprise à cette pénurie de main d'œuvre. De ce fait, les méthodes de gestion du personnel, l'organisation du travail, la formation professionnelle et la gestion prévisionnelle des compétences vont devenir des méthodes de travail indispensables pour assurer la stabilité de l'activité.

L'enquête a permis de constater que :

- plus de la moitié des entreprises affiche une approche dynamique à travers des projets de développement ou d'embauche
- presque la moitié des chefs d'entreprise sont conscients des enjeux liés à une bonne gestion des ressources humaines et à la nécessité de l'acquisition de nouvelles compétences
- les méthodes de gestion utilisées et la formalisation des besoins précis sont très rarement présentes, en particulier dans de petites structures
- l'importance des enjeux, que cette mutation profonde du marché du travail va représenter, est sous-estimée ou ignorée par la moitié des chefs d'entreprise interrogés.

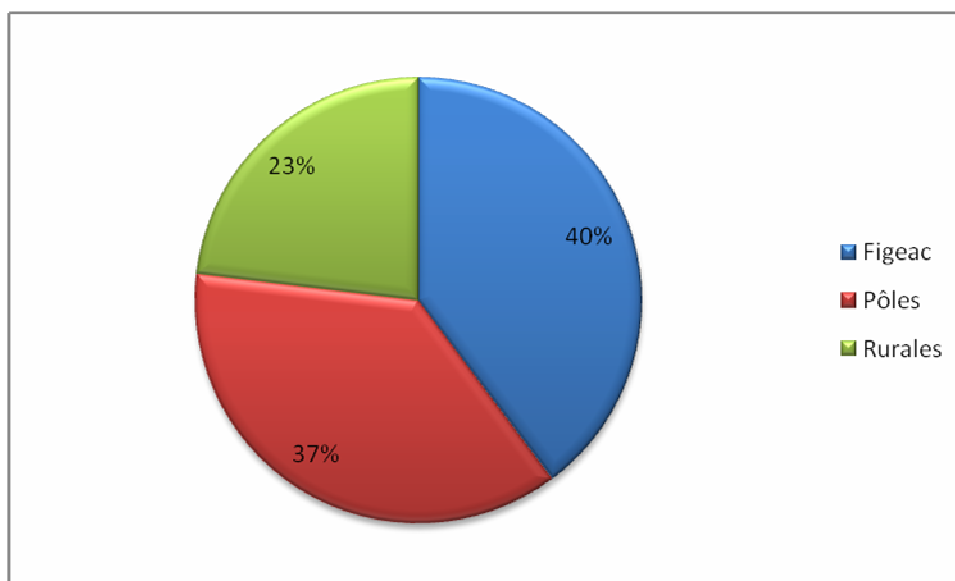
## Les résultats de l'enquête

Voici les résultats, que le dépouillement de l'enquête a permis de réaliser, basés sur un échantillon de :

- 121 chefs d'entreprises contactés et interrogés
- dont 83 entretiens ont été formalisés par la même grille d'entretien, ce qui a permis d'effectuer un dépouillement informatique homogène
- et 38 entretiens réalisés par les étudiants de BTS ACSE du Lycée agricole de Figeac.

Les enjeux économiques sont très différents suivant le secteur d'activité et l'emplacement géographique des entreprises. Voici la répartition de notre échantillon suivant le contexte économique local distinguant le pôle urbain de Figeac, les pôles économiques ruraux et les communes rurales.

### La répartition géographique des entreprises interrogées



**L'âge moyen** des chefs d'entreprise de l'échantillon est de 49 ans. Cependant :

- 28,3% ont plus de 55 ans
- seuls 13% ont en-dessous de 40 ans
- et seulement 1% en-dessous de 30 ans

L'échantillon montre **une moyenne d'âge plus élevée** que la moyenne départementale ou régionale (respectivement 46 et 45 ans) ce qui met en évidence **la nécessité d'assurer un bon encadrement pour les transmissions d'entreprise à venir.**

Au niveau de l'effectif salarial, 41% de l'échantillon correspondent à des entreprises employant de 5 à 9 salariés, avec un effectif moyen de 6,9 personnes. **Il s'agit bien de Très Petites Entreprises**, même si dans l'échantillon, 10% des entreprises enquêtées ont dépassé l'effectif théorique de 20 salariés défini pour les TPE.

