

2003 Observatoire des PME européennes

2003/1

**Le développement
des compétences dans les PME**



Commission
européenne

Observatoire des PME européennes
2003, No. 1

Le développement des compétences dans les PME

Ce rapport a été réalisé à partir des informations fournies par tous les partenaires de l'ENSR « European Network for SME Research » (voir l'Annexe IV) et a été coordonné par M. Iñigo Isusi d'IKEI, Instituto Vasco de Estudios e Investigación, le partenaire espagnol de l'ENSR.

Ce rapport n'exprime pas les positions officielles de la Commission ; ni la Commission ni les consultants n'acceptent la responsabilité des conséquences d'actions entreprises sur la base des informations contenues dans le présent rapport.

OBSERVATOIRE DES PME EUROPÉENNES

Une série de rapports a été soumise à la Direction Générale Entreprises de la Commission des Communautés européennes par (voir aussi l'Annexe IV de ce rapport) :

KPMG Special Services et par EIM Business & Policy Research aux Pays-Bas

en coopération avec :

European Network for SME Research (ENSR) et Intomart

Pour plus d'information sur la série actuelle de rapports dans le cadre de l'Observatoire des PME européennes, vous pouvez consulter le site de la DG Entreprises : <http://europa.eu.int/comm/entreprise>.

Précédents rapports de l'Observatoire

Dans la période 1992 - 1999, six rapports de l'Observatoire européen des PME ont été publiés (les volumes complets comportent chacun entre 360 et 480 pages, en anglais, en français et en allemand). Chaque rapport donne une vue d'ensemble de la structure et des développements des PME et se focalise de plus sur une gamme de domaines spécifiques.

Les cinq premiers rapports annuels sont toujours disponibles et peuvent être commandés à : EIM Business & Policy Research, B.P. 7001, 2701 AA Zoetermeer, Pays-Bas. Tél. : + 31 (0) 79 3430200, télécopie : + 31 (0) 79 3430204, adresse mail : info@eim.nl.

Le 6^{ème} rapport de l'Observatoire ne peut plus être imprimé, mais un nombre limité de copies est encore disponible. Merci d'envoyer votre demande à : entr-competit-benchmark@cec.eu.int.

Dans le cadre du 7^{ème} Observatoire, les rapports suivants ont été publiés en 2002 (en anglais, français et allemand) :

- Points forts de l'enquête 2001
- Les PME en Europe, avec un premier regard sur les Pays Candidats
- Les réseaux régionaux d'entreprises en Europe
- Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale
- La démographie des entreprises en Europe
- Les PME de haute technologie en Europe
- Le recrutement d'employés : contraintes administratives pour les PME en Europe
- Points forts de l'enquête 2002
- Gros plan sur les PME ; Principaux résultats de l'Observatoire des PME européennes 2002 (en 11 langues).

Les rapports peuvent être téléchargés ou commandés sur le site web de la Commission européenne : <http://www.europa.eu.int/comm/entreprise>.

Voici les abréviations employées dans ce rapport pour les pays de l'Europe 19

A	Autriche	NL	Pays-Bas
B	Belgique	P	Portugal
DK	Danemark	S	Suède
D	Allemagne	UK	Royaume-Uni
EL	Grèce	UE	Union européenne
E	Espagne	IS	Islande
F	France	LI	Liechtenstein
FIN	Finlande	NO	Norvège
IRL	Irlande	EEE	Espace Economique Européen
I	Italie	CH	Suisse
L	Luxembourg	Europe-19	EEE plus la Suisse

Vous trouverez de nombreuses informations complémentaires concernant l'Union européenne sur Internet. Vous y accéderez par le serveur Europa : <http://europa.eu.int>.

Des informations bibliographiques se trouvent à la fin de cette publication.

Luxembourg : Bureau des Publications Officielles des Communautés européennes

ISBN 92-894-5979-4

© Communautés européennes, 2003. Reproduction autorisée à la condition que la source soit mentionnée.

Imprimé en Belgique

Sommaire

Préface	5
----------------------	----------

Résumé.....	7
--------------------	----------

Chapitre 1

Introduction.....	9
--------------------------	----------

Chapitre 2

Approche du concept de développement des compétences	11
---	-----------

2.1. La transition vers une économie du savoir : implication dans une macro perspective	11
---	----

2.2. Définition du concept de développement des compétences - de quoi parlons-nous ?.....	13
---	----

2.3. La transition vers une économie intensive en savoir : pourquoi est-ce si important pour les PME d'investir dans les activités de développement des compétences ?	15
---	----

2.4. Les activités des institutions européennes pour développer la base de compétences des PME européennes	18
--	----

Chapitre 3

Les activités de développement des compétences dans les PME européennes	21
--	-----------

3.1. Introduction	21
-------------------------	----

3.2. Degrés d'implication des PME européennes dans les activités de développement de compétences	21
--	----

3.3. Sources de compétences externes pour les PME européennes	27
--	----

3.4. Les catégories d'employés bénéficiant des activités de développement de compétences	30
--	----

3.5. Autres caractéristiques des activités de développement de compétences des PME européennes	32
--	----

3.6. Freins à l'engagement dans les activités de développement de compétences	39
---	----

Chapitre 4

Appui public national encourageant les pratiques de développement des compétences dans les PME	43
4.1. Introduction	43
4.2. Initiatives au niveau national	43
4.3. Initiatives des partenaires sociaux	46

Chapitre 5

Résumé et conclusion	49
-----------------------------------	-----------

Annexes

I	La situation des PME dans l'Europe-19	53
II	Mise en place et structure de l'enquête.....	55
II.1.	Introduction	55
II.2.	Taille de l'échantillon	55
II.3.	Plan de stratification	56
III	Brève description des mesures sélectionnées comme « bonnes pratiques » destinées à améliorer les compétences des PME au niveau national	59
IV	Noms et adresses des partenaires du consortium	63

Préface

Les entreprises sont au cœur de la stratégie lancée par le Conseil européen de Lisbonne en mars 2000. L'objectif est de devenir l'économie basée sur la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique au monde, capable de développer durablement sa croissance économique, de créer des emplois plus nombreux et plus qualifiés, ainsi qu'une cohésion sociale plus forte. L'atteinte de ce but dépendra finalement du degré de succès des entreprises, et plus particulièrement des entreprises petites et moyennes.

L'*Observatoire des PME européennes* a été mis en place par la Commission en décembre 1992 avec comme ambition d'améliorer le suivi de la performance économique des PME en Europe. Sa tâche est de fournir de l'information sur les PME aux niveaux nationaux et européen.

Les rapports de l'*Observatoire* fournissent une vue d'ensemble de la situation actuelle des PME en Europe à l'aide de statistiques sur la démographie des entreprises, sur l'emploi total et sur la production, selon la taille de l'entreprise. De plus, les rapports de l'*Observatoire* couvrent toute une gamme de questions thématiques.

L'*Observatoire des PME européennes* couvre 19 pays : les 15 pays de l'UE, plus l'Islande, le Liechtenstein, la Norvège et la Suisse.

En 2003 et en 2004, la publication des rapports suivants est prévue :

- Le développement des compétences dans les PME
- L'accès au financement pour les PME
- Les PME en Europe en 2003
- Points forts de l'Enquête 2003
- L'internationalisation des PME
- La coopération entre les PME
- L'impact de l'élargissement de l'Union sur les PME européennes
- Les PME et la libéralisation des industries de réseau

La recherche effectuée pour les rapports de l'*Observatoire* est réalisée pour la Direction Générale Entreprises de la Commission européenne par l'ENSR (« European Network for SME Research ») et est coordonnée par l'institut EIM Business & Policy Research des Pays-Bas, dans un consortium conduit par KPMG Special Services des Pays-Bas.

L'*Observatoire des PME européennes* est dirigé dans la Direction Générale Entreprises par l'Unité A/5, 'Analyse de la compétitivité et benchmarking'.

Pour une description des activités de la DG Entreprises, vous pouvez consulter le site web de la Commission européenne :

<http://europa.eu.int/comm/dgs/entreprise>. Pour plus d'information sur l'Observatoire des PME européennes, notamment pour savoir comment accéder aux rapports ou les commander, veuillez consulter :

http://europa.eu.int/comm/entreprise/entreprise_policy/analysis/observatory.htm. On trouve également à cette adresse de l'information sur les précédents rapports de l'Observatoire.

Le développement des compétences dans les PME

- Dans l'environnement actuel caractérisé par la concurrence et la complexité économique, le capital humain est de plus en plus reconnu, à la fois par les pays et les organisations professionnelles, comme un moteur clé de la croissance et de la compétitivité.
- Les PME identifient plusieurs avantages provenant de leur implication dans les activités de développement des compétences, comme une meilleure capacité pour retenir leur personnel et pour le motiver, ainsi que pour accroître la compétitivité et la productivité. La recherche montre que l'implication dans les activités de développement des compétences a un effet positif sur la compétitivité et la performance individuelle des PME.
- Jusqu'à 80 % des PME européennes suivent des méthodes, tant formelles qu'informelles pour améliorer la base de compétences de leurs ressources humaines internes. Les méthodes les plus habituelles comprennent les visites aux expositions/foires commerciales, les cours/séminaires/conférences délivrés par des formateurs externes, la lecture de littérature professionnelle et les réunions du personnel pour l'échange de connaissances. L'implication des PME dans les méthodes de développement formelles/non formelles des compétences est corrélée avec la taille des entreprises.
- Il est possible d'identifier trois grands groupes de pays européens suivant leur implication dans les activités de développement des compétences. Les PME de plusieurs pays de l'Europe du nord et de l'Europe centrale (Norvège, Finlande, Suède, Islande, Liechtenstein et Autriche, ainsi que l'Irlande) montrent une implication élevée dans les activités formelles et non formelles de développement des compétences, ainsi qu'une large sélection de méthodes pour développer leur base de compétences internes. Par contre, les PME situées dans les pays de l'Europe du Sud (Italie, Grèce, Espagne et Portugal) ainsi qu'en France et au Luxembourg montrent la plus faible implication dans ces activités, cette situation devant être améliorée de façon urgente. Enfin, les autres pays européens occupent une position intermédiaire.
- Pour les PME européennes, les principales sources de compétences externes sont leurs clients et fournisseurs. D'autres sources importantes comprennent les associations professionnelles, les consultants et les centres de formation/universités. Le pourcentage d'entreprises employant plusieurs sources de compétences externes augmente avec la taille des entreprises. L'analyse par pays montre d'importantes différences concernant l'importance respective des différentes sources externes.
- Il existe une relation positive entre le savoir-faire des différentes catégories professionnelles dans les PME, et leur implication dans les activités de développement des compétences. Dans les très petites entreprises, ces activités sont particulièrement concentrées vers le groupe des « directeurs et dirigeants ».
- Dans la moitié des PME européennes, il existe une personne ou un groupe spécifique responsable de l'identification des possibles manques de savoir-faire (généralement, le propriétaire ou le directeur général).
- Dans la moitié des PME européennes, les activités de développement des compétences sont une composante clé de leur stratégie générale. Environ 4 PME européennes sur 10 signalent le besoin d'améliorer leur base de compétences internes. Ces deux chiffres augmentent avec la taille de l'entreprise.
- Il existe une relation positive entre la taille de l'entreprise et la régularité des activités de développement des compétences internes. 4 PME européennes sur 10 tentent d'obtenir des avantages économiques à court terme sur la base de ces activités. Seules 18 % des PME européennes ont un plan écrit concernant le développement de leur base de compétences internes, bien que ce pourcentage augmente avec la taille de l'entreprise.

- Les PME, et notamment les plus petites, pâtissent de plusieurs obstacles pour s'engager dans les activités de développement des compétences. Parmi ces obstacles on compte les pressions à court terme de la vie des affaires, les questions de coût, l'attitude négative de l'entrepreneur ou de l'équipe de direction envers le changement, la capacité limitée des entrepreneurs à diagnostiquer efficacement leurs propres besoins en compétences, ou la limitation de leurs contacts avec les sources de compétences adéquates. Les PME se sentent trop souvent peu enclines à investir dans les personnes, car elles craignent la possibilité que le personnel qualifié soit « débauché » par les concurrents.
- Les autorités publiques nationales développent une gamme de différentes mesures politiques visant à améliorer la base de compétences des PME nationales. Ces mesures comprennent l'appui à la formation formelle, l'accès à des services de consultants externes, ou les méthodes de développement du management et d'innovation organisationnelle. Il est également possible d'identifier un accent croissant mis sur l'introduction de « l'apprentissage basé sur la compétence », qui implique la reconnaissance des connaissances et savoir-faire acquis via l'expérience pratique.

Chapitre 1

Introduction

Le contexte concurrentiel actuel est défini par 4 facteurs principaux, à savoir des évolutions technologiques continues (notamment liées aux TICs), de plus courts cycles de vie des produits, des consommateurs toujours plus exigeants et, finalement, une concurrence globalisée. Dans ce contexte, les économies avancées deviennent toujours plus ce qu'on appelle « des économies de la connaissance » ce qui, à son tour, a renforcé un consensus grandissant sur le rôle clé que le capital humain joue dans le soutien de la croissance économique et de la compétitivité des entreprises.

Ayant ceci à l'esprit, les entreprises en général et les PME¹ en particulier sont toujours plus conscientes de l'importance de mots-clés comme « savoirs » « savoir-faire » ou « compétences » pour assurer leur compétitivité.

Dans le présent rapport, la « compétence » est définie comme la résultante d'un ensemble de savoir, de savoir-faire et d'aptitudes au service des buts productifs des entreprises, et donc de leur compétitivité. Le « développement des compétences » peut donc être défini comme les mesures prises par une entreprise pour développer sa base de compétences. Ce but peut être atteint à partir d'une double perspective.

- D'une part, par le développement de la base de compétences de ses ressources humaines, basiquement via différentes formes d'apprentissage formel et d'apprentissage non formel (sessions de formation, séminaires internes, groupes de travail, participation à des expositions, etc.).
- D'autre part, en obtenant les compétences voulues à l'extérieur. Entre autres, par exemple, le recrutement de nouveaux employés, l'achat de services de consultants, ou la coopération avec d'autres parties prenantes externes.

La recherche s'intéressant spécifiquement aux PME sur la question du développement des compétences est rare, bien qu'on trouve raisonnablement de l'information sur certains aspects spécifiques (comme la formation formelle). Il est difficile de trouver des études ayant un point de vue plus global sur le développement de la compétence dans les PME, et il n'existe pratiquement pas d'information comparative au niveau international².

Le présent rapport cherche à apporter une analyse détaillée de la façon dont les PME (dans l'Union Européenne, en Norvège, en Islande, au Liechtenstein et en Suisse (Europe-19)) développent leurs compétences internes, et acquièrent de l'expertise externe, ainsi que de leurs principales attitudes, et des bénéfices et freins qu'elles rencontrent à ce sujet. Plus spécifiquement, le présent rapport cherche à fournir des réponses aux questions suivantes.

- Les PME développent-elles leurs compétences internes ? Quels outils utilisent-elles dans ce but ?
- Est-ce que les PME coopèrent avec des experts extérieurs ? Quelles sources externes préfèrent-elles dans ce but ?
- Quelles sont les catégories professionnelles qui, le plus, prennent part aux activités de développement de compétences de l'organisation ?
- Est-ce que les PME planifient leur stratégie de développement des compétences ?
- Est-ce que les PME identifient leurs besoins en compétences ? Qui prend ces décisions ?

1 Pour la définition européenne des PME actuellement en usage, veuillez consulter la recommandation de la Commission du 3 avril 1996 concernant la définition des Petites et Moyennes Entreprises (PME), Journal Officiel L 107 du 30/04/1996. Pour simplifier, les PME sont les entreprises ayant moins de 250 employés. Consulter l'annexe I pour la description de leur rôle dans l'économie européenne.

2 La question du développement des compétences dans les PME européennes a été traitée dans les rapports précédents de l'Observatoire, bien que dans une optique limitée. La question de l'éducation et de la formation (toujours dans une perspective formelle), a été analysée dans les 3ème et 6ème rapports, et la question de l'accès des PME aux conseils externes a été traitée dans le 5ème rapport.

- A quel point ces activités de développement des compétences sont-elles liées à la stratégie et aux buts de l'entreprise ?
- Quels sont les principaux buts qui sous-tendent les décisions des PME pour développer leurs compétences ?
- Est-il possible d'établir un lien entre les activités de développement des compétences et la performance individuelle des PME ?
- Quels sont les principaux freins qui rendent difficiles pour les PME la décision de développer leurs compétences ?
- Quelles initiatives publiques sont prises dans les différents Etats européens et par la Commission Européenne de façon à faciliter le développement des compétences dans les PME ?

D'un point de vue méthodologique, le présent rapport combine une revue de la documentation nationale et internationale collectée par les partenaires du réseau ENSR, avec de l'information de première main tirée d'une enquête détaillée conduite sur un grand nombre de PME européennes, à savoir l'Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR³.

Le présent rapport est structuré en 4 grands chapitres :

- le Chapitre 2 identifie les concepts de compétences et de développement des compétences ;
- le Chapitre 3 concerne l'approche des PME européennes envers les activités de développement des compétences ;
- le Chapitre 4 analyse les initiatives publiques nationales d'appui existantes, qui visent à encourager les activités de développement des compétences dans les PME, ainsi que les initiatives développées par les partenaires sociaux dans ce domaine ;
- le Chapitre 5 résume les résultats et donne plusieurs recommandations pour l'action politique.

3 Pour plus de détails sur l'Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR, voir l'annexe II du présent rapport. Néanmoins, il est nécessaire de souligner l'importance et la nature unique de cette enquête et des informations obtenues. Le caractère « unique » tient en plusieurs facteurs comme sa taille (elle comprend des informations sur 7 669 PME dans 19 pays européens et dans tous les secteurs d'activité), son champ (elle est uniquement centrée sur les PME) et sa concentration sur les faits.

Chapitre 2

Approche du concept de développement des compétences

2.1. La transition vers une économie du savoir : implications dans une macro perspective

L'environnement économique actuel est caractérisé par une concurrence globalisée, des évolutions technologiques rapides, de plus courts cycles de vie des produits, des consommateurs plus exigeants et des structures d'entreprise changeantes du fait des fusions, des alliances et des reprises. Dans cet environnement concurrentiel et complexe, le capital humain est de plus en plus reconnu comme un facteur clé de la croissance économique. Ainsi, les nouvelles théories de la croissance présentent la croissance économique comme dépendante du taux d'accumulation du capital physique et du capital humain, défini par les niveaux de connaissances, de savoir-faire et de compétences de la main d'œuvre⁴.

Certains auteurs⁵ suggèrent que les pays occidentaux développés ont connu durant les dernières décennies une transformation, dans laquelle la connaissance est devenue un des intrants les plus importants à la base du développement économique et de l'avantage concurrentiel⁶. Les savoir-faire habituellement requis sont souvent relatifs à des domaines qui ne sont pas seulement de nature technique, mais qui ont aussi un caractère organisationnel et social (voir Tableau 2.1), ce qui peut permettre au personnel d'agir dans des contextes organisationnels plus fluides et interactifs⁷.