**La répartition de l'échantillon par l'effectif salarial**

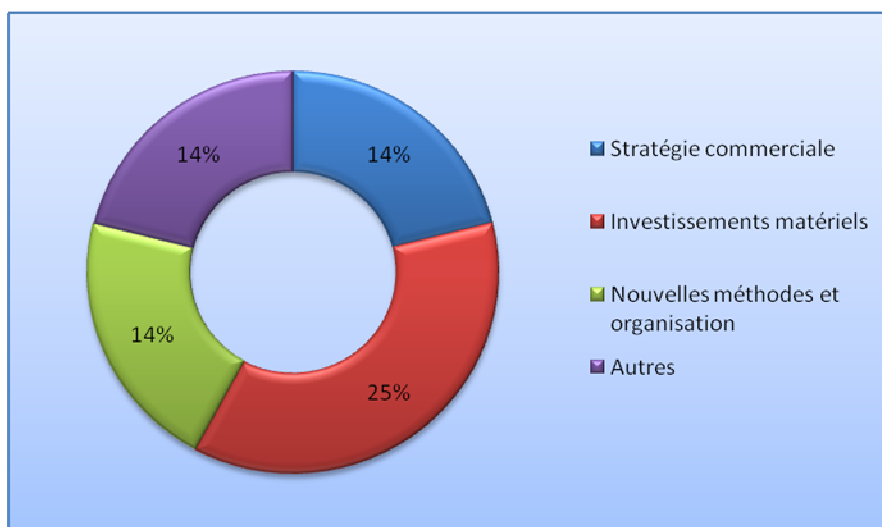
La répartition des effectifs	en %	Effectif moyen
plus de 20 salariés	10%	36,50
de 10 à 20 salariés	16%	12,50
<b>de 5 à 9 salariés</b>	<b>41%</b>	6,80
de 2 à 4 salariés	22%	2,66
1 salarié	7%	1,00
sans salarié	5%	-
TOTAL	100%	8,90

Une grande majorité des entreprises travaille pour un marché local ou de proximité et environ 30% des entreprises majoritairement exportatrices approvisionnent des marchés régionaux, nationaux ou internationaux.

**68% des entreprises évoquent un projet de développement avec :**

- une forte présence des investissements matériels (25% de l'échantillon)
- un poids identique (14 %) pour :
  - o la stratégie commerciale et la diversification d'activité,
  - o les nouvelles méthodes de production ou nouvelle organisation
  - o et les autres orientations évoquées
  - o (32 % pas de projet de développement).

**Les axes prioritaires des projets de développement**

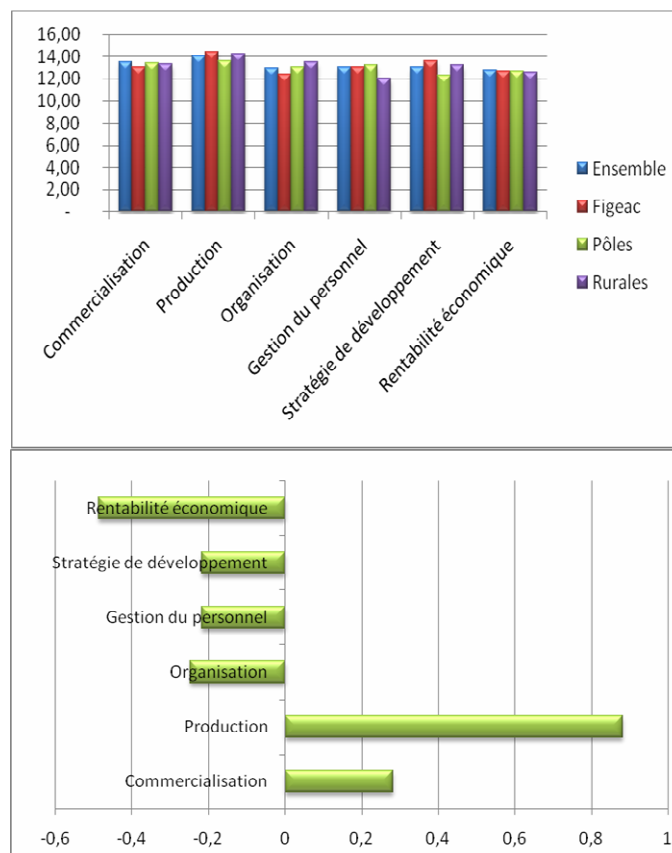


Pour une grande majorité des entreprises, le degré de concurrence commerciale dans leur activité est plutôt « moyen » ou « faible ». Presque l'ensemble de l'échantillon attend une augmentation de la pression concurrentielle dans les années à venir.