4 OCDE, Knowledge, Work Organisation and Economic Growth, Labour Market and Social Policy- (Connaissance, organisation du travail et croissance économique, marché du travail et politique sociale) Occasional Papers No. 50, Paris, 2001.

5 Par exemple OCDE, Employment and Growth in the Knowledge-based Economy (Emploi et croissance dans l'économie de la connaissance), Paris, 1996.

6 Chaston, B.B., E. Sadler-Smith, Small firm organisational learning: comparing the perceptions of need and style among UK support service advisors and small firm managers (L'apprentissage organisationnel dans les petites entreprises : comparaison des perceptions du besoin et de la manière pour les conseillers britanniques et les dirigeants des petites entreprises), dans : *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23, issue 1, 1999.

7 Moniz, A.B., I. Kovács (coordinateurs d'étude), Evolução das Qualificações e das Estruturas de Formação em Portugal (Evolution des qualifications et des structures de formation au Portugal), Instituto do Emprego e Formação Profissional, Lisbonne, 1997.

Tableau 2.1: Principales compétences requises par les entreprises européennes dans le futur

- Apprendre à apprendre
- Traitement et gestion de l'information
- Capacités de déduction et d'analyse
- Capacités de prise de décision
- Capacités de communication, connaissances des langues
- Travail en équipe, apprentissage et enseignement basés sur les équipes
- Pensée créative et capacités de résolution de problèmes
- Gestion et direction, raisonnement stratégique
- Auto-direction et auto-développement
- Flexibilité

Source: Hätönen, H, 'Osaava henkilöstö - Nyt ja tulevaisuudessa' (Personnel compétent - maintenant et dans le futur), Metalliteollisuuden keskusliitto, julkaisuja 4/98, MET, Helsinki, 1998.

Dans une macro perspective, il y a plusieurs raisons pour que les savoirs puissent exercer, de nos jours, une influence grandissante sur la croissance économique. Premièrement, la connaissance se diffuse plus rapidement et plus largement que jamais, en partie du fait de l'utilisation croissante des TICs. Deuxièmement, l'économie actuelle est dominée par les services, dans lesquels les facteurs incorporels jouent un rôle important. Dans ce contexte, les innovations sont promises à une diffusion globalement plus efficace et rapide quand le capital humain est élevé⁸.

Le glissement vers des économies « basées sur la connaissance » a résulté d'une plus forte demande pour des emplois à la fois qualifiés et « à forte intensité de connaissance ». L'OCDE⁹ indique que la demande relative pour des travailleurs qualifiés et informés, plutôt que pour une main d'œuvre sans qualification, s'est accrue dans la dernière décennie. L'OCDE suggère également que cette croissance reflète principalement des évolutions de la demande, et non pas simplement un développement des acquisitions scolaires¹⁰.

Au niveau de l'UE, le dernier European Competitiveness Report¹¹ montre qu'il y a eu un relèvement des savoir-faire dans l'emploi, parmi les Etats Membres, durant la seconde moitié des années 1990, lequel apparaît être sans relation avec leurs différences de structure économique. En plus de cette croissance de l'emploi hautement qualifié¹², les manques de main d'œuvre et de qualifications sont devenus une question très importante dans presque toutes les économies européennes, principalement du fait des contraintes qu'elles font peser sur la croissance économique. Dans l'UE, on constate des manques de main d'œuvre qualifiée et hautement qualifiée, du fait d'une offre en travailleurs hautement qualifiés moindre que la demande, et croissant moins vite. De plus, et également selon le dernier European Competitiveness Report, ce manque de qualification est actuellement plus aigu en Europe qu'aux USA.

Dans ce sens, les manques de main d'œuvre et de compétences dans différents secteurs et activités (en particulier dans les activités très qualifiées) ont été identifiés comme le principal facteur freinant la croissance économique, dans les plus récents Plan d'Action Nationaux, pour nombre des Etats de l'UE¹³. Les manques de savoir-faire relatifs aux TICs ont été signalés comme particulièrement notables dans de nombreux ouvrages documentaires. Selon le Tableau de bord des entreprises 2002¹⁴, entre 10 et 12 % de la demande existante en compétences TICs ne peuvent pas être satisfaits dans les Etats Membres et la Norvège, et il est prévu que ce manque de savoir-faire

8 OCDE, *Links Between Policy and Growth: Cross-country Evidence* (Liens entre politique et croissance : données comparatives internationales), Paris, 2000.

9 OCDE, *Knowledge, Work Organisation and Economic Growth, Labour Market and Social Policy* (Connaissance, organisation du travail et croissance économique, marché du travail et politique sociale)- Occasional Papers No. 50, Paris, 2001.

10 L'OCDE souligne le fait qu'entre le tiers et la moitié de ces travailleurs n'ont pas obtenu un diplôme universitaire, ce qui souligne l'importance de l'expérience professionnelle.

11 Voir le document de travail des services de la Commission, *European Competitiveness Report (SEC(2002) 528)* (Rapport sur la compétitivité européenne), Luxembourg, 2002.

12 Cette croissance de l'emploi hautement qualifié provient pour une grande part du changement dans le contenu en qualification des emplois, plutôt que dans des changements dans la répartition sectorielle de la croissance de l'emploi.

13 Commission Européenne, *Rapport conjoint sur l'emploi 2000*, COM (2000)551 Final, Bruxelles, 2000.

14 Commission Européenne, *Etalonnage de la politique des entreprises : résultats du tableau de bord 2002* Commission Européenne, SEC(2002)1213 de novembre 2002.

s'accroisse dans les années à venir. Toutefois, il est également reconnu que les manques de main d'œuvre dans les années futures pourraient être aussi aigus au sommet du spectre des compétences qu'à sa base.¹⁵

2.2. Définition du concept de développement des compétences - de quoi parlons-nous ?

L'importance de l'amélioration des compétences et savoir-faire du capital humain des entreprises est actuellement largement acceptée comme étant l'outil clé pour favoriser la compétitivité des entreprises en général, et des PME en particulier. Néanmoins, il est intéressant de noter que plusieurs études empiriques conduites au niveau micro sur les PME n'ont pas réussi à montrer une relation positive entre l'implication des PME dans des activités formelles de formation et la compétitivité et performance individuelles des entreprises¹⁶. Cette position est bien résumée par Storey, qui déclare « bien qu'il semble effectif, qu'au niveau national, la formation (formelle) soit associée à une meilleure performance, ce lien n'a pas été convenablement démontré au niveau du secteur des petites entreprises¹⁷ ».

La principale explication de ce résultat est que les études traditionnelles sur l'élévation des ressources en capital humain n'arrivent généralement pas à analyser cette question de façon adéquate. Ainsi, la plupart des études existantes centrent leur attention uniquement sur les pratiques formelles de formation, lesquelles sont faciles à décrire en terme de temps alloués et de ressources financières utilisées. Cet enseignement formel est typiquement délivré par des institutions d'éducation ou de formation et conduit généralement à une certification, qui peut être considérée comme intentionnelle pour le formé¹⁸.

Cependant, les entreprises en général et les PME en particulier utilisent d'autres méthodes pour augmenter les compétences et savoir-faire de leurs ressources humaines. Certains auteurs soutiennent qu'un discret « apprentissage des autres », et des pratiques « sur le tas », sont une « marque de fabrique » des petites entreprises¹⁹, dans lesquelles la plupart de la formation est fondée sur « l'apprentissage par la pratique »²⁰. De telles pratiques de formation découlent des compétences et savoir-faire non répertoriés, lesquels forment la base des capacités concurrentielles d'une entreprise, mais sont difficiles à reconnaître par des mesures standards (par exemple, le niveau scolaire ou les diplômes) La littérature traditionnelle sur les pratiques de formation des PME a très souvent ignoré ces méthodes informelles, comme l'apprentissage par la pratique, les visites d'autres entreprises, le dialogue avec les clients et les fournisseurs, les réunions de développement personnel, la rotation sur les postes de travail, les réunions, etc.²¹, lesquels sont très importants pour les PME.

De façon à prendre en compte tous ces éléments non formels²², la littérature sur les affaires et le management porte une attention croissante sur le concept de compétence. Ce concept trouve ses origines dans la psychologie. En fait, c'est depuis les années 1920 que le terme a été utilisé dans un contexte éducationnel, bien que le développement du mouvement américain et, pour bonne partie, européen « de la compétence » doive largement son existence au travail entrepris par McClland durant les années 1970²³.

15 CEDEFOP, Apprendre pour l'emploi - Deuxième rapport sur les politiques de formation et d'enseignement professionnels en Europe, Luxembourg, 2003.

16 Par exemple, voir J. Baldwin, W. Chandler, C. Lee et T. Papailiadis, *Strategies for Success: A Profile of Growing Small- and Medium-sized Enterprises (GSMES) au Canada* (Les stratégies pour le succès : un profil des petites et moyennes entreprises en croissance, au Canada), Ottawa, 1994. Les résultats de cette étude en profondeur montrent que la dépense en formation par employé est corrélée négativement avec la profitabilité de l'entreprise.

17 Storey, D.J., *Understanding the Small Business Sector* (Comprendre le secteur des petites entreprises), Routledge, Londres, 1994, p. 203.

18 Communication de la Commission au Parlement européen et au Conseil, Réaliser un espace européen de l'éducation et de la formation tout au long de la vie, COM (2001) 678 final, 21.11.2001.

19 Hendry, C., M.B. Arthur, et A.M. Jones, *Strategy Through People - Adaptation and Learning in the Small-Medium Enterprise* (La stratégie via les personnes - adaptation et apprentissage dans la PME), Routledge, Londres 1995.

20 Gibb, A, *The Enterprise Culture and Education; Understanding Enterprise Education and its Links with Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals* (Culture et éducation dans l'entreprise ; comprendre l'éducation d'entreprise et ses liens avec les petites entreprises, l'entrepreneuriat et de plus vastes buts éducationnels), dans *International Small Business Journal*, Vol. 11, No. 3, 11-35, 1993.

21 Ylinenpää H., *Managing Competence Development and Acquisition in Small Manufacturing Firms* (Diriger le développement et l'acquisition des compétences dans les petites entreprises manufacturières), Département d'école de commerce et de sciences sociales, Université de technologie, Luleå, 1997.

22 L'apprentissage non formel peut être défini comme tous les apprentissages qui ne proviennent pas d'une institution d'éducation ou de formation et qui typiquement ne conduisent pas à une certification. Il peut être structuré ou non structuré (en termes d'objectif d'apprentissage, de temps d'apprentissage ou de support d'apprentissage), il peut être soit intentionnel soit non intentionnel, du point de vue de l'apprenant.

23 Par exemple, Dr McClland, *Testing for 'competence' rather than 'intelligence'* (Tester la « compétence » plutôt que « l'intelligence »). Dans *The American Psychologist*, Vol. 28, No. 1. Washington: American Psychologist Association, 1973, pp. 1-14.

Suivant la définition d'Argyris²⁴, la compétence peut être définie comme la synthèse de la connaissance (ce que vous apprenez dans les études), des savoir-faire (ce que vous apprenez dans votre poste, à votre travail et dans les expériences quotidiennes de la vie sociale) et des aptitudes (celles-ci étant les capacités à utiliser ces connaissances et ces savoir-faire). La Commission Européenne définit la compétence comme la capacité à utiliser efficacement l'expérience, la connaissance et la qualification²⁵. D'autres auteurs, comme Nordhaug, ont essayé de lier le terme compétence aux requis professionnels vis-à-vis de la productivité, et ainsi, il définit la compétence comme « la résultante des connaissances, des savoir-faire et des aptitudes humaines qui sont susceptibles de servir des buts productifs dans les organisations »²⁶.

Le présent rapport fera usage de cette dernière définition, où la compétence sera comprise comme la combinaison de la connaissance, des savoir-faire et des aptitudes humaines servant des buts productifs dans les PME, et contribuant à leur compétitivité. Toute entreprise peut « développer » sa base de compétences par plusieurs différentes méthodes possibles, comme le recrutement de la « bonne » compétence, ou par le développement des ressources humaines que l'organisation possède déjà. Ces investissements ne seront utiles que s'ils sont employés de façon efficace ciblant les besoins du marché²⁷.

En reprenant le « modèle de la compétence en chaîne » de Nordhaug (Competence Chain model)²⁸, le présent rapport centrera son attention sur les activités que mènent les PME pour augmenter leur base de compétences, dans deux domaines :

- 1 Le « développement des compétences maison », lequel représente les mesures prises par l'entreprise pour développer l'état de ses compétences disponibles au sein de ses ressources humaines « maison » ;
- 2 L'« acquisition de compétences externes », dans laquelle les firmes acquièrent (achètent ou par d'autres moyens se donnent accès à) différentes compétences externes, qui sont en dehors des limites de l'entreprise et dont l'entreprise manque en interne²⁹, mais qui peuvent être considérées comme essentielles pour la performance optimale de l'entreprise³⁰.

La décision finale d'investissement dans des activités de développement des compétences dépend de plusieurs éléments, différents mais complémentaires³¹.

- Premièrement, les différentes influences de l'environnement et les pressions auxquelles les entreprises doivent faire face, comme ainsi l'évolution technologique, les changements de la demande et de la concurrence, etc. Pour donner un exemple, les entreprises oeuvrant dans des environnements stables subissent moins de pression et moins d'incitation au changement, et ainsi, dans de telles situations, la plupart de l'apprentissage peut être caractérisé comme ce que les auteurs³² nomment « l'apprentissage en une seule boucle »³³. Au contraire, dans des environnements dynamiques, les entreprises ont probablement besoin de remettre en question leurs standards et routines, ce qui requiert une forme d'apprentissage plus élaborée (« l'apprentissage en double boucle »).

24 Argyris, C, Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organisational Change (La connaissance pour l'action : un guide pour surmonter les barrières au changement organisationnel), San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1993.

25 Communication de la Commission au Parlement européen et au Conseil, Réaliser un espace européen de l'éducation et de la formation tout au long de la vie, COM (2001)678 final, 21.11.2001

26 Nordhaug, O., Human Capital in Organisations; Competence, Training and Learning (Le capital humain dans les organisations ; compétence, formation et apprentissage), Scandinavian University Press, Oslo, 1993 (p. 50), d'après H. Ylinenpää, Managing Competence Development and Acquisition in Small Manufacturing Firms (Diriger le développement et l'acquisition des compétences dans les petites entreprises manufacturières), Département d'école de commerce et de sciences sociales, Université de Technologie, Luleå, 1997.

27 Ylinenpää H, Conclusions of Workshop 3 of the European Forum on Top Class Business Support Services (Conclusions de l'atelier 3 du Forum européen sur les meilleurs services d'appui aux entreprises), Cardiff, octobre 2001.

28 Nordhaug, O., Human Capital in Organisations; Competence, Training and Learning (Le capital humain dans les organisations ; compétence, formation et apprentissage), Scandinavian University Press, Oslo, 1993 (p. 50), d'après H. Ylinenpää, Managing Competence Development and Acquisition in Small Manufacturing Firms (Diriger le développement et l'acquisition des compétences dans les petites entreprises manufacturières), Département d'école de commerce et de sciences sociales, Université de Technologie, Luleå, 1997.

29 Nordhaug, O., Kompetansestyring i arbeidslivet (Organiser la compétence dans les entreprises), Tano Aschehoug, Oslo, 1998.

30 Lassinantti, L., H. Ylinenpää, Trainees as Change Agents in SMEs -Experiences from a Program for the Development of Smaller Enterprises (Les formés en tant qu'agents du changement dans les PME - Les expériences d'un programme de développement des plus petites entreprises), Département d'école de commerce et de sciences sociales, académie des petites entreprises, Université de technologie, Luleå, 1998.

31 Ylinenpää H., Managing Competence Development and Acquisition in Small Manufacturing Firms (Diriger le développement et l'acquisition des compétences dans les petites entreprises manufacturières), Département d'école de commerce et de sciences sociales, Université de technologie, Luleå, 1997.

32 Argyris, C., D.A. Schön, Organizational Learning (Apprentissage organisationnel), Reading, Ma: Addison - Wesley, 1978.

33 L'apprentissage en simple boucle se réfère à « faire les choses bien » en détectant et en corrigeant les erreurs tandis que les questions d'apprentissage en double boucle s'interroge sur les standards pris comme allant de soi, sur la façon de bien faire les choses, et facilite donc un changement radical des processus, des routines et des valeurs existants.

- Deuxièmement, il s'agit des propres orientations et buts stratégiques de l'entreprise. Ainsi, on peut attendre des entreprises qui essaient de maintenir leur compétitivité sur le marché par la réduction de leurs coûts qu'elles aient des stratégies de développement et d'acquisition des compétences différentes, par rapport aux entreprises qui visent à la croissance par l'investissement dans de nouveaux marchés ou de nouvelles activités. En la matière, et notamment dans les très petites entreprises, les propriétaires et dirigeants de PME jouent un rôle central dans la définition des objectifs et des buts de l'entreprise³⁴.
- Troisièmement, il s'agit de l'étendue et du niveau des compétences maison existantes, dans le sens où, une entreprise ayant un spectre étendu de compétences maison de haut niveau investit dans le développement des compétences d'une manière différente, par rapport à une entreprise ayant un spectre de compétences maison plus étroit et moins élevé. On peut attendre d'une entreprise ayant une base de compétences plus large qu'elle soit un acheteur plus exigeant en matière de compétences externes.

Enfin, il est important de faire la distinction entre les compétences au niveau individuel et les compétences au niveau organisationnel. La compétence individuelle peut être considérée comme une condition nécessaire mais non suffisante pour obtenir la compétence organisationnelle³⁵, car tout apprentissage prend place dans un individu en particulier³⁶. Par ailleurs, un haut niveau de compétences individuelles ne débouche pas automatiquement sur un haut niveau de compétence organisationnelle, c'est-à-dire que des modèles intellectuels communs au sein de l'organisation³⁷ se traduisent en des réflexes et un savoir collectif. Un degré optimal de compétence organisationnelle requiert un mécanisme de transfert qui facilite l'interaction entre l'individu et les systèmes et routines de l'organisation.

2.3. La transition vers une économie intensive en savoir : pourquoi est-ce si important pour les PME d'investir dans les activités de développement des compétences ?

Les entreprises européennes en général et les PME en particulier accordent de plus en plus de l'attention à la question des connaissances, des savoir-faire et des compétences, car elles reconnaissent l'importance du développement de ceux-ci pour leur compétitivité dans l'économie basée sur la connaissance. En fait, et comme l'indiquent Hamel et autres³⁸, une organisation compétitive ne réside pas seulement en un portefeuille de produits et de services, mais aussi dans un portefeuille de compétences qui sont utilisées d'une façon correspondant avec les besoins du consommateur.

En conséquence, il n'y a rien de singulier à ce que la littérature sur le management conseille aux entreprises de se construire comme des organisations facilitant l'apprentissage à tous les membres de leur personnel, et se transformant en permanence, de façon à maintenir et à améliorer leur compétitivité³⁹. Certains auteurs⁴⁰ font remarquer qu'il est plus facile de rebâtir une organisation ayant perdu (physiquement) l'ensemble de ses dossiers et de ses systèmes, plutôt qu'une entreprise ayant perdu l'ensemble de ses employés.