L'auto-évaluation globale de la situation de l'entreprise montre des avis favorables pour les techniques de production et les méthodes de commercialisation. Notation sur 20 :

- 13,5 pour la commercialisation
- 14,1 pour la production
- elles restent cependant inférieures à la moyenne des notes données pour la gestion du personnel, la stratégie de développement, l'organisation et la rentabilité économique (Cf. le deuxième graphique).
- la note globale moyenne reste cependant élevée avec 13,21

### *L'auto-évaluation des chefs d'entreprise Notes sur 20*



Nous n'avons pas constaté de différences significatives en fonction de l'emplacement géographique des entreprises.

Quant à l'organisation interne des entreprises *en matière de gestion du personnel*, presque la moitié de l'échantillon procède par des méthodes informelles dans l'esprit de contacts directs réguliers avec les salariés.

Outils et méthodes GRH	en %	effectif moyen
méthodes informelles	46%	5,30
un peu de méthodes et un peu d'outils	28%	11,50
méthodes et outils structurés	10%	16,20
<i>non réponses</i>	17%	
Total	100%	8,90

- **46 % des entreprises n'appliquent pas des méthodes et outils formalisés** pour gérer son personnel
- 28% des entreprises utilisent quelques méthodes et outils formalisés comme la fiche de poste, l'entretien professionnel, le plan de carrière, etc.
- Seuls 10% déclarent utiliser des pratiques structurées et formalisées pour assurer la gestion des ressources humaines.
- Ces pratiques sont en très forte corrélation avec l'effectif salarial de l'entreprise :
  - o L'effectif moyen des entreprises se servant de méthodes informelles est de 5,3 personnes
  - o Les entreprises utilisant un peu d'outils et de méthodes affichent un effectif moyen de 11,5 personnes
  - o Les méthodes structurées sont présentes dans les entreprises où l'effectif moyen est de 16,2 personnes

Notons que la présence de méthodes et d'outils structurés pour la gestion du personnel a été constatée, en particulier dans les entreprises dont *la filière ou le territoire sont bien organisés*. Les méthodes de gestion sont proposées soit par des fournisseurs, soit par des organismes professionnels, soit par des entreprises qui utilisent des outils collectifs territorialisés (comme l'association « Mode d'Emploi » à Lacapelle).

L'échantillon représente environ 900 postes salariés avec :

- Un effectif moyen global de 8,9 personnes dont 86% sont en CDI, et 12% en CDD.

- Par contre seulement 3% du personnel suit une formation initiale (contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation) ce qui ne représente que 24 postes sur l'ensemble de l'échantillon.
- La dominance des CDI est un point fort pour la stabilité des activités ; par contre le très faible effectif en formation initiale (apprentissage) montre une certaine réticence pour intégrer de jeunes professionnels à l'équipe actuelle.
- Notons également la part relativement importante des temps partiels où dans certaines activités la majorité des postes sont concernés.

### ***Les projets d'embauche***

**41% des entreprises déclarent avoir un projet d'embauche** représentant au total 50 postes :

- 15 postes de remplacement de départ
- 35 postes en création pure

Les entreprises ayant un projet d'embauche représentent un effectif moyen de 6,7 salariés. Il s'agit principalement de structures à faible effectif qui envisagent le renforcement de leur équipe.

Néanmoins les 50 postes concernés ne représentent que 5,5% de l'effectif actuel ce qui représente une proportion plutôt faible.

Les partenariats utilisés par les entreprises pour effectuer leurs embauches sont principalement orientés vers « le bouche-à-oreille », les contacts ou recherches dans la filière ou divers partenariats. L'ANPE n'a été citée que 25 fois comme partenaire lors d'une procédure d'embauche.

### ***Les méthodes d'embauche et les pratiques de partenariat***

<b>Méthodes d'embauche - partenariat</b>	<b>en %</b>
ANPE	24%
<b>Bouche à oreille</b>	<b>29%</b>
Filière professionnelle	19%
Autres	19%
<i>Non réponses</i>	8%
Total	100%

En même temps, la manière comme les entreprises expriment leurs besoins pour les aides extérieures concernant l'embauche est très mitigée. Globalement, 66% des entreprises ne se sont pas exprimées. Voici la répartition des réponses

données concernant le degré de besoins ressentis par rapport aux trois items évoqués :

*Les besoins exprimés pour l'accompagnement extérieur lors de l'embauche*

Besoins / embauche	Fort	Faible	Nul	sans réponses
définition de poste	8%	13%	13%	65%
aides au recrutement	13%	10%	14%	63%
conseil, assistance en GRH	10%	7%	13%	70%
Total	10%	10%	14%	66%