Des informations récentes, provenant de l'Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR, montrent qu'environ la moitié des PME européennes font ressortir que les activités de développement des compétences sont un des points-clé de leur stratégie générale (voir Graphique 2.1). En ce qui concerne les entreprises de taille moyenne, l'importance de ce point semble être plus forte (67 % des réponses). Cependant, environ 4 PME européennes sur 10 admettent leur besoin de relever leur base de compétences maison, et il est possible d'identifier à ce sujet un intérêt plus élevé parmi les entreprises de taille moyenne par rapport aux très petites et petites entreprises. (voir également Graphique 2.1).

34 Storey, D.J., *Understanding the Small Business Sector* (Comprendre le secteur des petites entreprises), Routledge, Londres, 1994.

35 Mabey, C., G. Salaman, *Strategic Human Resource Management* (La direction stratégique des ressources humaines), Oxford, Blackwell Publishers, 1995.

36 Teece, D.J., R. Rumelt, G. Dosi, et S. Winter, *Understanding corporate coherence - Theory and evidence* (Comprendre la cohérence au sein de l'entreprise - Théories et témoignages), dans *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 23, pp. 1-3, 1994.

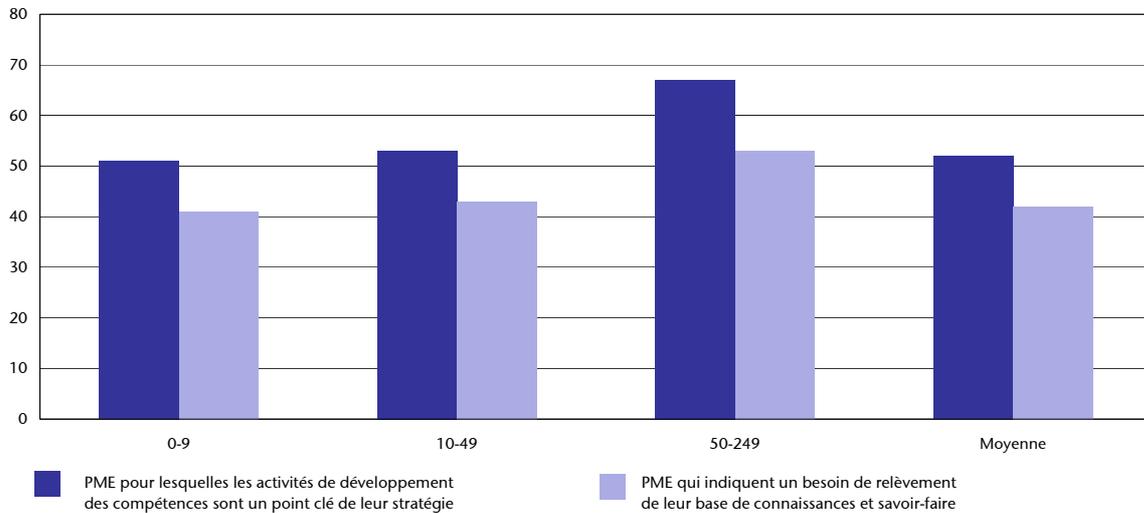
37 Kim, D. K., *The link between individual and organizational learning* (Le lien entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel), *Sloan Management Review*, Vol. 35, No. 1, 1993.

38 Hamel, G., C.K. Prahalad, *Competing for the Future* (Concourir pour le Futur), dans *Harvard Business Review*, juillet-août, 1994.

39 Pedler, M., J. Burgoyne, et T. Boydell, *The Learning Company* (L'entreprise apprenante). Londres: McGraw Hill, 1991.

40 Kim, D. K., *The link between individual and organizational learning* (Le lien entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel), *Sloan Management Review*, Vol. 35, No. 1, 1993.

Graphique 2.1: Pourcentage des PME pour lesquelles les activités de développement des compétences sont un point clé dans la stratégie générale, ou qui indiquent un besoin de relever leur base de connaissances et de savoir-faire, par taille d'entreprise, Europe-19



Source: Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR.

Une donnée nationale apporte des compléments aux résultats précédents ; elle confirme le rôle important attribué par les PME au développement des ressources humaines. Ainsi, 40 % des PME autrichiennes déclarent qu'une éducation complémentaire est un des facteurs clés pour le futur succès de l'entreprise, tandis que pour 18 autres pour cent, c'est le plus important facteur-clé pour le succès futur de l'entreprise⁴¹. 86 % des cadres travaillant dans des PME belges estiment que s'impliquer dans la formation bénéficie à l'efficacité globale de l'entreprise⁴². Au Danemark, jusqu'à 83 % des entreprises nationales confirment le retour positif de l'investissement dans les activités de développement des compétences⁴³ ; de ce fait, il n'est pas singulier que, pour 67 % d'entre elles, le développement en continu des compétences soit considéré comme crucial ou très important pour la compétitivité des entreprises⁴⁴.

Il est possible de singulariser plusieurs raisons expliquant l'attention croissante des entreprises et des PME envers le développement de leur base de compétences⁴⁵ :

- Les nouvelles technologies (spécialement les TICs) induisent des requis en matière de nouvelles compétences et pour l'organisation des postes de travail⁴⁶ et ainsi, par exemple, 51 % des entreprises portugaises ayant 10 employés ou plus considèrent l'introduction de nouvelles technologies comme le principal facteur générant des besoins en formations⁴⁷. Le succès des innovations technologiques et organisationnelles au sein d'une entreprise dépend dans une large mesure des aptitudes, des savoir-faire et des capacités intellectuelles des individus à tous les niveaux⁴⁸, afin d'intégrer le changement et d'interpréter

41 Egger, A., *Betriebliche Aus- und Weiterbildung als Schlüsselfaktor für erfolgreiche Klein- und Mittelbetriebe in Österreich* (Education et post-éducation comme facteurs-clés pour les petites et moyennes entreprises à succès en Autriche), Thèse à l'Université Johannes Kepler, Linz, 2000.

42 Lannoo, R., *Ruim 80% van de KMO's noemt opleiding van medewerkers noodzakelijk. 54% doet het ook* (Plus de 80 % des PME déclarent que la formation des employés est nécessaire ; 54 % le réalisent), UNIZO, Bruxelles, 27/05/2003.

43 IFKA (Institut des tendances du marché) & LO (La Fédération des Syndicats danois): *Kompetenceløft i Danmark 2000* (Le développement des compétences au Danemark en 2000), Copenhague, 2001.

44 Gjerding, NA (ed.), *Den fleksible virksomhed*, (L'entreprise flexible), Erhvervsudviklingsrådet, Rapport No. 1 du projet DISKO, Copenhague, 1997.

45 Voir par exemple, D. Patton, S. Marlow, (2002) *The determinants of management training within smaller firms in the UK: What role does strategy play?* (Les déterminants de la formation des dirigeants dans les plus petites entreprises au Royaume-Uni : Quel rôle joue la stratégie ?), *Journal of Small business and Enterprise Development*, Vol. 9, No. 3.

46 Kailer, N., J. Steinringer, *Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben; Bedarfe und Trends in einer dynamisierten Wirtschaft* (Le développement personnel dans les petites et moyennes entreprises ; besoins et tendances dans une économie dynamique), Vienne, 2000.

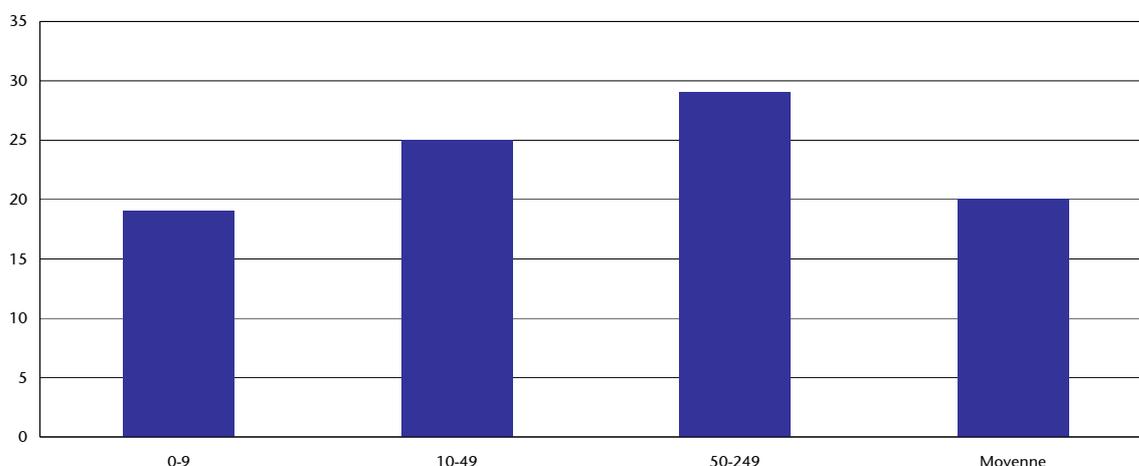
47 DETEFP, *Inquérito às Necessidades de Formação Profissional das Empresas 2000-2002*, (Enquête sur les besoins de formation professionnelle des entreprises 2000-2002), Lisbonne, 2000.

48 Senge, P., *The Fifth Discipline: The Art & Practise of The Learning Organization* (La 5ème discipline : l'art et la pratique de l'organisation apprenante), New York, Doubleday, 1990.

l'évolution rapide de l'environnement⁴⁹. Ainsi, les anciennes formules de succès « Tayloristiques », caractérisées par la division du travail entre le « penseur » et le « réalisateur », ne sont plus applicables dans l'environnement économique actuel, lequel est intensif en connaissance⁵⁰.

- La croissance de l'internationalisation des marchés, et conséquemment la croissance des pressions concurrentielles auxquelles les PME font face, de même que les changements des requis légaux auxquels les entreprises doivent s'adapter en permanence⁵¹, aboutissent à de nouveaux besoins en compétences⁵². Il n'est donc pas étonnant que les PME soient confrontées à d'importantes difficultés de recrutement ainsi que de conservation du personnel compétent. En fait, l'Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR montre que le manque de main d'œuvre qualifiée a été la principale contrainte pesant sur la performance des PME européennes durant les deux dernières années, et aussi que 20 % d'entre elles sont affectées par ce problème (voir Graphique 2.2).

Graphique 2.2: Pourcentage de PME européennes affectées négativement par le manque de main d'œuvre qualifiée, par taille d'entreprise, Europe-19



Source: Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR.

- Une autre raison importante est liée au vieillissement de la main d'œuvre européenne. Par exemple, des estimations suédoises montrent que durant les 10 à 15 prochaines années, environ la moitié des employés des petites entreprises vont prendre leur retraite. Ceci pourrait causer une perte conséquente d'une partie des compétences-clés au sein des entreprises, cette perte pouvant avoir des conséquences négatives sur la compétitivité, la productivité et l'efficacité. En conséquence, la préservation et le développement des compétences sont des questions cruciales pour ces entreprises⁵³.
- Dans certains pays, les PME semblent particulièrement affectées par l'incapacité du système formel d'éducation à répondre aux besoins des entreprises⁵⁴. Ceci, à son tour, implique pour les PME un besoin supplémentaire de s'engager par elles-mêmes dans des activités de développement des compétences.
- La littérature sur le management souligne de plus en plus fréquemment que les avantages compétitifs construits sur les aptitudes, les connaissances et les savoir-faire sont souvent moins visibles par les concurrents, et plus difficiles à imiter, procurant ainsi une base pour un avantage durable et solide⁵⁵.

49 ESADE et al, Small Business Training and Competitiveness: Building Case Studies in Different European Cultural Contexts (La formation dans les petites entreprises et la compétitivité : construction d'études de cas dans différents contextes culturels européens), Projet TSER, Barcelone, 2001.

50 Crawford, R, In the Era of Human Capital (Dans l'Ere du capital humain), Harper Collins, 1991.

51 Heberer, J., R. Grap, Betriebliche Weiterbildung in kleinen und mittelständischen Unternehmen, Methoden und Vorgehensweisen (La formation continue dans les PME, méthodes et performances), Herzogenrath, 1995.

52 Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Arbeitgeberverbände 'Bildungsplanung im Betrieb, Strategien zur Ökonomisierung betrieblicher Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen, Wirtschaft und Weiterbildung' (Planning des activités de développement des compétences dans l'entreprise, stratégie pour rendre réalisable le développement des compétences dans l'entreprise) Nuremberg, 1995.

53 Stenlund, K.L., S. Hörte, Competence Accounting - Methods for Measuring and Valuing Key-Competencies (Mesurer les compétences - Méthodes pour mesurer et évaluer les compétences clés), Université de Technologie, Division de l'organisation industrielle, Luleå, 1999.

54 Moura, R., Evolução das Políticas de Formação nas Empresas (Evolution des politiques de formation dans les entreprises), OEFPP, Lisbonne, 1999.

2.4. Les activités des institutions européennes pour développer la base de compétences des PME européennes

Le Conseil européen de Lisbonne a fixé à l'Union Européenne le but stratégique de devenir la société fondée sur la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde dès 2010. Il est bien admis que, les personnes, leurs connaissances et leurs compétences sont parmi les éléments clés du futur de l'Europe, du fait que les connaissances et les compétences sont un puissant moteur pour la croissance économique et l'avantage compétitif⁵⁶.

En ce sens, plusieurs réunions du Conseil européen (Stockholm en mars 2001, Barcelone en 2002) ont fixé plusieurs indicateurs clés pour l'éducation et la formation, pour adapter les systèmes d'éducation et de formation afin qu'ils correspondent aux besoins de la société de la connaissance et pour procurer de plus nombreux et de meilleurs emplois. (voir Tableau 2.2).

Tableau 2.2: Indicateurs clés pour l'éducation et la formation pour l'Europe en 2010

- Tous les Etats Membres doivent au moins diminuer de moitié le taux de personnes quittant l'école de façon précoce, en référence au taux enregistré en 2000, pour arriver à un taux européen moyen de 10 % ou moins .
- Les Etats Membres devront avoir au moins diminué de moitié le déséquilibre entre sexes pour les diplômés en mathématiques, sciences et technologies, tout en assurant un accroissement global significatif du nombre de diplômés en comparaison avec 2000.
- La participation moyenne à l'apprentissage tout au long de la vie pour l'UE doit être au moins de 15 % de la population adulte (25 à 64 ans) au travail, et elle ne doit dans aucun pays être inférieure à 10 %.
- Le nombre de personnes de 25 à 64 ans ayant terminé leurs études secondaires doit s'élever à 80 % de la population employée.
- Une augmentation annuelle substantielle de l'investissement, par personne, en ressources humaines.
- Accord sur les futurs objectifs concrets des systèmes d'éducation et de formation.
- Développement d'un cadre européen pour définir les nouveaux savoir-faire de base qui doivent être fournis via l'apprentissage tout au long de la vie.
- Définition des moyens pour favoriser la mobilité des étudiants, des enseignants et du personnel de formation et de recherche.
- Améliorer l'employabilité et réduire les manques de compétences.
- **Accroissement de l'emploi dans les services.**

Source: CEDEFOP, CEDEFOP, L'apprentissage pour l'emploi : second rapport sur la politique d'éducation et de formation professionnelle en Europe (Learning for Employment : Second Report on Vocational Education and Training Policy in Europe), Luxembourg, 2003.

Le Conseil européen de Lisbonne a aussi reconnu le rôle clé que jouent les petites entreprises dans la création d'emploi et dans la prospérité économique et sociale à l'intérieur de l'Union Européenne, comme un terrain pour les idées d'entreprise et comme un moteur pour l'entreprenariat. Pour cette raison, le Conseil Européen de Feira a souscrit au principe du « en premier penser petit »⁵⁷ comme une façon de progresser vers les objectifs de Lisbonne, ainsi les Etats Membres sont pleinement encouragés à créer le meilleur environnement possible pour permettre aux petites entreprises d'opérer et de prospérer.

Une récente communication de la Commission déclare que « les personnes travaillant dans les petites et moyennes entreprises ont besoin de l'accès aux opportunités d'un apprentissage approprié afin de garder à jour leurs savoir-faire et compétences »⁵⁸. Dans ce but, la Commission a pris ces dernières années plusieurs initiatives. Ces initiatives peuvent être résumées comme suit⁵⁹.

55 Ylinenpää, H., N. Nilsson, Knowledge Transfer and Organizational Competence Building - A Case Study of Two Knowledge-Intensive Firms (Construction du transfert des connaissances et de la compétence organisationnelle - une étude de cas sur deux entreprises intensives en savoir), papier présenté à la 5ème Conférence sur le management de la compétence, Helsinki, juin 2000.

56 Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen, productivité : la clé de la compétitivité des économies et entreprises européennes, COM(2002) 262 final, Bruxelles, 21.5.2002.

57 Cet engagement est inclus dans la Charte européenne des petites entreprises telle qu'approuvée par les Chefs d'Etat ou de Gouvernement au Conseil européen de Santa Maria da Feira des 19-20 juin 2000 (Annex III des conclusions du Conseil européen de Santa Maria da Feira).

58 Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen, Penser aux petites entreprises dans une Europe qui s'élargit, COM(2003) 26 final, Bruxelles, 21.1.2003.

59 Pour une description plus détaillée, voir la Commission des Communautés Européennes, Rapport de la Commission au Conseil et au Parlement européen sur la mise en oeuvre de la Charte européenne des petites entreprises, Com(2003) 21 Final/2, Bruxelles, 13.2.2003.