*Commentaires :*

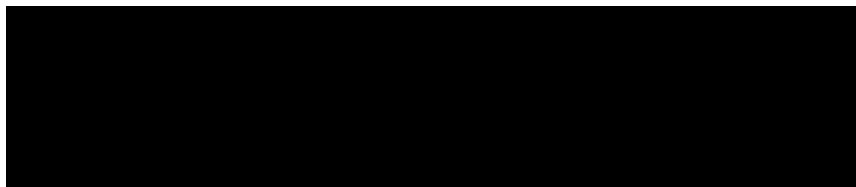
- La définition de poste et la formalisation des tâches et des compétences qui le caractérisent ne représentent que des besoins plutôt faibles. Pourtant, cette phase préparatoire au recrutement est un élément décisif pour augmenter la probabilité de réussite. En outre, l'absence des méthodes de GRH structurées (comme l'existence de fiches de poste) indique aussi que souvent la formalisation d'une offre d'emploi manque de précision et de cohérence interne organisationnelle.
- Les aides au recrutement sont plus souvent évoquées comme des besoins ressentis, ce qui montre la difficulté de plus en plus présente de trouver les candidats appropriés aux compétences requises. Par ailleurs, les entreprises ont exprimé une très nette préférence pour les candidats locaux, en évoquant également les difficultés de logement quand il s'agit d'embaucher une personne extérieure du territoire.
- Les conseils et l'assistance en GRH n'ont recueilli que des faibles réponses exprimant des besoins, ce qui montre une certaine auto-satisfaction des méthodes et des techniques actuelles et l'absence assez significative de prise de conscience des enjeux de demain en matière d'emploi.

*Formation professionnelle*

Les pratiques de la formation professionnelle montrent une utilisation assez répandue, puisque 82% des entreprises ont engagé au moins une formation professionnelle en 2007. Les formations effectuées par les chefs d'entreprise représentent un total de 108 jours (soit une formation de 2,7 jours par bénéficiaire et 1,3 comme moyenne par rapport à l'échantillon). Alors que les stages pour les salariés, le nombre total de jours de formation effectués est de

561, ce qui représente une durée de formation de 9,2 jours par bénéficiaire et 6,75 jours par entreprise par rapport à l'échantillon.

### *Les jours de formation professionnelle effectués en 2007*



Cependant, l'utilisation de la formation professionnelle est extrêmement concentrée sur quelques entreprises très engagées dans la logique de formation professionnelle :

- En rangeant le nombre de jours de formation effectués par des entreprises, les neuf premières entreprises représentent 435 jours de formation « salarié », soit **10% des entreprises consomment 80% de jours de formation** de l'échantillon.
- En outre, il faut bien signaler que pour les autres entreprises, la durée moyenne de formation est seulement de 1,6 jours et le plus souvent composée du programme de formation réglementaire ou obligatoire.

Comme pour les méthodes de GRH, on constate une utilisation de la formation professionnelle beaucoup plus structurée et planifiée dans les filières qui sont bien organisées et dans lesquelles l'offre de formation pointue peut répondre régulièrement aux besoins liés à l'évolution des compétences techniques.

Globalement on remarque que **la grande majorité de l'échantillon n'intègre que très partiellement la formation professionnelle comme outil de gestion prévisionnelle de leur portefeuille de compétences.**

Les besoins exprimés en aide extérieure en matière de formation professionnelle sont également faibles. Voici le tableau qui présente les réponses recueillies suivant les quatre items définis :

### *Les besoins exprimés en formation professionnelle*

Besoins exprimés en formation	Fort	Faible	Nul	sans réponses
analyse des besoins	7%	7%	11%	75%
organiser des formations	<b>24%</b>	10%	14%	52%
formation délocalisée	17%	6%	10%	67%
formation personnalisée	17%	6%	8%	69%
Total	16%	7%	11%	66%

**Commentaires :**

- L'analyse des besoins en formation professionnelle est très peu ressentie comme une tâche nécessitant des contributions extérieures. Les très faibles réponses montrent que les chefs d'entreprise pensent maîtriser la vision nécessaire sur l'évolution des besoins et de pouvoir recouper avec l'offre des formations qui peuvent être proposées. Or, l'analyse des besoins et la définition d'un plan de formation pluriannuel dans la logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences constituent le socle de la bonne politique en matière de formation.
- Par contre, organiser des formations dont le contenu a été défini par l'entreprise (y compris le montage financier de l'action) constitue les besoins les plus ressentis et exprimés dans l'échantillon (34% ont exprimé des besoins).
- La formation délocalisée ou personnalisée est également ressentie par 23% des chefs d'entreprise comme besoin tangible, puisque les contraintes liées à l'éloignement du centre de formation ont été souvent citées comme obstacles pour la mise en place d'une politique de formation structurée.