- Le Conseil européen de Barcelone de mars 2002 a fixé l'objectif de faire des systèmes éducationnels et de formation de l'UE une référence mondiale dès 2010.
- Le 14 février 2002, Le Conseil et la Commission ont adopté conjointement un programme de travail détaillé sur le suivi des objectifs des systèmes éducationnels et de formation en Europe⁶⁰. Il se centre sur 3 objectifs principaux, à savoir améliorer la qualité et l'efficacité des systèmes d'éducation et de formation dans l'UE, faciliter l'accès de tous à ces systèmes et, enfin, les ouvrir à un plus vaste monde.
- De plus, en février 2002, la Commission a adopté son Plan d'Actions pour les compétences et la mobilité⁶¹. Ce plan vise à répondre à un certain nombre de défis, à savoir, le besoin d'adapter plus efficacement les systèmes d'éducation et de formation au marché du travail, l'importance du développement de l'apprentissage tout au long de la vie et de l'acquisition d'aptitudes (en particulier, aptitudes dans les TICs) et, finalement, le besoin d'améliorer les systèmes de reconnaissance des qualifications et des compétences. Ce Plan indique également le besoin d'un cadre européen de méthodologies et de standards pour l'identification, l'évaluation et la reconnaissance des apprentissages informels, des expériences au travail et des formations reçues⁶². Dans ce sens, et en accord avec les tendances internationales, l'UE accorde une attention croissante au développement et à la reconnaissance des « compétences » acquises sur une base non formelle.⁶³
- La Stratégie Européenne pour l'Emploi (SEE), lancée en 1997 par le sommet européen sur l'emploi du Luxembourg, porte actuellement, particulièrement, son attention, entre autres, sur un plus grand accent sur l'apprentissage tout au long de la vie, et sur la mise en accord de l'éducation et de la formation avec les besoins du marché du travail⁶⁴.
- A la suite de la Communication sur l'Apprentissage tout au long de la vie⁶⁵, le « process de Bruges » a été lancé pour améliorer, en matière d'éducation et de formation professionnelle, la coopération entre les Etats Membres de l'UE, l'Espace Economique Européen, les pays candidats et la Commission.
- La Commission a présenté plusieurs initiatives visant à assurer l'offre de main d'œuvre qualifiée, notamment en ce qui concerne les savoir-faire et profils de postes relatifs aux TICs et à l'e-business. Parmi les exemples de ces initiatives, on trouve le rapport final du Groupe de suivi des compétences en Technologies de l'Information et de la Communication (dans le cadre de la Procédure BEST), « e-savoir-faire en Europe : références pour les initiatives politiques des Etats Membres », l'initiative complémentaire sur « Technologies de l'Information et de la Communication et compétences en e-business pour les activités utilisatrices et les PME »⁶⁶. En plus, la Commission a présenté, dans un récent rapport approuvé au Sommet de Barcelone, les actions nécessaires pour assurer l'offre de main d'œuvre qualifiée⁶⁷.
- Enfin, la Commission est concernée par l'utilisation des technologies de l'information dans l'éducation, spécialement en relation avec les méthodes d'auto-formation. Des exemples de ceci sont le Plan d'Action eEurope⁶⁸, l'initiative eEurope 2005⁶⁹, ou la proposition de la Commission pour un programme d'utilisation des TICs afin d'améliorer l'accès à l'éducation et à la formation⁷⁰.

En plus de ces initiatives, il est bon de souligner les activités appuyées par les Fonds Structurels Européens (comme le Fonds Social Européen), dont bénéficient les PME de l'UE, en exclusivité ou en commun avec d'autres groupes cibles, dans le domaine de la formation et du développement des ressources humaines, dans plusieurs régions concernées par les « Objectifs » européens.

60 Document du conseil 6365/02, 20 février 2002.

61 Plan d'action de la Commission en matière de compétences et de mobilité, COM(2002) 72 final, 13.2.2002.

62 Un débat de fond sur cette question peut être trouvé dans la communication de la Commission : Réaliser un espace européen de l'éducation et de la formation tout au long de la vie, COM(2001) 678 final, 21.11.2001.

63 CEDEFOP, Training and Learning for Competence, Second Report on Vocational Training research in Europe (Education et formation pour la compétence, second rapport sur la recherche en formation professionnelle en Europe), Salonique, 2001.

64 Communication de la Commission, Taking Stock of Five Years of the European Employment Strategy (Examen de 5 ans de stratégie européenne de l'emploi), COM(2002) 416 final, 17.7.2002.

65 Communication de la Commission, Réaliser un espace européen de l'éducation et de la formation tout au long de la vie, COM(2001) 678 final, 21.11.2001.

66 (Information and Communication Technologies and e-business skills for user industries and SMEs) Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen, Plan d'action eLearning ; penser l'éducation de demain, COM (2001) 172 final, 28.3.2001.

67 Rapport de la Commission. Rapport demandé par le Conseil européen de Stockholm : Vers l'accroissement de la participation au marché du travail et la promotion du vieillissement actif, COM(2002) 9, 24.1.2002.

68 eEurope 2002, Une société de l'information pour tous, Plan d'action, 14.6.2000.

69 Communication de la Commission, eEurope 2005: Une société de l'information pour tous, COM(2002) 263 final, 28.5.2002.

70 Proposition en vue de l'adoption de la décision du Parlement européen et du Conseil arrêtant un programme européen pluri-annuel (2004-2006) pour l'intégration efficace des technologies de l'information et de la communication (TICs) dans les systèmes d'éducation et de formation en Europe (programme d'apprentissage en ligne), COM(2002) 751 final, 19.12.2002.

Chapitre 3

Les activités de développement des compétences dans les PME européennes

3.1. Introduction

La section précédente a défini le développement des compétences comme les activités que mènent les entreprises en général, et les PME en particulier, afin de développer et de relever leur base de compétences.

Le présent chapitre étudie l'implication des PME européennes dans ces activités, en accordant une attention spéciale aux questions suivantes.

- Les principales activités que mènent les PME pour développer la base de compétence de leurs ressources humaines, ainsi que leur degré d'implication.
- Les principales sources de compétences externes pour les PME européennes.
- Les catégories d'emploi principales bénéficiaires de ces activités de développement des compétences.
- Pour une caractérisation complémentaire de ces activités, une attention spéciale sera accordée à des questions comme leur caractère de court ou de long terme, leur nature régulière ou irrégulière, et les personnes responsables de l'identification des besoins existants en compétences, ou l'existence d'activités de planification dans ce domaine. Une discussion spécifique sera également tenue sur certains sous-groupes de PME, et sur leur implication dans les activités de développement des compétences, ainsi que sur la relation entre l'implication dans des activités de développement des compétences, et la performance et croissance individuelles des PME
- Les freins les plus importants à l'implication des PME.

3.2. Degré d'implication des PME européennes dans les activités de développement des compétences

Comme il a déjà été indiqué, les entreprises en général et les PME en particulier peuvent prendre nombre d'initiatives pour améliorer leur base de compétences à partir de leurs ressources humaines propres, ces initiatives pouvant inclure des méthodes formelles aussi bien que non formelles. Des débats théoriques indiquent que les méthodes non formelles sont particulièrement pertinentes pour les PME⁷¹.

L'Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR confirme pleinement ces résultats. Dans l'enquête, on demandait aux entrepreneurs quelle méthode ils utilisaient dans leur entreprise pour développer la base de compétences de leurs ressources humaines. Les catégories de réponses pré-sélectionnées étaient fondées sur les résultats de la littéra-

71 Hendry, C., M.B. Arthur et A.M. Jones, *Strategy Through People - Adaptation and Learning in the Small-Medium Enterprise (La stratégie via les personnes - Adaptation et apprentissage dans la PME)*, Routledge, Londres, 1995.

ture⁷² mentionnés au Chapitre 2. Le Tableau 3.1 montre, qu'en dépit du fait que la formation formelle (comme les cours, séminaires, conférences réalisés par des formateurs extérieurs) soit la seconde méthode la plus utilisée pour développer les compétences internes, il existe aussi d'autres méthodes non formelles largement employées par les PME européennes dans ce but.

La méthode la plus employée pour développer les compétences est la visite d'expositions et de foires commerciales. Ces visites peuvent être considérées comme une méthode importante pour développer les compétences internes des PME. Ainsi, les entreprises en général et les PME en particulier apprennent dans ces expositions et foires commerciales les dernières évolutions technologiques et/ou du marché, dans leur branche d'activité spécifique. Les expositions et les foires commerciales où l'on expose et démontre de nouvelles technologies, machines et process de production sont particulièrement populaires parmi les PME. A la fois les entrepreneurs et les employés peuvent ainsi faire connaissance avec ces nouveaux développements d'une manière efficace et effective. Dans une période de temps limitée (1 ou 2 jours), ils peuvent obtenir de l'information sur les nouveaux développements dans leur propre ligne d'activité, ainsi que dans celle de leurs fournisseurs et de leurs clients. Ces nouveaux développements sont directement liés aux nouvelles compétences qui sont requises dans l'activité. En plus, ces expositions et foires commerciales assistent les PME pour prendre part à différentes activités comme des séminaires, des activités en réseau, du conseil, etc. Bien sûr, il faut reconnaître que cette méthode est moins centrée sur la construction de la compétence que d'autres méthodes comme les cours, la lecture de littérature ou les activités de tutorat. Pour les PME, cette méthode semble toutefois être très attractive.

Au-delà des visites aux expositions/foires commerciales, d'autres méthodes importantes incluent la lecture de littérature professionnelle, ainsi que la tenue de réunions du personnel pour l'échange de connaissances. Des méthodes telles que la coopération avec des consultants et des conseillers pour le développement de la base de compétences internes, les cours donnés par le propre personnel ou les visites d'étude ont une importance intermédiaire. Elles sont utilisées par environ 20 % des PME. Finalement, des méthodes comme les activités de tutorat ou la rotation de poste de travail sont utilisées moins fréquemment⁷³.

Tableau 3.1: Pourcentage de PME utilisant différentes méthodes pour développer la base de compétences de leurs ressources humaines durant les 3 dernières années, par taille d'entreprise, Europe-19

	Nombre d'employés			Moyenne
	0-9	10-49	50-249	
Visites d'expositions/de foires commerciales	57	70	78	58
Cours/séminaires/conférences donnés par le personnel de l'entreprise	19	38	54	21
Cours/séminaires/conférences donnés par des formateurs externes	39	56	70	41
Visites d'étude	17	22	41	18
Rotation de postes (en interne ou dans d'autres entreprises)	8	17	29	9
Activités de tutorat du personnel	10	20	27	11
Promotion de la lecture de littérature professionnelle	36	39	58	37
Coopération avec des consultants et des conseillers pour le développement de la compétence interne	21	32	39	22
Réunions du personnel pour l'échange de connaissances	32	46	56	33
Autres activités	4	5	5	4
Ne sait pas/pas de réponse	0	0	0	0
% de PME impliquées dans aucune des méthodes suggérées	20	9	4	19
% de PME n'ayant pas d'activité formelle de formation	61	44	30	59
Nombre moyen de méthodes appliquées par entreprise	3,1	3,8	4,8	3,1

Plusieurs réponses autorisées.

Source: Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR.

72 Voir par exemple, H. Ylinenpää, *Managing Competence Development and Acquisition in Small Manufacturing Firms* (La direction du développement et de l'acquisition des compétences dans les petites entreprises manufacturières), Département d'école de commerce et de sciences sociales, Université de Technologie, Luleå, 1997.

73 Bien sûr, la limitation de la disponibilité de la main d'oeuvre dans les très petites entreprises peut expliquer cette faiblesse des pratiques de rotation des postes de travail en interne.

Comme on peut le voir, les petites organisations ont une forte préférence pour les pratiques de formation non formelle. Ce résultat est pleinement confirmé par une donnée empirique danoise⁷⁴, qui montre que seulement très peu d'entreprises danoises signalent les pratiques de formation formelle comme étant plus importantes que les pratiques de formation non formelle, tandis que la moitié des entreprises considèrent les deux formes comme aussi importantes, et que 40 % considèrent la formation non formelle comme la plus importante (voir Tableau 3.2). De plus, les pratiques de formation non formelle sont signalées comme plus importantes dans toutes les situations, et ces pratiques sont particulièrement importantes quand les entreprises forment de nouveaux employés, ou quand elles changent leur organisation.

Tableau 3.2: Importance des pratiques de formation non formelle et formelle dans différentes situations, Danemark, 2002

	Importance égale	Formation non formelle plus importante	Formation formelle plus importante	Pas de cours à l'une ou l'autre	Ne sait pas	Total
Lors de la formation de nouveaux employés	11	87	1	1	1	100
Lors de l'investissement dans une nouvelle technologie	34	37	25	2	3	100
Lors d'un changement d'organisation	30	42	13	5	11	100
Développement soutenu des compétences des employés	31	37	28	2	1	100

Source: Oxford Insight & Handelshøjskolecentret, 'Praksislæring i industrien - praksislæringens udbredelse inden for industrien' (L'apprentissage en situation - La diffusion de l'apprentissage en situation dans les industries), financé par Industriens Uddannelsessekretariat, Copenhague, 2002.

La littérature indique plusieurs raisons de cette forte préférence pour les pratiques de formation non formelle : moindres coûts⁷⁵, facilités d'intégration de cette formation dans les activités quotidiennes de l'entreprise ou centre plus aisé sur les besoins individuels spécifiques du travailleur et sur son rôle⁷⁶. Un témoignage belge⁷⁷ donne un complément à ce résultat, en montrant que les entreprises dans lesquelles les employés ont très peu d'opportunités de participer à des pratiques de formation formelle offrent également peu d'opportunités de formation non formelle.

Par conséquent, on peut conclure que les PME européennes mènent réellement des activités pour développer leurs compétences internes. En fait, l'Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR montre que seulement 19 % des PME européennes admettent qu'elles n'ont eu recours à aucune des méthodes énumérées, durant les trois dernières années, tandis que ce pourcentage aurait atteint 59 % si seuls avaient été pris en compte les cours formels donnés par des formateurs externes (voir Tableau 3.1). De plus, un nombre significatif d'activités ont lieu sur le lieu de travail (réunions, tutorat, rotation de poste, etc.). Ce résultat est également confirmé par d'autres études qui montrent que jusqu'à 71 % des travailleurs européens déclarent acquérir de nouveaux savoirs dans leur travail⁷⁸.

Par ailleurs, l'analyse par taille d'entreprise montre plusieurs résultats intéressants (voir aussi Tableau 3.1). L'ordre d'importance des différentes méthodes semble être pratiquement le même parmi les différentes tailles d'entreprise, et ainsi les visites aux expositions/foires commerciales et les cours/séminaires/conférences donnés par des formateurs externes sont les deux principales méthodes utilisées par toutes les tailles d'entreprise pour développer leurs compétences internes. Les résultats de l'Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR montrent également que le nombre moyen de méthodes de développement des compétences appliqué par les entreprises croît avec la taille des entreprises (3,1 - 3,8 et 4,8 méthodes respectivement pour les très petites, petites et moyennes en-

74 Oxford Insight and Handelshøjskolecentret: Praksislæring i industrien - praksislæringens udbredelse inden for industrien (L'apprentissage en situation - La diffusion de l'apprentissage en situation dans les industries), financé par Industriens Uddannelsessekretariat (Secrétariat de la formation industrielle), Copenhague, 2002.

75 Koch, C.L.Y, E. van Straten, Personeelsbeleid in enkele MKB-bedrijven (Le management du personnel dans quelques PME), Strategic study B9703, EIM, Zoetermeer, 1997.

76 Curran, J., R. Blackburn, J. Kitching et J. North, Small firms and workforce training: some results, analysis and policy implications from a national survey (Petites entreprises et formation de la main d'oeuvre : quelques résultats, analyses et implications politiques à partir d'une étude nationale), dans : M. Ram, D. Deakins et D. Smallbone (eds.), Small firms; enterprising futures (Petites entreprises ; Les futurs de l'entreprenariat), Londres, Chapman, 1997.

77 De Smedt, S. (editor), Klare kijk op competentie management (Une vue claire du management des compétences), Gids op maatschappelijk gebied, Vormingscentrum Ter Munk vzw & Garant uitgevers nv (Publishers), Fonds social européen et Arvo vzw (Support financier pour cette édition, Edition spéciale consacrée au « Management des compétences »), Bruxelles, Vol. 93, No. 7, septembre 2002.

78 Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 3ème enquête européenne sur les conditions de travail 2000, Dublin, 2001.

treprises). En fait, le pourcentage de PME européennes qui n'ont utilisé aucune des méthodes énumérées pour développer leurs compétences internes est lié négativement avec la taille (20 % pour les très petites entreprises, à comparer à 9 % et 4 % pour les petites et les moyennes entreprises)⁷⁹.

Ces différences liées à la taille sont pleinement confirmées par d'autres rapports et études tant au niveau pan-européen qu'au niveau national. L'outil de recherche européen le plus complet « Etude continue de la formation professionnelle » (CVTS2) d'Eurostat⁸⁰, confirme pleinement ces effets de taille d'entreprise. Les études nationales fournissent des perspectives complémentaires. Ainsi, et en dépit du fait que les petites entreprises investissent dans la formation moins fréquemment que les grandes entreprises, celles qui le font ne consacrent pas nécessairement un plus petit montant en comparaison à la masse salariale⁸¹.

Les grandes entreprises réalisent des activités de formation sur un plus large spectre de questions et de compétences, tandis que les petites entreprises se concentrent en premier sur des sujets qui sont « proches de leur activité »⁸², probablement en conséquence de leur manque de ressources. Sans surprise, des données islandaises⁸³ et suisses⁸⁴ indiquent que, dans les plus petites entreprises, la proportion d'employés qui paient eux-mêmes des cours de formation formelle est plus élevée que dans les grandes entreprises, spécialement en ce qui concerne les qualifications dans la sphère des fonctions administratives et sociales en comparaison avec le domaine technique. Finalement, une recherche danoise⁸⁵ montre que le recours aux TICs pour la formation est lié positivement à la taille des entreprises⁸⁶.

En matière de considération sectorielle, l'Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR montre que, pour tous les secteurs, les visites aux expositions/foires commerciales sont de loin la principale méthode, tout notamment dans les PME du commerce de gros et de l'industrie. La seconde méthode la plus importante dans presque tous les secteurs correspond aux cours/séminaires/conférences donnés par des formateurs externes, tandis que cette méthode est particulièrement utilisée par les PME de services aux entreprises. De façon notable, les PME de l'industrie manufacturière, en particulier, soulignent l'importance des réunions du personnel tandis que les PME de services aux particuliers déclarent la lecture de littérature professionnelle comme leur seconde méthode la plus importante pour améliorer leur base de compétences internes.

Il existe également des différences sectorielles en ce qui concerne le pourcentage des PME n'utilisant aucune des méthodes listées (voir Graphique 3.1). Les plus grandes différences se situent entre, d'une part, les transports/communications et la construction, et d'autre part, le commerce de gros et les services aux entreprises (respectivement 28 %, 23 %, 14 % et 13 %) ; toutefois, il est difficile d'apporter des explications à ces différences. Des facteurs liés à des différentes pressions concurrentielles, des structures sectorielles d'entreprise différentes ou des utilisations différentes des méthodes citées peuvent expliquer ces différences. Dans tous les cas, la forte implication des PME de services aux entreprises dans les activités de développement des compétences peut s'expliquer par leur besoin continu d'avoir accès aux dernières connaissances pour rester dans le marché.

79 En d'autres termes, 80 %, 91 % et 96 % des très petites, petites et moyennes entreprises européennes ont été actives dans le développement de leurs compétences internes. On peut noter que ces pourcentages sont nettement au dessus de ceux se référant au pourcentage de PME pour lesquelles les activités de développement des compétences sont une composante clé de leur stratégie générale d'entreprise, ou pour celles qui signalent le besoin d'améliorer leurs connaissances et leur base de connaissances et de savoir-faire (voir Graphique 1). Ce pourcentage peut indiquer que, pour une large part des PME, (certaines) des méthodes de développement des compétences sont pleinement intégrées dans la vie de travail quotidienne et ne répondent pas à des requis à court terme ou à des considérations stratégiques spécifiques.

80 Eurostat, Enquête européenne sur la formation professionnelle continue en entreprise (CVTS2), Luxembourg, 2002.

81 Delmotte, J., M. Lamberts, L. Sels et G. Van Hootegem, *Personneelsbeleid in KMO's; Een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid* (Le management du personnel dans les PME ; une étude sur les caractéristiques d'un management du personnel efficace dans les PME), Cahier 1-Cahier 9, VIONA, HIVA/ KU-Louvain, Louvain, 2001.

82 Bundesamt für Statistik, *Weiterbildung in der Schweiz 2001; Auswertung der schweizerischen Arbeitskräfteerhebungen 1996-2000* (Formation continue en Suisse en 2001, sur la base des études sur la population active Suisse 1996-2000), Office Fédéral Suisse des statistiques, Berne, 2001.

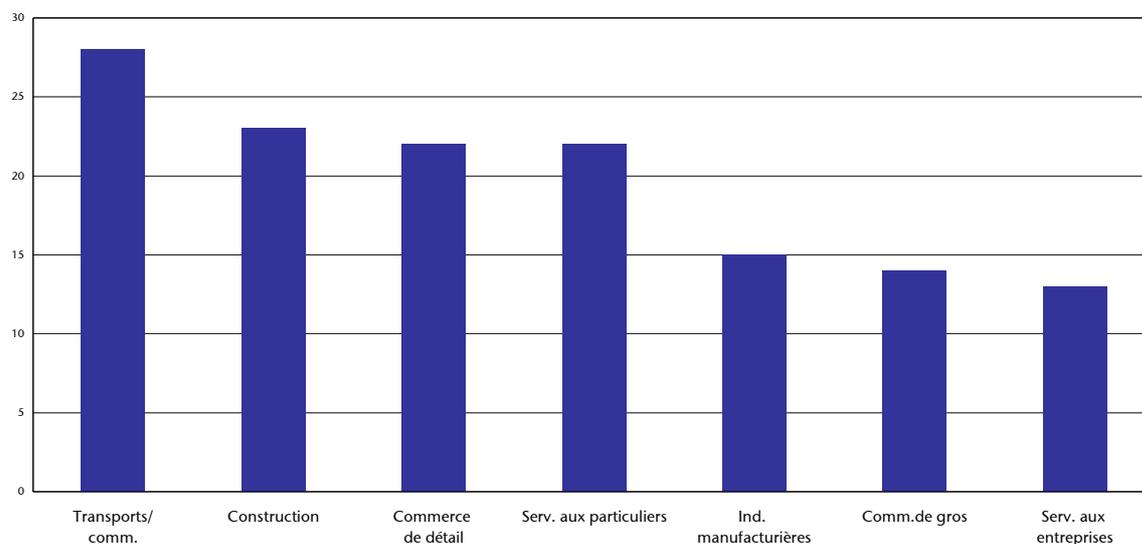
83 Jonasson, J.T., J.R. Arnardottir, *L'apprentissage tout au long de la vie en Islande-Rapport III*, Université d' Islande, Institut de recherche en sciences sociales, Reykjavik, novembre 2001.

84 Wüst, P., *Betriebliche Weiterbildung in der Schweizer Industrie* (Formation continue dans l'industrie suisse), Thèse de doctorat, Université de Zurich, 1999.

85 IFKA, *Det danske kursusmarked - kompetenceudvikling i den private sektor* (L'offre d'anoise de cours de formation - L'amélioration des compétences dans le secteur privé), Copenhague, 2002.

86 Pour un débat de fond sur le rôle des TICs dans les activités de formation dans les PME européennes, prière de se reporter au 6^e Rapport de l'Observatoire des PME européennes (Chapitre 9).

Graphique 3.1: Pourcentage de PME européennes n'utilisant aucune des méthodes citées pour développer la base de compétences de leur ressources humaines durant les 3 dernières années, par secteur, Europe-19



Source: Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR.

Les données désagrégées par pays de l'Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR apportent plusieurs résultats intéressants (voir Tableau 3.3). Il est possible d'identifier 3 grands groupes de pays européens suivant leur implication dans les activités de développement des compétences. Un premier groupe composé de plusieurs pays nordiques (Norvège, Finlande, Suède ou Islande), d'Europe centrale (Liechtenstein et Autriche) et par l'Irlande peut être considéré comme le plus actif dans ce domaine. Ainsi, les PME de ce groupe de pays montrent une forte implication dans les activités de développement de compétences formelles et non formelles, ainsi qu'une large sélection parmi les différentes méthodes pour développer leur base de compétences internes.

A l'inverse, un autre groupe formé par les pays de l'Europe du sud (Italie, Grèce, Espagne et Portugal) ainsi que par la France et le Luxembourg, montre la plus faible implication dans les activités de développement de compétences (à la fois en terme d'activités formelles/non formelles, ainsi qu'en nombre de différentes méthodes utilisées à cette fin). Finalement, un troisième groupe de pays comme les Pays-Bas, le Danemark, la Belgique, le Royaume-uni, la Suisse ou l'Allemagne occupe une position intermédiaire.

Les résultats d'autres études pan-européennes⁸⁷ confirment cette division Nord-Sud. Pour donner un exemple, le Tableau de bord des entreprises 2002⁸⁸ indique que, tandis que l'apprentissage au long de la vie est devenu une réalité dans certains Etats Membres comme la Finlande, le Danemark, la Suède ou les Pays-Bas, il y a peu d'indication de l'existence d'éducation continue dans d'autres Etats Membres comme la Grèce, le Portugal ou l'Espagne. Entre autres facteurs, les différentes structures nationales des entreprises (plus grande présence des grandes entreprises dans le Nord en comparaison avec une plus faible taille moyenne d'entreprise dans le Sud) peuvent expliquer la plus grande implication des pays du Nord dans les activités de développement des compétences par rapport aux pays du Sud. D'autres explications possibles peuvent être données par les différents cadres institutionnels existants (infrastructures de formation accessibles, différentes implications des politiques publiques, etc.), ainsi que par les différences existantes dans les marchés du travail (les marchés du sud de l'Europe étant caractérisés par une moindre formalisation, de plus forts taux de chômage et de plus hauts degrés d'insécurité dans le travail). Dans tous les cas, une recherche complémentaire est requise pour une pleine compréhension de ces importantes différences.

87 Voir le 6^e Rapport de l'Observatoire des PME européennes (Chapitre 9), ainsi que Eurostat, Enquête européenne sur la formation professionnelle continue en entreprise (CVTS2), Luxembourg, 2002.

88 Commission européenne, Etalonnage de la politique des entreprises, résultats du tableau de bord 2002, SEC(2002)1213, novembre 2002.

Tableau 3.3: Pourcentage de PME utilisant différentes méthodes pour développer la base de compétences de leur ressources humaines durant les 3 dernières années, par pays

	Pays																			Moyen- ne
	A	B	DK	FIN	F	D	EL	IS	IRL	I	LI	L	NL	NO	P	E	S	CH	UK	
Visites d'expositions/ de foires commerciales	81	66	57	72	34	75	37	45	73	60	74	53	68	73	45	58	77	69	52	58
Cours/séminaires/ conférences donnés par le personnel de l'entreprise	21	17	18	18	16	25	30	19	24	17	22	21	23	29	13	29	28	33	16	21
Cours/séminaires/ conférences donnés par des formateurs externes	64	51	50	62	24	42	38	57	63	40	68	28	53	65	21	40	56	41	46	41
Visites d'étude	33	30	26	23	11	21	24	29	27	12	30	14	24	27	8	21	45	26	17	18
Rotation de postes (en interne ou dans d'autres entreprises)	7	11	17	23	5	5	10	13	12	13	7	6	4	12	3	10	18	9	10	9
Activités de tutorat du personnel	10	23	22	14	2	3	27	39	30	11	8	2	32	17	4	3	18	6	21	11
Promotion de la lecture de littérature professionnelle	54	53	41	60	28	61	10	43	49	27	63	28	61	69	15	11	48	47	47	37
Coopération avec des consultants et des conseillers pour le développement de la compétence interne	36	19	31	28	9	17	19	23	36	30	29	13	31	32	7	16	38	21	30	22
Réunions en interne du personnel pour l'échange de connaissances	36	30	50	49	22	27	44	51	50	39	44	27	27	64	16	24	45	34	42	33
Autres activités	13	3	2	8	2	6	4	5	3	4	13	6	2	18	4	2	11	6	5	4
Ne sait pas/pas de réponse		0						0	1	0	1		4	1	0				1	0
% de PME impliquées dans aucune des méthodes citées	6	8	7	7	37	12	27	14	9	15	8	20	8	4	41	23	8	15	19	19
% des PME n'ayant pas d'activités for- melles de formation	36	49	50	38	76	58	62	43	37	60	32	72	47	35	79	60	44	59	54	59
Nombre moyen de méthodes appliquées par les entreprises	3,8	3,3	3,4	3,9	2,4	3,2	3,3	3,8	4,1	2,9	3,9	2,5	3,7	4,3	2,3	2,8	4,2	3,4	3,6	3,1
Plusieurs réponses autorisées																				

Source: ENSR Enterprise Survey 2002.

Un second résultat intéressant de l'Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR concerne les méthodes utilisées par les PME dans les différents pays. Suivant les résultats (voir aussi Tableau 3.3), les visites aux expositions/foires commerciales semblent être la principale méthode utilisée dans tous les pays, aux seules exceptions de la Grèce et de l'Islande, pour lesquelles les cours donnés par les formateurs externes sont la méthode la plus fréquemment utilisée. Néanmoins, la comparaison entre pays montre d'importantes différences dans la fréquence d'utilisation des différentes méthodes.

Pour donner un exemple, en se référant à la tenue de réunions du personnel pour l'échange de connaissances, il est encore une fois possible d'identifier une division Nord-Sud. Ainsi, les pays nordiques (Norvège, Islande, Finlande, Danemark, Suède), avec l'Irlande sont les pays où cette possibilité est la plus intensivement utilisée en comparaison avec des pays comme le Portugal, l'Espagne ou la France. Ce résultat est également confirmé par d'autres études⁸⁹, qui montrent l'existence d'une ligne de partage évidente entre le Nord et le Sud de l'Europe en terme de présence du travail en équipe ou de possibilité de discuter les changements dans l'organisation du travail. Plusieurs explications à ces différences peuvent être suggérées. Ainsi, plusieurs auteurs signalent que la compréhension des différents instruments et méthodes utilisés à des buts de formation n'est pas nécessairement la même dans les différents pays⁹⁰. De plus, des différences nationales existant dans les attitudes historiques et culturelles ont une influence sur les décisions d'une PME en ce qui concerne ses investissements dans le développement de la compétence⁹¹ (c'est-à-dire des styles de management plus autocratiques dans le Sud en comparaison avec le Nord).

3.3. Sources de compétences externes pour les PME européennes

Les entreprises en général et les PME en particulier peuvent avoir recours à des sources externes pour le savoir et les compétences qui ne sont pas disponibles en interne, mais qui peuvent être requises pour la performance optimale de l'entreprise. Ces sources externes incluent le recrutement de nouveaux employés ou l'interaction avec d'autres agents comme des services de consultants, clients/fournisseurs, avec d'autres entrepreneurs hors relations d'affaires, autorités, banques, ou centres de formation/universités. Le travail en réseau, la coopération externe et l'acquisition de compétences sont donc considérés par de nombreuses petites entreprises comme des méthodes rationnelles pour compenser leur manque de connaissance et de compétences en interne⁹² (très souvent sous la forme de connaissances/compétences implicites)⁹³.

L'Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR illustre les principales sources de compétences externes pour les PME européennes. Le Tableau 3.4 montre que la principale source sont les clients et les fournisseurs de l'entreprise, suivie par les associations professionnelles (incluant les chambres de commerce), les consultants et les centres de formation/universités. D'autres sources de compétences externes moins utilisées comprennent les commissaires aux comptes et les banques, le recrutement de nouveaux personnels ou d'autres entrepreneurs. Enfin, les autorités publiques sont mentionnées par seulement 8 % des PME européennes.

89 Par exemple, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 3ème enquête européenne sur les conditions de travail 2000, Dublin, 2001.

90 AC&G et Knowledge Activating Group, A Holistic Approach to Competence Development in SMEs around Europe: Methods for Competence Development derived from EU/ADAPT Projects in Spain and Sweden (Une approche globale du développement des compétences dans les PME en Europe : méthodes pour le développement des compétences provenant des projets UE/ADAPT en Espagne et en Suède), Madrid, 2000.

91 Havenga, K. et H. Ylinenpaa, Competence Development in Swedish, South African and Russian SMEs: A Study of Attitudes and Preferences across Countries (Le développement des compétences dans les PME suédoises, sud-africaines et russes : une étude des attitudes et des préférences à travers les pays), Université de technologie de Luleå, 1997.

92 Julien, P.-A., Small Business as a Research Subject: Some Reflections on Knowledge of Small Business and its Effects on Economic Theory (Les petites entreprises comme sujet de recherche : quelques réflexions sur le savoir dans les petites entreprises et sur ses effets sur la théorie économique), dans *Small Business Economics*, 5, pp. 157-166, 1993.

93 La distinction entre le savoir tacite et le savoir explicite est fondée sur le travail mené par Nonaka et Konno (I. Nonaka, I. et N. Konno, The Concept of « Ba »: Building a Foundation for Knowledge Creation (Le concept de « Ba » : Construire une fondation pour la création du savoir), *California Management Review*, 40, 3, 1998). Selon ces auteurs, le savoir explicite peut être exprimé en mots et en nombres, et il peut se partager sous forme de données, de formules scientifiques, de spécifications, de manuels, et ainsi de suite. Par contre, le savoir tacite est hautement personnel et difficile à formaliser, impliquant des idées subjectives, des intuitions et des pressentiments. Tandis que le savoir explicite peut être facilement transmis entre les individus, formellement et systématiquement, le savoir tacite est plus difficile à communiquer ou à partager avec les autres. La plus grande part de ce qu'on entend par « compétences » est tacite dans sa nature.

Tableau 3.4: Pourcentage de PME utilisant différentes sources de compétences externes durant les 3 dernières années, par taille d'entreprise, Europe-19

	Nombre d'employés			Moyenne
	0-9	10-49	50-249	
Recrutement de personnel avec les nouvelles compétences requises	13	27	48	14
Commissaires aux comptes et banques	14	20	26	14
Consultants	18	24	35	18
Clients et/ou fournisseurs	33	34	40	33
Autres entrepreneurs (hors relations d'affaires)	13	12	16	13
Centres de formation/universités (publics ou privés)	15	27	35	16
Associations professionnelles	20	26	36	21
Autorités publiques	8	9	17	8
Autres acteurs	5	3	4	5
Ne sait pas/pas de réponse	1	2	2	1
Plusieurs réponses autorisées				

Source: Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR.

Le rôle important des clients et des fournisseurs est également souligné dans des recherches suédoises⁹⁴ et allemandes⁹⁵, qui montrent que les clients et fournisseurs intervenant directement dans la chaîne de transformation des valeurs de l'entreprise représentent les partenaires les plus importants et fréquents pour les petites entreprises industrielles quand elles acquièrent des compétences externes. Du fait de leur proximité, de la confiance et de leur relation à long terme, le partenaire-fournisseur vertical peut avoir une plus grande légitimité du point de vue de la petite entreprise.

Une analyse selon la taille montre que les clients/fournisseurs semblent être la principale source externe de compétences pour les plus petites entreprises (moins de 50 salariés), tandis que c'est le recrutement de nouveaux personnels pour les entreprises de taille moyenne. Une récente analyse documentaire sur le rôle joué par les PME innovantes dans la création d'emploi⁹⁶ donne des compléments à ce résultat, dans le sens, où elle montre que la création d'emploi pour les travailleurs très qualifiés est plus fréquente dans les entreprises de taille moyenne, en comparaison avec les plus petites entreprises. De même, le pourcentage d'entreprises employant différentes sources de compétences externes croît avec la taille des entreprises, en accord avec les résultats présentés dans la section précédente.

D'un point de vue sectoriel, les deux principales sources de compétences externes identifiées (clients/fournisseurs et associations professionnelles) sont les plus importantes pour tous les secteurs. L'analyse par pays (voir Tableau 3.5) montre que, dans la plupart des pays, les clients/fournisseurs sont considérés comme la principale source de compétences externes, avec quelques exceptions comme la Finlande et l'Islande (commissaire aux comptes/banques), l'Allemagne et le Liechtenstein (centres de formation/universités) et le Portugal (associations professionnelles). Néanmoins, et dans tous ces pays, les clients/fournisseurs sont considérés comme la seconde source par ordre d'importance.

94 Ylinenpää, H., *Managing Competence Development and Acquisition in Small Manufacturing Firms* (Diriger le développement et l'acquisition des compétences dans les petites entreprises manufacturières), Département d'école de commerce et de sciences sociales, Université de Technologie, Luleå, 1997.

95 Wagner, H., M. Wehling et M. Weingärtner, *Stand und Entwicklung der betrieblichen Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen* (Statu quo et développement des compétences dans les PME) dans : G. Schreyögg et Jörg Sydow (éditeurs), *Managementforschung 5, Empirische Studien*, (Recherche sur le management 5, Etudes empiriques), Munich, 2000.

96 Sheikh, S., T. Oberholzner, *Innovative Small and Medium Sized Enterprises and the Creation of Employment* (Les petites et moyennes entreprises innovantes et la création d'emploi), Inno-Studies-Lot 9, Luxembourg, 2002.

Tableau 3.5: Pourcentage des PME utilisant différentes sources de compétences externes durant les 3 dernières années, par pays

	Pays																			Moyen-
	A	B	DK	FIN	F	D	EL	IS	IRL	I	LI	L	NL	NO	P	E	S	CH	UK	
Recrutement de personnels avec les nouvelles compétences requises	22	16	16	21	11	11	19	38	27	12	26	16	18	33	5	11	29	21	21	14
Commissaires aux comptes et banques	27	42	32	58	8	7	8	47	39	4	29	14	52	51	6	5	44	17	29	14
Consultants	37	16	17	17	10	13	12	24	22	34	27	14	17	24	5	9	22	13	20	18
Clients et/ou fournisseurs	37	58	44	56	43	13	26	46	50	34	42	26	62	65	11	11	60	32	54	33
Autres entrepreneurs (hors relation d'affaires)	21	23	9	44	9	6	16	30	19	12	27	4	30	30	4	7	29	12	21	13
Centres de formation/universités (publics ou privés)	30	24	11	34	21	21	5	16	30	10	44	14	20	23	4	6	25	31	21	16
Associations professionnelles	34	26	17	36	22	12	3	15	38	20	32	16	35	36	13	11	19	16	37	21
Autorités publiques	15	10	13	27	6	4	4	12	14	5	16	4	11	23	4	4	20	6	18	8
Autres acteurs	7	2	4	14	2	4	10	9	3	4	6	4	6	28	8	5	7	4	4	5
Ne sait pas/pas de réponse	2	1	0		2	1	0	0	1	1	2	3	3		2	1	0	1	1	1

Plusieurs réponses autorisées.

Source: Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR.