Le tableau qui peut être dressé en matière de formation professionnelle effectuée reste quelque peu ambigu :

- Un nombre élevé de jours de formation sont effectués, mais principalement par un petit noyau d'entreprises qui se sont engagées.
- La très grande majorité des entreprises interrogées ne font aucun lien entre la gestion prévisionnelle des compétences et le plan de formation.
- 70% des entreprises ne connaissent pas leur budget annuel de formation, ni le taux d'utilisation.
- 25% des entreprises interrogées ne connaissent même pas leur OPCA.

### ***Les conclusions qui peuvent en être dégagées***

Dans le public des très petites entreprises on constate que les pratiques quotidiennes en matière de GRH sont dominées par des méthodes informelles et non structurées. Le contact direct et quotidien avec des salariés donne l'impression aux chefs d'entreprise qu'ils n'ont pas besoin d'outils ou de méthodes plus structurés puisque ils arrivent à gérer en direct et toute de suite toutes les questions liées au personnel.

L'enquête montre aussi que la majorité des chefs d'entreprise ont peu de visions prospectives par rapport aux contraintes que l'emploi et la gestion des ressources humaines vont représenter dans les années à venir.

Pourtant la pression attendue dans ce secteur va imposer obligatoirement la nécessité d'une meilleure efficacité et de ce fait, des méthodes et des outils appropriés pour mieux gérer les emplois et les compétences.

Or à ce niveau, les outils et les méthodes qui permettraient de gérer l'évolution souhaitée du portefeuille des compétences, soit à travers un plan de formation structuré, soit à travers une politique d'embauche appropriée, sont très peu présents dans la pratique quotidienne des très petites entreprises.

Alors que la plupart des chefs d'entreprise anticipent et élaborent des projets de développement (68% de l'échantillon), on constate que le rôle de la prévision reste très marginal pour la gestion des emplois et des compétences ainsi que l'intégration de la formation professionnelle pour relier directement aux compétences requises dans la logique du projet de développement.

Les orientations et les questions qui en découlent pour voir que comment on peut mieux structurer les différentes démarches pour aider les TPE à mieux maîtriser ces problèmes, peuvent être structurées dans quatre axes d'orientation :

1. Un important travail de sensibilisation est à réaliser auprès des CE pour pouvoir intégrer dans leurs réflexions les enjeux liés à l'emploi de demain avec la pénurie attendue de main d'œuvres qualifiés et le vieillissement inévitable du personnel salarié. Cependant, il n'est pas simple de sensibiliser un public qui n'est pas forcément conscient des dangers à venir et de la signification que le danger peut représenter à sa propre échelle.

***Il faut trouver des actions et des méthodes de sensibilisation qui permettent d'attirer leur attention pour pouvoir engager des réflexions collectives et/ou individuelles.***

2. L'enquête a montré que les besoins exprimés pour l'assistance technique auprès des CE en matière de GRH est particulièrement faible (seulement 20% de l'échantillon a exprimé un besoin quelconque).

***Comment peut-on trouver les formes d'intervention les plus appropriées pour pouvoir assister les chefs d'entreprise pour toutes les tâches techniques liées à la gestion des ressources humaines ?***

3. Nombreux sont les partenaires institutionnels qui offrent leurs compétences et proposent des formes d'interventions appropriées. Une approche certainement efficace peut être envisagée à travers une bonne coordination du cadre partenarial afin de trouver des réponses collectives et appropriées aux besoins des entreprises. Celui-ci implique une meilleure collaboration et un meilleur travail collectif entre tous les partenaires institutionnels (dont la réalisation de cette enquête est déjà une excellente manifestation).

***Comment trouver des solutions concrètes à l'échelle de chaque territoire pour pouvoir introduire le travail collectif des partenaires par une approche territorialisée. ?***

4. Sans aucun doute, la formation professionnelle constitue l'outil le plus important et le plus déterminant pour répondre aux enjeux de demain. Il faut trouver les méthodes et les actions qui permettent d'élargir et de généraliser la pratique de la formation professionnelle au delà de ce qui se passe aujourd'hui et de la mettre au service de la gestion prévisionnelle des compétences.

***Comment accompagner la formalisation de la demande (à travers la définition d'un plan de formation pluriannuel approprié à la situation de l'entreprise), mais aussi comment rapprocher et coordonner l'offre pour pouvoir faciliter l'accès à cet outil capable de donner des réponses appropriées ?***

C'est sur ces axes que le Pays de Figeac et les partenaires institutionnels engagés dans la démarche du développement des TPE vont continuer leur réflexion et leur travail dans les mois à venir.