De même que dans la section précédente, les différences existant entre les pays relativement à l'utilisation des différentes sources méritent d'être soulignées. En prenant l'exemple des commissaires aux comptes/banques, ils sont considérés très positivement par les PME finlandaises, néerlandaises et norvégiennes (plus de 50 % des PME y recours) en comparaison avec le Portugal, l'Espagne et l'Italie (moins de 6 % des PME y recours). Ce résultat souligne à nouveau les différentes traditions historiques et attitudes culturelles existant dans les différents pays. Enfin et en se référant à la Finlande, les entrepreneurs des PME finlandaises apprécient particulièrement le rôle joué par les autres entrepreneurs, par rapport aux autres pays. Ce résultat est pleinement confirmé par une donnée nationale⁹⁷, qui montre que les autres entrepreneurs sont préférés aux consultants ou aux universités, car les entrepreneurs des PME finlandaises estiment qu'un autre entrepreneur a les mêmes difficultés et problèmes.

Suivant plusieurs auteurs⁹⁸, les sources externes de compétences jouent un rôle clé pour accroître les sources de compétences des petites entreprises. Ainsi, toute source externe de compétences acquise par l'entreprise peut agir comme un « courtier » ou un intermédiaire envers d'autres ressources externes. Par exemple, le recours aux services d'un consultant fonctionne aussi comme un courtage vers d'autres compétences externes comme les universités, les instituts de recherche, les fournisseurs spécialisés. En ce sens, le consultant devient un « pont » entre deux « nœuds » (la PME individuelle et, par exemple, l'institut de recherche) sans connecter directement ces nœuds l'un à l'autre.

97 Malinen, P., Assisting Potential Fast Growth SMEs - Case Dublin Business Innovation Centre (Assister les PME ayant un potentiel de croissance rapide - le cas du Centre d'Innovation des entreprises de Dublin), Turku School of Economics and Business Administration, dans *Business Research and Development Centre, Series B Research Reports, B 4/2001*, Turku, 2001.

98 Belotti, C., Teknikförnyelseprocesser i småföretag, Thèse de l'Université suédoise de sciences de l'agriculture, Uppsala, 1996, citée par H. Ylinenpää, *Managing Competence Development and Acquisition in Small Manufacturing Firms (La direction du développement et de l'acquisition des compétences dans les petites entreprises manufacturières)*, Département d'école de commerce et de sciences sociales, Université de Technologie, Luleå, 1997.

Malgré ceci, les difficultés pour acquérir des compétences externes sont plus grandes dans les petites entreprises que dans les grandes⁹⁹. La plus petite taille limite la « capacité d'absorption » de l'entreprise individuelle¹⁰⁰, c'est-à-dire le nombre de nœuds potentiels entre l'entreprise et les compétences externes. Dans le cas d'une petite entreprise manufacturière dirigée par un seul propriétaire-dirigeant, sans le support d'une équipe de direction ou de spécialistes fonctionnels, ce nœud est représenté par le seul propriétaire-dirigeant¹⁰¹. De plus, ce propriétaire-dirigeant a une gamme de compétences, dans différents domaines, plus faible et plus limitée. Par contre, une petite entreprise avec une équipe de direction étendue représente une organisation où la capacité d'absorption de connaissances et d'expertise externes est partagée entre plusieurs « nœuds » organisationnels.

Ces résultats peuvent être complétés par quelques autres.

- Premièrement, des recherches belges¹⁰² et néerlandaises¹⁰³ montrent que la probabilité de recours à une consultance externe est plus élevée parmi les entrepreneurs hautement qualifiés et hautement diplômés, et qu'elle est également corrélée positivement avec la taille de l'entreprise.
- Deuxièmement, des données norvégiennes¹⁰⁴ et suisses¹⁰⁵ indiquent que l'échange d'informations avec des collègues, d'autres entrepreneurs et des amis/famille semble avoir une importance particulière parmi les entreprises nouvellement établies.

3.4. Les catégories d'employés bénéficiant des activités de développement des compétences

Cette section analyse les principales catégories professionnelles bénéficiant des activités de développement de compétences menées par les PME européennes. L'Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR montre que le groupe des « directeurs-dirigeants » (propriétaires compris) est la catégorie professionnelle qui bénéficie le plus des activités de développement des compétences, bien plus que d'autres groupes comme les « employés de bureau/personnel administratif » ou les « techniciens/ingénieurs » (voir Tableau 3.6). D'autres catégories comme les « cadres moyens », « ouvriers spécialisés », ou « ouvriers faiblement qualifiés » bénéficient des activités de développement de compétences à un bien moindre degré. Ainsi, on peut admettre une relation positive entre le contenu en compétences des différentes catégories professionnelles et leur implication dans les activités de développement de compétence.

L'analyse par taille montre que plus l'entreprise est petite, plus la concentration des activités de développement de compétences sur le groupe des « directeurs/dirigeants » est probable, probablement du fait de la limitation de la disponibilité de la main d'œuvre dans ces entreprises. En comparaison, les petites entreprises et particulièrement les entreprises de taille moyenne investissent dans un plus large spectre de catégories professionnelles notamment, pour les catégories des « directeurs/dirigeants » et « techniciens/ingénieurs ».

99 ESADE et autres, *Small Business Training and Competitiveness: Building Case Studies in Different European Cultural Contexts* (Formation dans les petites entreprises et compétitivité : la construction d'études de cas dans différents contextes culturels européens), Projet TSER, Barcelone, 2001.

100 Cohen, W.M., D.A. Levinthal, *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation* (Capacités d'absorption : une nouvelle vision de l'apprentissage de l'innovation), dans *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152, 1990.

101 Julien, P.-A., *New Technologies and Technological Information in Small Businesses* (Nouvelles technologies et informations technologiques dans les petites entreprises), dans *Journal of Business Venturing*, 10, pp. 459-475, 1995.

102 Lambrecht, J., F. Pirnay et P. Amédodji, *Evaluation des dispositifs wallons d'aide à la consultance*, Le Centre d'Etudes pour l'Entrepreneuriat, EHSAL-K.U. Brussel, Le Centre de Recherche PME et d'Entrepreneuriat de l'Université de Liège, Liège, 2003.

103 Kool, C.H.W. (éditeurs: F.A. von Dewall et M.J.P.M. Peek), *Ondernemers over adviseurs; Een grensoverschrijdende verkenning* (Entrepreneurs et conseils : une exploration croisée), Economic Bureau ING Bank, Amsterdam, 2002.

104 Borch, Odd Jarl et M. Iveland, *Fra hobby til næring? Utfordringer knyttet til etablering av småskala produksjon i Norge* (Depuis un hobby jusqu'à une affaire ? Les défis liés à l'établissement de production de petits volumes en Norvège), NF-rapport nr. 24/ 97, Nordlandsforskning (Nordland Recherche), Oslo, 1997. Etude financée par le Conseil de la recherche de Norvège et le Ministère de l'Agriculture.

105 Meyer, R, J. Harabi, et R. Niederer, *Der Einfluss der Berater, Weiterbildung und des Beziehungsnetzes auf den Erfolg junger Unternehmen*, (L'influence du conseil externe, de la formation continue et du réseau personnel sur le succès des jeunes entreprises), Papier de travail 2001-01, Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz, Solothurn, janvier 2001.

Tableau 3.6: Principales catégories professionnelles bénéficiant d'activités de développement des compétences, par taille d'entreprise, Europe-19, pourcentage des PME

	Nombre d'employés			Moyenne
	0-9	10-49	50-249	
Travailleurs manuels, faiblement qualifiés	15	28	37	16
Ouvriers spécialisés (par exemple, conducteurs, conducteurs de machine)	24	43	51	26
Techniciens, ingénieurs	35	56	68	36
Employés de bureau, personnel administratif	37	55	64	39
Cadres moyens, contremaîtres	26	47	68	28
Directeurs et dirigeants	60	56	67	60
Ne sait pas/pas de réponse	1	1	1	1

Ne sont prises en compte que les entreprises ayant des activités de développement des compétences
Plusieurs réponses autorisées

Source: Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR.

Tous les secteurs concentrent leurs activités de développement des compétences sur la catégorie des « directeurs/dirigeants » suivie par celle des « employés de bureau/personnel administratif », aux exceptions de la construction et des services aux particuliers (légèrement plus centrés sur les « techniciens/ingénieurs ») et le secteur manufacturier (voir Tableau 3.7). A nouveau, le groupe professionnel des « directeurs/dirigeants » est la catégorie la plus bénéficiaire dans tous les pays analysés, à l'exception de l'Autriche, de l'Allemagne et du Liechtenstein (particulièrement centrés sur les « techniciens/ingénieurs »), l'Islande (centrée sur le « personnel administratif ») et la Norvège (« ouvriers « spécialisés » »). Dans tous ces pays, les « directeurs/dirigeants » sont le second groupe-cible par ordre d'importance.

Tableau 3.7: Principaux groupes professionnels bénéficiant d'activités de développement des compétences internes, par secteur, Europe-19, pourcentage des PME

	Principales activités						
	Industries manufacturières	Construc-tion	Commerce de Gros	Commerce de détail	Transport/comm.	Sces aux entreprises	Sces aux particuliers
Travailleurs manuels, faiblement qualifiés	23	22	16	16	19	9	18
Ouvriers spécialisés (par exemple conducteurs, conducteurs de machine)	39	33	26	23	37	19	22
Techniciens, ingénieurs	38	41	30	32	29	40	37
Employés de bureau, personnel administratif	38	34	49	36	49	43	35
Cadres moyens, contremaîtres	29	27	31	25	33	32	25
Directeurs et dirigeants	62	58	66	58	61	61	57
Ne sait pas/pas de réponse	2	1	0	1	0	1	2

Ne sont prises en compte que les entreprises ayant des activités de développement des compétences.
Plusieurs réponses autorisées.

Source: Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR.

Ces résultats sont complétés et confirmés par la littérature existante.

- Les petites et moyennes entreprises manufacturières sont caractérisées par une division tranchée du travail entre « cols bleus » et « cols blancs », en ce qui concerne le contenu, l'étendue et la nature des processus d'apprentissage¹⁰⁶. Ainsi, les propriétaires-dirigeants, les cadres moyens ou les spécialistes sont orientés vers des sources de compétences externes, tandis que les cols bleus sont plus orientés vers des sources internes¹⁰⁷. Cette différence marquée peut être expliquée par les différents rôles assumés par les différentes catégories professionnelles. Tandis que les dirigeants et les spécialistes en col blanc sont concernés par l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise en interagissant avec les compétences extérieures à l'entreprise (« comment faire ce qui doit être fait ») les employés à l'atelier sont centrés sur l'amélioration de l'efficacité en apprenant « comment bien faire les choses ».
- La Troisième Enquête Européenne sur les Conditions de Travail¹⁰⁸ montre que les opportunités d'apprentissage et la possibilité de discuter des changements organisationnels croissent avec le contenu des compétences de la main d'œuvre, les dirigeants et les professionnels étant plus susceptibles d'avoir des échanges sur une base régulière et formelle que les autres catégories d'employés.
- L'OCDE reconnaît que les entreprises en général et les PME en particulier tendent à choisir des investissements dont elles attendent un retour élevé, et donc la formation formelle est concentrée sur les travailleurs qui sont déjà qualifiés et profitent d'un statut professionnel relativement élevé¹⁰⁹. Un résultat identique se retrouve dans des recherches autrichiennes¹¹⁰, danoises¹¹¹, italiennes¹¹² et suisses¹¹³.
- Une donnée belge signale que les entreprises avec un nombre relativement élevé de travailleurs manuels et un petit nombre de salariés hautement diplômés investissent moins dans l'éducation que les entreprises avec une forte concentration de personnes hautement diplômées¹¹⁴. De plus, cette étude montre également que, plus le « statut » de l'employé est élevé, plus de ressources sont investies dans la formation de cet employé. Un résultat identique est confirmé par une recherche empirique portugaise¹¹⁵.

3.5. Autres caractéristiques des activités de développement des compétences des PME européennes

Plusieurs caractéristiques complémentaires définissent et distinguent les activités de développement de compétences conduites par les PME européennes. L'Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR indique les points suivants.

- Il existe une relation positive entre la taille de l'entreprise et la régularité des activités de développement de compétences (voir Graphique 3.2). Ainsi, près de la moitié des PME européennes s'accordent ou sont pleinement d'accord avec l'idée que leurs activités dans ce domaine sont conduites sur une base régulière. Ce pourcentage va de 44 % parmi les très petites entreprises, à 47 % et 58 % parmi les petites et moyennes entreprises. On ne relève pas d'importantes différences relativement aux différents secteurs ou aux différents pays. A peu près 4 PME européennes sur 10 s'accordent avec l'idée que leurs activités

106 Ylinenpää, H., *Managing Competence Development and Acquisition in Small Manufacturing Firms (Diriger le développement et l'acquisition des compétences dans les petites entreprises manufacturières)*, Département d'école de commerce et de sciences sociales, Université de Technologie, Luleå, 1997.

107 Ce résultat est également confirmé par une autre étude islandaise, à savoir J.T. Jonasson et J.R. Arnardottir, *Lifelong learning Iceland report III (L'apprentissage tout au long de la vie en Islande - Rapport III)*, Université d'Islande, Institut de recherche en sciences sociales, Reykjavik, novembre 2001.

108 Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, *Troisième enquête européenne sur les conditions de travail 2000*, Dublin, 2001.

109 OCDE, *Beyond Rhetoric: Adult Learning Policies and Practices (Au-delà des mots : politiques et pratiques de la formation des adultes)*, Paris, 2003.

110 Machacek, T., *Der Weiterbildungsmarkt in Österreich - Marktstudie und Trendanalyse (Le marché de l'éducation continue en Autriche - Etude du marché et analyse des tendances)*, Vienne: thèse à l'Université d'économie et d'administration des affaires de Vienne, 2001.

111 IFKA, *Det danske kursusmarked - kompetenceudvikling i den private sektor (L'offre danoise de cours de formation - L'amélioration des compétences dans le secteur privé)*, Copenhague, 2002.

112 Montanino, A., *Formazione aziendale, struttura dell'occupazione e dimensione dell'impresa (La formation en entreprise, structure des emplois et tailles d'entreprise)*, papier de travail, Centro Studi Confindustria, Rome, 1999.

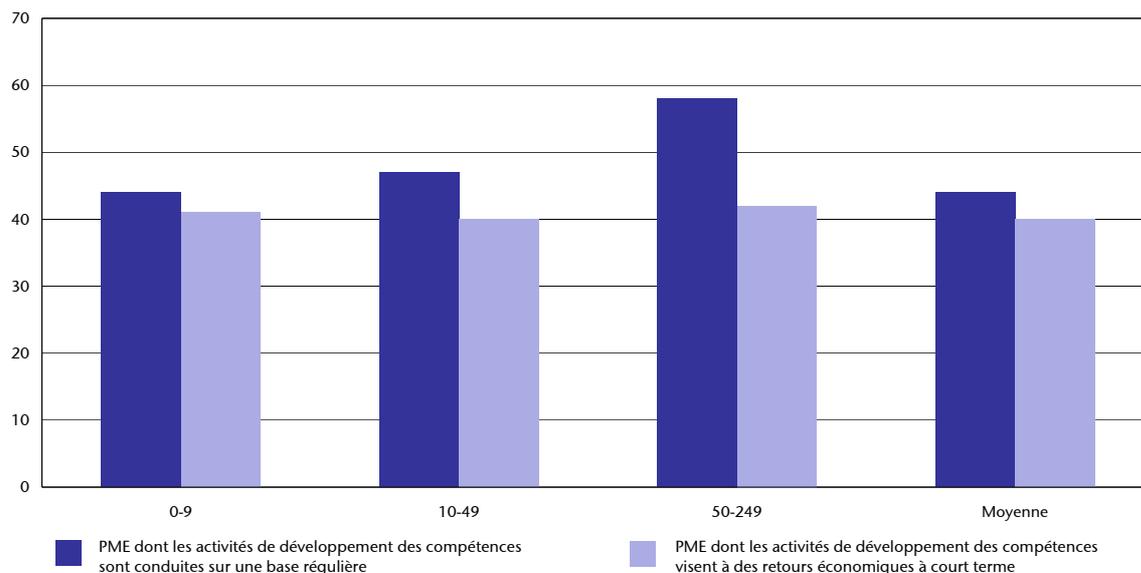
113 Buchmann, M., *Was bringt unsere Bildung? Zum Abschluss des NFP33 Wirksamkeit unserer Bildungssysteme, (Quel est le résultat de notre système éducatif ? Conclusions de l'efficacité NFP 33 de nos systèmes éducatifs)*, Fondation nationale suisse des Sciences/Programme national de recherches, Zurich, 1999.

114 Sels, L., J. Bollens et D. Buyens, *20 lessen over het bedrijfsopleidingsbeleid in Vlaanderen (20 leçons sur les politiques de formation des entreprises dans les Flandres)*, Viona, Louvain, 2000.

115 Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional do Ministério do Trabalho e Solidariedade, *Inquérito ao Impacto das Acções de Formação Profissional nas Empresas 1998-2000, (Enquête sur l'impact des actions de formation professionnelle dans les entreprises 1998-2000)*, Lisbonne, 2000.

de développement de compétences visent à obtenir des retours économiques à court terme, et on ne peut pas identifier d'importantes différences en ce qui concerne les tailles d'entreprises. Ce résultat semble être en accord avec d'autres références internationales¹¹⁶ qui montrent que les petites entreprises ont plus une approche à court terme que les grandes entreprises. Une fois encore, on ne peut pas trouver d'importantes différences au niveau sectoriel, mais les pays du Sud de l'Europe (Grèce, Espagne et Italie), avec la France et l'Irlande, sont les pays où les PME se centrent plus fortement sur une perspective à court terme.

Graphique 3.2: Pourcentage de PME qui déclarent que leurs activités de développement de compétences sont conduites sur une base régulière/visent à des retours économiques à court terme, par taille d'entreprise, Europe-19



Entreprises ayant des activités de développement des compétences.

Source: Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR.

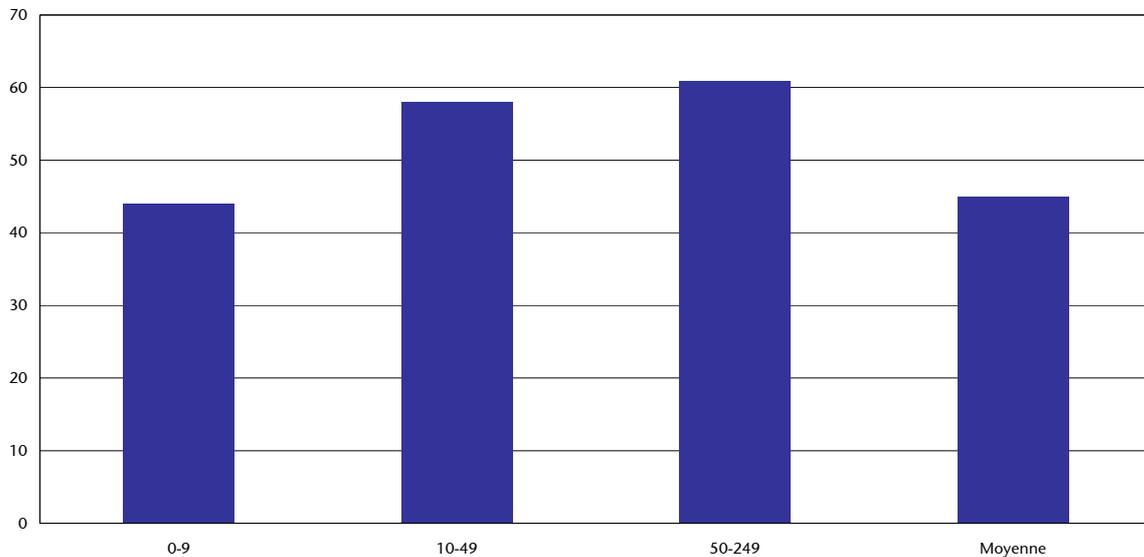
- L'Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR montre que 45 % des PME européennes ont une personne ou un groupe spécifique responsable de l'identification des possibles manques en savoir-faire dans l'entreprise (voir Graphique 3.3). Par ailleurs, ce pourcentage augmente avec la taille de l'entreprise (44 % dans le cas des très petites entreprises, à 58 et 61 % dans le cas des petites et moyennes entreprises, respectivement). Il n'existe pas de différences importantes au niveau sectoriel. D'un autre côté, d'importantes différences entre pays ne montrent pas de schéma géographique clair. Finalement, une recherche néerlandaise indique que les PME sont plus susceptibles de fournir à leurs employés une formation formelle si elles ont un département ou un responsable de la direction des ressources humaines¹¹⁷.

116 Les exemples comprennent :

- Westhead, P. et D. Storey, Management Training and Small Firm Performance: Why is the Link So Weak ? (Formation au management et performances de la petite entreprise : pourquoi le lien est-il si faible ?), dans *International Small Business Journal*, 14, 4, pp. 13-24, 1996.
- Hultman, G., A. Klasson, et M. Nilsson, Organisationsövergångar och unika kulturer; Förändringsdynamik och utvecklingsstöd via växtkraft mål 4, Verket för innovationssystem, (Transitions de l'organisation et culture unique ; dynamique du changement et appui au développement via le programme Objectif IV), Stockholm, 2002.

117 Kok, J.M.P. de, L. M. Uhlener et A.R. Thurik, Human Resource Management within small and medium-sized firms: facts and explanations (Le management de la ressource humaine dans les petites et moyennes entreprises : faits et explications), *Strategic Study B200103*, EIM, Zoetermeer, 2002.

Graphique 3.3: Pourcentage de PME qui déclarent qu'elles ont une personne ou un groupe spécifique responsable de l'identification des besoins en compétences, par taille d'entreprise, Europe-19



Entreprises ayant des activités de développement des compétences.

Source: Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR.

Tableau 3.8: Personne ou groupe responsable de l'identification des besoins en compétences, par taille d'entreprise, Europe-19, pourcentage des PME

	Nombre d'employés			Moyenne
	0-9	10-49	50-249	
Le propriétaire	64	35	15	60
Le directeur général (si différent de ci-dessus)	18	29	25	20
Le directeur des ressources humaines (si différent de ci-dessus)	2	6	22	3
L'équipe de direction	9	16	16	10
Un groupe formé de représentants de l'équipe de direction	2	7	15	2
Autres	5	6	7	5
Ne sait pas/pas de réponse	0	1	0	0
Total	100	100	100	100

Entreprises ayant des activités de développement des compétences.

Source: Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR.

- Dans la plupart des PME, il est du ressort du propriétaire ou du directeur général d'identifier les manques de compétences (respectivement 60 % et 20 %). Ce rôle central du propriétaire/dirigeant est particulièrement évident dans les cas des très petites et petites entreprises. Dans les entreprises de taille moyenne, la responsabilité de cette tâche semble être partagée par une équipe de direction (spécialement le directeur général et le directeur des ressources humaines). On ne peut pas relever d'importantes différences par secteur ou par pays. La littérature existante sur la question¹¹⁸ confirme ce rôle central des propriétaires et directeurs généraux de PME, non seulement dans l'identification, mais aussi dans la compréhension des réelles décisions d'investissement dans les activités de développement des compétences¹¹⁹. Une donnée espagnole¹²⁰ indique également que le niveau de diplôme du dirigeant/de

118 CEDEFOP, Internationalisation et évolution des besoins en compétences dans les petites entreprises européennes, Rapport de synthèse, CEDEFOP, Reference series 23, Luxembourg, 2002.

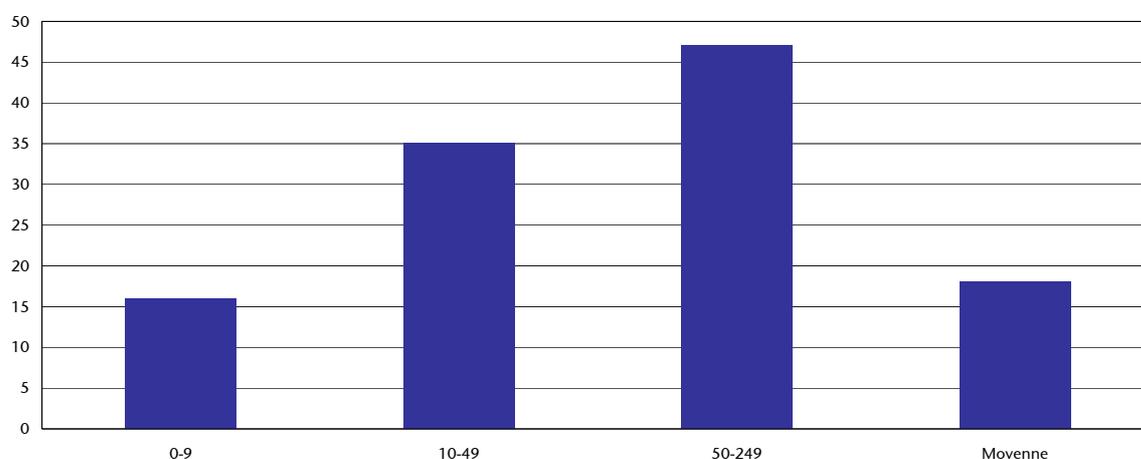
119 Storey, D.J., Understanding the Small Business Sector (Comprendre le secteur des petites entreprises), Routledge, Londres, 1994.

120 Barba, M.I., A. Aragón, et R. Sanz, Condicionantes de la formación en las pymes industriales, (Les déterminants de la formation dans les PME industrielles), dans *Economía Industrial*, No. 334, Madrid, 2000.

l'équipe de direction a un impact positif sur l'implication des PME dans les pratiques de développement des compétences.

- Seule une petite proportion de PME européennes (18 %) a un plan écrit pour le développement de leur base de compétences internes, bien que de fortes différences existent selon la taille d'entreprise (voir Graphique 3.4). Seulement, 16 % des très petites entreprises ont un plan écrit, ce pourcentage montant à 35 % et 47 % pour les petites et moyennes entreprises. Ce résultat est confirmé par la littérature existante¹²¹. Ainsi, les décisions de développement des compétences sont moins formalisées dans les petites entreprises que dans les grandes, du fait de leurs contraintes en matière de ressources et de la limitation de leur force pour « décider des règles du jeu »¹²². Ceci n'implique pas que le propriétaire/directeur général n'ait pas un plan en tête¹²³. L'Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR montre aussi que la présence de plan écrit varie entre les pays bien que, une fois encore, on ne puisse pas apprécier de schéma géographique clair.

Graphique 3.4: Pourcentage de PME ayant un plan écrit pour le développement de leurs compétences internes, par taille d'entreprise, Europe-19



Entreprises ayant des activités de développement des compétences.

Source: Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR.

- Les PME européennes impliquées dans des activités d'exportation utilisent plus de méthodes pour améliorer leur base de compétences internes et ont plus accès à des sources externes de compétences, en comparaison avec les PME non exportatrices. Les activités particulièrement significatives comprennent les visites aux expositions/foires commerciales, ainsi qu'une coopération accrue avec les clients/fournisseurs, les consultants ou les associations professionnelles (voir Graphique 3.5). Ce résultat est confirmé par une donnée danoise¹²⁴, qui montre que les PME exposées à une plus forte compétition mettent plus d'emphasis sur le développement de leurs ressources humaines que les autres entreprises. Une étude du CEDEFOP¹²⁵ appuie fortement l'idée que les petites entreprises européennes exportatrices soutiennent basiquement le développement de leurs compétences internationales, à la fois par un travail

121 Les exemples comprennent :

- Schläfli, A., Ph. Gonon, Kooperationspotenziale zwischen kleinen und mittelständischen Betrieben und Bildungsinstitution in der Weiterbildung (Les potentiels de coopération entre les petites et moyennes entreprises et les instituts de formation pour la formation continue), KTI (Commission pour la technologie et l'innovation) / Schweizerischer Verband für Weiterbildung (Association Suisse pour la formation continue), Zurich, à venir en 2004.
- Matthews, C.H., S.G. Scott: Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: An empirical assessment (Incertitudes et planification dans les entreprises petites et individuelles : une évaluation empirique), dans : Journal of Small Business Management, pp. 34-52, octobre 1995.

122 Storey, D.J., Understanding the Small Business Sector (Comprendre le secteur des petites entreprises), Routledge, Londres, 1994.

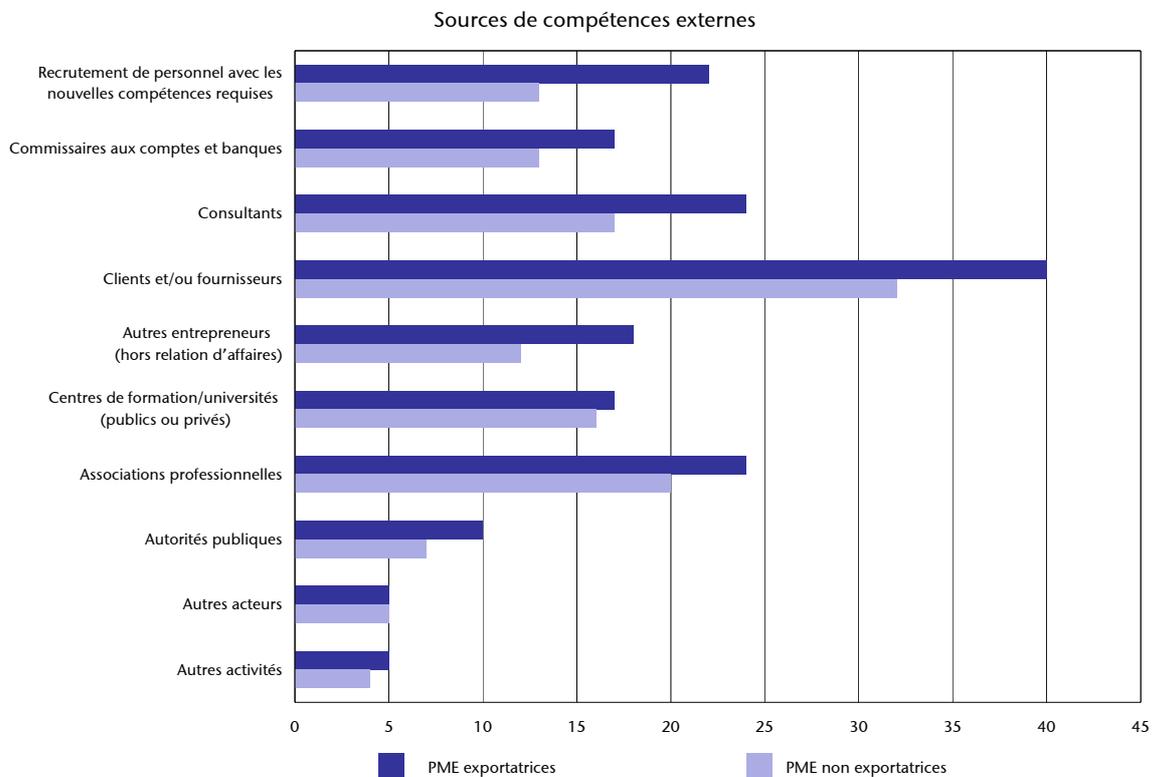
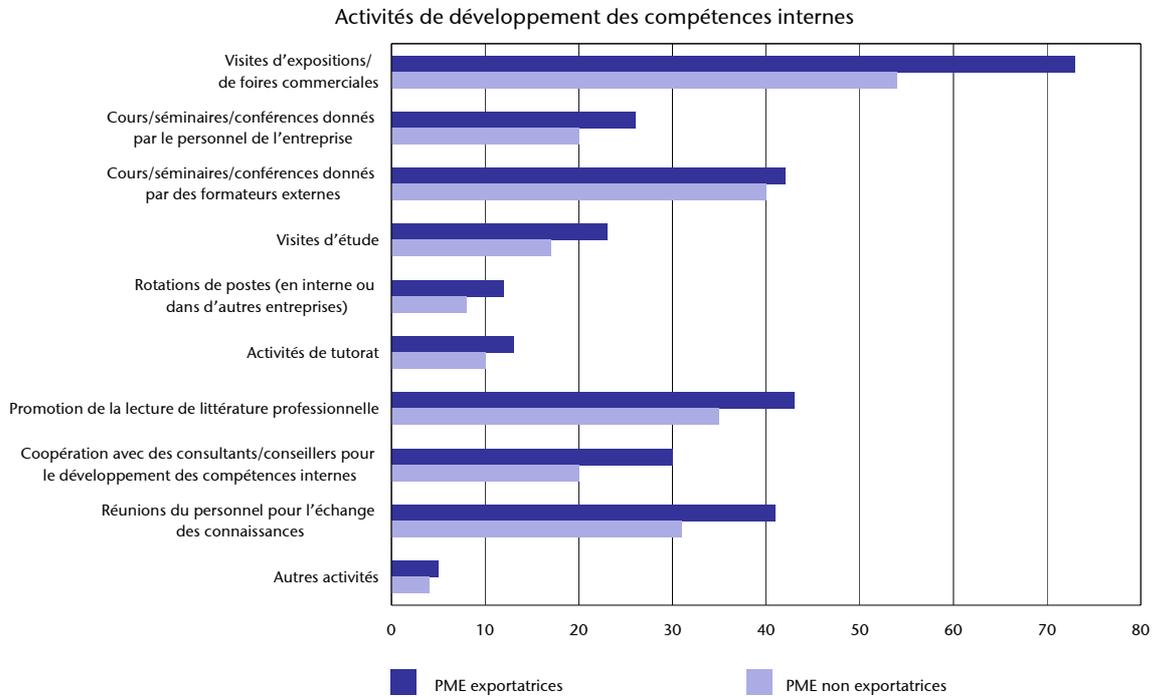
123 Wagner, H., M. Wehling et M. Weingärtner, Stand und Entwicklung der betrieblichen Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen' (Statu quo et développement des compétences dans les PME) dans : G. Schreyögg et Jörg Sydow (éditeurs), Managementforschung 5, Empirische Studien, (Recherche sur le management 5, Etudes empiriques), Munich, 2000.

124 Gjerding, N.A. (ed.), Den fleksible virksomhed, (L'entreprise flexible), Rapport n° 1 du Projet DISKt, Erhvervsudviklingsrådet, Copenhague, 1997.

125 CEDEFOP, Internationalisation and changing skills needs in European small firms (Internationalisation et changement des besoins en compétences dans les petites entreprises européennes), Synthesis Report, CEDEFOP Reference series 23, Luxembourg, 2002

en réseau avec leurs clients/fournisseurs, et en recourant aux appuis fournis par les associations sectorielles.

Graphique 3.5: Pourcentage de PME actives dans les activités de développement des compétences, PME exportatrices et non exportatrices, Europe-19



Source: Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR.

- L'Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR révèle que les PME européennes qui sont particulièrement affectées par un manque de main d'œuvre qualifiée ont une attitude relativement ferme envers les activités de développement de compétences, en comparaison avec les PME qui ont d'autres contraintes ou qui sont incapables d'identifier des contraintes (voir Tableau 3.9). Ces PME particulièrement affectées par les problèmes de compétences ont aussi un besoin relativement élevé de relever la base de compétences de leur main d'œuvre, et donnent un rôle plus important dans leur stratégie générale aux activités de développement des compétences. De plus, elles ont plus de difficultés pour identifier leurs besoins en compétences ou les sources de compétences adéquates et signalent plus fréquemment un manque de soutien public vis-à-vis de ces activités.

Tableau 3.9: Attitudes envers les activités de développement des compétences des PME affectées par un manque de main d'œuvre qualifiée, en comparaison avec les autres entreprises, Europe-19

	Contraintes majeures			Moyenne
	Manque de main d'œuvre qualifiée	Autres	Aucune	
Composante clé de la stratégie*	56	54	45	52
Besoin de relever la base de compétences	52	44	30	42
Difficultés pour identifier les besoins en compétences	21	14	11	15
Difficultés pour identifier les sources de compétences	25	19	12	19
Manque de soutien public	56	49	35	46

* Entreprises ayant des activités de développement des compétences.

Source: Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR.

- Plusieurs recherches et études empiriques européennes ont établi une relation positive entre l'implication dans les activités de développement des compétences (comprises dans le même sens général que dans le présent rapport) et la capacité individuelle des PME à retenir et à motiver le personnel¹²⁶, ainsi qu'à montrer de meilleurs résultats économiques. Ainsi, les PME hautement performantes expriment de plus forts besoins en apprentissage¹²⁷ dont découle un plus grand investissement en temps et en argent dans le développement des compétences. Les PME hautement performantes s'intéressent aussi à de plus vastes champs de sujets et de plus larges catégories de personnels lors de leurs investissements en développement de compétences, et elles semblent être plus contraintes par les savoir-faire de direction que par l'accès aux finances¹²⁸. Par ailleurs, les PME hautement performantes emploient un plus large éventail de méthodes pour développer leurs compétences internes¹²⁹, ont une plus large gamme de compétences internes¹³⁰, et sont plus enclines à obtenir plus de compétences provenant de l'extérieur (comme les conseils externes et informations apportées par les fournisseurs, comptables, banquiers, consultants, concurrents, etc.)¹³¹. Finalement, les PME hautement performantes sont plus orientées vers le marché, et ont une meilleure connaissance de leurs concurrents¹³².

126 IBEC, IBEC National Training Survey (Etude nationale de la formation IBEC), Dublin, mars 2000.

127 DETEFP, Inquérito às Necessidades de Formação Profissional das Empresas 2000-2002, (Enquête sur les besoins en formation professionnelle des entreprises 2000-2002), Lisbonne, 2000.

128 Hughes, A, Innovation and Business Performance: Small Entrepreneurial Firms in the UK and the EU (Innovation et performance d'entreprise : les petites entreprises individuelles aux Royaume-Uni et dans l'UE), Judge Institute of Management Studies et CBR, Cambridge, 2001.

129 Voxted, S. Efteruddannelsessystemets rolle og muligheder i det danske innovationssystem, (Le rôle et les options du système de formation complémentaire dans le système d'innovation danois), Rapport n° 3 du Projet DISKO, Erhvervsudviklingsrådet, Copenhague, 1998.

130 Ylinenpää, H., Managing Competence Development and Acquisition in Small Manufacturing Firms (Diriger le développement et l'acquisition des compétences dans les petites entreprises manufacturières), Département d'école de commerce et de sciences sociales, Université de Technologie, Luleå, 1997.

131 Donckels, R., J. Lambrecht, Networks and Small Business Growth: An Explanatory Model (Réseaux et croissance des petites entreprises : un modèle explicatif), dans : *Small Business Economics*, No. 7, pp. 273-289, 1995.

132 Storey, D.J., Understanding the Small Business Sector (Comprendre le secteur des petites entreprises), Routledge, Londres, 1994.

Tableau 3.10: Etude de cas d'une PME nationale ayant développé des stratégies à succès de façon à développer et améliorer sa base de compétences internes

Cooke Brothers Ltd a été créée en 1872 dans le centre de Birmingham, et a déménagé à son emplacement actuel à Walsall en 1961. Elle est dirigée conjointement par les arrières-petits-enfants d'un de ses fondateurs. Spécialiste de la fabrication de charnières, spécialiste de la pression et des matériaux de construction associés, la compagnie emploie environ 100 personnes. Les segments de marché comprennent le mobilier d'architecture, la locomotion et des besoins spécifiques pour une certaine série d'industries.

La compagnie a fait face à trois défis, le premier étant imposé par elle-même, les deux autres étant dictés par le marché.

- La compagnie visait à être un fabricant de classe mondiale et à se développer régulièrement via la diversification dans de nouveaux marchés.
- Le déclin du marché originel de l'entreprise, le mobilier, a conduit au besoin de développer de nouveaux marchés, comme celui des produits blancs.
- Des attentes croissantes des consommateurs en termes de prix, qualité, et services ont rendu évident le fait que de plus grands efforts devaient être faits en matière d'attention aux consommateurs.

De façon à répondre à ces défis, un programme TQM concernant l'ensemble de la compagnie a été lancé au début des années 1990. Investors in People a été considéré comme un cadre idéal pour introduire des changements culturels et de nouvelles compétences, essentiels pour le progrès de l'entreprise. De plus, il a été décidé de garder les meilleures traditions d'une entreprise familiale mais de conduire l'entreprise sur des voies plus ouvertes. En voici les exemples.

- Des équipes de fabrication de 5 employés ont été mises en place. Un système de badges lié aux ordinateurs a permis aux ouvriers et aux équipes d'enregistrer leur travail sur des codes spécifiques. L'entreprise a maintenant un haut degré de contrôle et de connaissance sur les contrats et les clients, et elle peut suivre chaque étape du processus de production. Des procédures plus complètes d'introduction des données ont été mises en place, en liaison avec un système d'évaluation. Le personnel a été pleinement informé du plan et du rôle de chacun dans la réussite.
- L'entreprise a été totalement tournée vers le consommateur. La grande variété de types de clients a nécessité la capacité de fournir à la fois de la production en grand volume en juste à temps, ainsi que des fournitures spécifiques. Des investissements en nouvelles technologies furent réalisés, comme pour l'instrument de conception CAD/CAM et CNC, pour assurer une haute qualité des produits et pour avoir des moyens de tests rigoureux.
- Les directeurs se sont résolus à visiter d'autres entreprises ayant de bonnes pratiques, pour trouver de nouvelles idées et aussi pour encourager les entreprises locales à visiter Cooke Brothers. L'entreprise participe dans les réseaux locaux d'entreprises et dans les programmes DTI.
- Des changements dans les pratiques du travail ont été mis en place. Le personnel reçoit maintenant des informations beaucoup plus détaillées sur les affaires et la future stratégie, via des réunions d'équipes régulières, des notes affichées et des notes d'information. L'innovation et la créativité ont été positivement encouragées, et quand elles étaient justifiées, de nouvelles idées ont été testées sur le lieu de travail par leur initiateur. Le personnel travaille à la hauteur de son implication dans l'affaire.
- Il y a eu une marche vers la multi-compétences et le travail en équipes, lequel a impliqué un effort majeur de formation délivré par des programmes faits maison. Un nouveau service de formation fait à propos a été mis à disposition pour encourager le personnel à prendre en compte les normes nationales reconnues, comme NVQs pour les chefs d'équipes.

A partir de ces évolutions, l'entreprise peut témoigner de plusieurs résultats, comme une rentabilité et un chiffre d'affaire plus élevés, ou d'une meilleure image d'entreprise dans la communauté locale. De plus, le personnel est mieux informé, plus compétent ; il tire plus de satisfaction de son travail, et donne une contribution plus créative au succès de son entreprise, ce qui en retour résulte en des liens plus clairs entre les objectifs individuels et le « business plan ». Les retards de livraison ont été substantiellement réduits, via la prise de responsabilité des différentes directions dans les retards, et via la liaison directe des ingénieurs de production avec les clients. Ceci a augmenté le niveau de satisfaction des clients.

Cooke Brothers a obtenu la reconnaissance de Investors in People en janvier 1993, étant ainsi la première compagnie de Walsall à l'obtenir.

Source: Office de presse de Investors in People.

- Finalement, il y a très peu de preuves pratiques de l'existence de la compétence organisationnelle dans les PME, c'est-à-dire de la présence de modèles intellectuels partagés, aboutissant à des méthodes huilées et à un savoir collectif¹³³. Les difficultés, pour déterminer le degré d'apprentissage organisationnel et les éléments déclenchant ces pratiques d'apprentissage organisationnel, peuvent expliquer le relatif manque d'information pratique sur la question. Toutefois, plusieurs études espagnoles ont essayé de déterminer le degré d'apprentissage organisationnel dans les PME espagnoles¹³⁴, ainsi que le niveau auquel la connaissance est rendue « explicite » dans les PME¹³⁵. Suivant les résultats de ces études, il est possible d'établir une relation positive entre la taille de l'entreprise, et à la fois, le degré d'apprentissage organisationnel¹³⁶ et le savoir « explicite »¹³⁷. Les deux résultats s'expliquent, dans une large mesure, par la plus grande quantité de documents et de pratiques concernant les connaissances utilisés par les plus grandes entreprises, ainsi que par la plus grande disponibilité des ressources disponibles pour ces fins.

3.6. Freins à l'engagement dans les activités de développement des compétences

Les sections précédentes ont montré l'existence d'une relation positive entre la taille de l'entreprise et l'implication dans les activités de développement des compétences. Ce résultat important peut indiquer que les PME, notamment les plus petites, souffrent de plusieurs obstacles spécifiques pour développer leur base de compétences. Plusieurs études ont examiné ces freins. Toutefois, il est important de reconnaître que la non implication dans les activités de développement des compétences peut être une décision tout à fait rationnelle puisque, comme certains auteurs l'indiquent, les PME peuvent être satisfaites avec leur base de savoir-faire/de compétences existante¹³⁸.

Une revue documentaire européenne sur la question des freins fournit les résultats suivants.

- Une donnée empirique danoise¹³⁹ suggère que la raison principale de ne pas mener des activités de formation formelle est liée à des considérations de manque de temps¹⁴⁰. D'autres raisons importantes comprennent, dans cet ordre, des ressources financières insuffisantes, un manque de planning et, finalement, un manque de cours de formation pertinents (voir Tableau 3.11) En fait, la plupart des entrepreneurs de PME sont préoccupés par leur engagement actif dans les activités quotidiennes de leur entreprise¹⁴¹. La PME typique est conduite par la pression court-termiste des affaires, et elle cherche des solutions rapides et faciles qui, très souvent, ne peuvent pas être apportées par certaines des formes de développement des compétences¹⁴². Ce problème est souvent aggravé par la conscience qu'ont les propriétaires/dirigeants des risques d'échec des investissements à long terme dans le développement des compétences¹⁴³.

133 Kim, D. K., The link between individual and organizational learning (Le lien entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel), dans : *Sloan Management Review*, Vol. 35, No. 1, 1993.

134 Martínez León, I., et al, Aprendizaje organizacional en pymes, (L'apprentissage organisationnel dans les PME), Congrès national annuel ACEDE, Saragosse, 2001.

135 Ruiz Mercader, J., I. Martínez León et C. Ruiz Santos, Conocimiento explícito en pymes, (Le savoir explicite dans les PME), Congrès national annuel ACEDE, Saragosse, 2001.

136 L'apprentissage organisationnel est défini comme un indicateur quantitatif indexé qui prend en compte à la fois le nombre de documents pratiques d'apprentissage, internes et externes, ainsi que les outils nécessaires (par exemple équipements TICs) requis pour faciliter l'apprentissage organisationnel.

137 Ce degré de savoir explicite est à nouveau défini comme un index quantitatif se référant aux documents et pratiques existants par lesquels les connaissances peuvent avoir été rendues explicites, ainsi que les outils maniés par l'entreprise pour favoriser véritablement la transition du savoir tacite vers le savoir explicite (équipement TICs).

138 Houssemand, C., The continuing vocational training in Luxembourg, National inquiry for the European continuing vocational training survey (La formation professionnelle continue au Luxembourg, enquête nationale pour l'étude européenne sur la formation professionnelle continue), CEPS/INSTEAD, STATEC Bulletin, 2002.

139 IFKA (Institut des tendances des marchés), Det danske kursusmarked - kompetenceudvikling i den private sektor (L'offre danoise de cours de formation - L'amélioration des compétences dans le secteur privé), Copenhague, 2002.

140 Un résultat similaire a été trouvé par IKEI et ENSR, Training Processes in SMEs: Practices and Requirements (Les processus de formation dans les PME : pratiques, problèmes et requis) projet financé par le programme Leonardo, Donostia-San Sebastián, 1997.

141 Tillaart, H. van den, J. Warmerdam, Arbeidsomstandigheden in kleine bedrijven (Les conditions de travail dans les petites entreprises), VUGA, La Hague, 1997.

142 Malinen, P., Assisting Potential Fast Growth SMEs - Case Dublin Business Innovation Centre, Turku School of Economics and Business Administration, dans : Business Research and Development Centre, Series B Research Reports, B 4/2001, Turku, 2001. (Assister les PME ayant un potentiel de croissance rapide - le cas du Centre d'innovation des entreprises de Dublin).

143 Storey, D.J., Understanding the Small Business Sector (Comprendre le secteur des petites entreprises), Routledge, Londres, 1994.

Tableau 3.11: Principales raisons pour ne pas mener des activités de formation formelle au Danemark, 2001, par taille d'entreprise

	1-9	10-49	50-199	200+	Moyenne
Budget insuffisant	25	25	24	43	30
Absence de cours pertinents sur le marché	17	17	17	5	13
Absence de cours pertinents à proximité	4	10	10	3	7
Cours annulés	4	4	12	8	8
Manque de connaissance sur les cours disponibles	12	4	8	5	7
Manque de motivation des employés	8	15	5	7	8
Manque de motivation de la direction	12	13	15	11	13
Manque de temps	54	46	63	52	54
Manque de planning	12	10	27	16	18
Manque d'information	4	6	5	0	4
Autres	8	15	14	13	13
Ne sait pas	8	2	2	0	2

Source: IFKA, Det danske kursusmarked - kompetenceudvikling i den private sector, (L'offre danoise de cours - L'amélioration des compétences dans le secteur privé), Copenhague, 2002.

- Les PME sont également particulièrement affectées par les coûts du développement de la base de compétences de leur main d'œuvre, notamment si les retours économiques attendus ne sont pas très évidents. Ces coûts comprennent les dépenses directes (comme les cours de formation), et aussi les coûts liés à l'absence de l'employé. Ces derniers coûts sont relativement élevés pour les petites entreprises¹⁴⁴, car il y a peu de collègues pour pallier leur absence. Les contraintes financières des PME peuvent leur rendre encore plus difficile la participation à ces activités¹⁴⁵. Jusqu'à 65 % des entreprises portugaises reconnaissant avoir des besoins en formation à court et moyen termes ont l'intention de demander un appui officiel pour s'organiser, ou pour prendre part à des initiatives de formation professionnelle, ce résultat montrant une forte dépendance envers le financement externe dans cet Etat Membre¹⁴⁶.
- Certains auteurs arguent du fait que l'attitude négative du propriétaire entrepreneur/de l'équipe de direction envers le changement est aussi un frein important pour les activités de développement des compétences¹⁴⁷. Par rapport à ce point, les entrepreneurs de PME sont très souvent peu disposés à investir dans le personnel, ayant à l'esprit la possibilité que les employés qualifiés puissent être « recrutés » dans des marchés du travail imparfaits, ce qui peut par ailleurs encourager les PME à « acquérir » des employés qualifiés plutôt qu'à investir dans le développement de leur propre base de compétences internes. Leroy parle du « paradoxe des compétences »¹⁴⁸, ce qui signifie que les entreprises qui investissent dans le développement des compétences de leurs employés accroissent simultanément la possibilité que ces employés quittent cette entreprise. En fait, la plupart des PME pense que c'est plus l'individu que l'entreprise qui bénéficie principalement des activités de formation¹⁴⁹.
- Un autre frein important est que les entrepreneurs de PME sont souvent peu à même de diagnostiquer effectivement leurs propres besoins en compétences¹⁵⁰. La limitation de l'information de l'entrepreneur¹⁵¹ et de ses contacts avec les sources de compétences débouche sur une vue d'ensemble limitée

144 Curran, J., R. Blackburn, J. Kitching et J. North, Small firms and workforce training; some results, analysis and policy implications from a national survey (Les petites entreprises et la formation de la main d'oeuvre ; certains résultats, analyses et implications politiques d'après une étude nationale), dans : M. Ram, D. Deakins et D. Smallbone (eds.), Small firms; enterprising futures (Petites entreprises ; les futurs de l'entrepreneuriat), Londres, Chapman, 1997.

145 Westhead, P. et D. Storey, Management Training and Small Firm Performance: Why is the Link So Weak ? (Formation managériale et performances de la petite entreprise : pourquoi le lien est-il si faible ?), dans *International Small Business Journal*, 14, 4, pp. 13-24, 1996.

146 Moniz, A.B., I. Kovács (Coordinateurs de l'étude), Evolução das Qualificações e das Estruturas de Formação em Portugal (Evolution des qualifications et des structures de formation au Portugal), Instituto do Emprego e Formação Profissional, Lisbonne, 1997.

147 Qvist, E., Spesialisering i bedriftsutvikling (Se spécialiser dans le développement de l'entreprise), Ecole Norvégienne de Management, Sandvika, Oslo, 2000.

148 Leroy, F., Lang leren(d) leven; Van employability naar enjoyability (L'apprentissage tout au long de la vie ; de l'employabilité à l'amusement), Over Werk, Tijdschrift van het Steunpunt WAV, pp. 44-56, mars 2002.

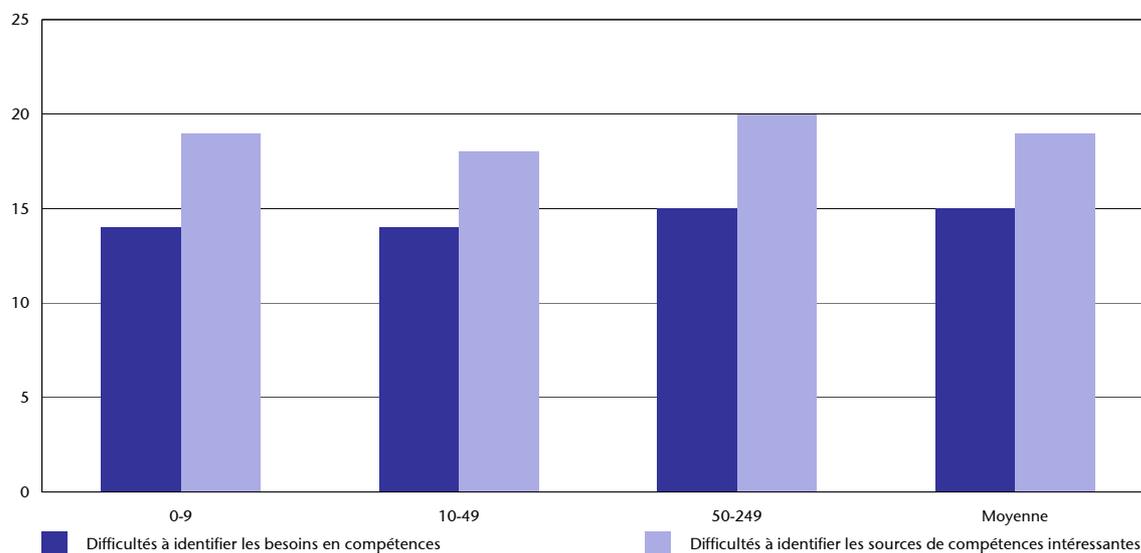
149 Open University, Lifelong Learning for Enhanced Competitiveness (L'apprentissage tout au long de la vie pour une compétitivité renforcée), Briefing Paper n°4, Centre for Higher Education Practice, Milton Keynes, 1999.

150 Expert Group on Future Skills Needs, Report on In-Company Training (Rapport sur la formation au sein de l'entreprise), Dublin, 2000.

151 Nooteboom, B., Firm size effects on transaction costs (Les effets de la taille de l'entreprise sur les coûts de transaction), dans *Small Business Economics* No. 5, pp. 283-295, 1993.

des opportunités disponibles, et de leur lien avec les besoins en compétences de leur main d'œuvre¹⁵². Malgré ceci, les résultats de l'Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR montrent que seulement une petite minorité des PME admet avoir des difficultés pour identifier leurs besoins en savoir-faire ou pour trouver les sources de compétences intéressantes (respectivement 15 % et 19 %) (voir Graphique 3.6).

Graphique 3.6: Pourcentage de PME qui ont des difficultés à identifier leurs besoins en savoir-faire/les sources de compétences intéressantes, par taille d'entreprise, Europe-19



Source: Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR.

- Les PME sont souvent critiques en ce qui concerne la qualité, la portée et l'orientation de l'offre existante en formation formelle ou en conseil externe. Des critiques courantes sont le caractère trop théorique, et le fait que les formations sont rarement adaptées aux besoins spécifiques de leur PME¹⁵³. Une analyse autrichienne¹⁵⁴ montre que, en ce qui concerne les activités de formation externes formelles, la compétence du fournisseur est un facteur aussi important que les considérations de prix, car, pour de nombreuses PME, il y a souvent une différence significative entre les besoins professionnels des PME et le programme éducatif pour adultes le plus souvent délivré.
- Dans certains cas, les employés eux-mêmes peuvent être un frein à l'amélioration de leur niveau de compétences, notamment s'ils ne sont pas convaincus des bénéfices de la formation (par exemple du fait des faibles chances de développement de leur carrière¹⁵⁵), ou s'ils craignent les futures responsabilités y référant¹⁵⁶, ou s'ils disposent de peu de temps (par exemple personnes ayant des responsabilités familiales). Une étude néerlandaise¹⁵⁷ indique que nombre d'employeurs des petites entreprises pensent que si les employés ne sont pas assez motivés pour prendre eux-même l'initiative, on ne devrait pas les pousser à le faire.

152 Groß, F., Zukunftsorientierte Formen der Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen durch externe Kooperation, Schriften zu Management und KMU, (L'orientation future des formes des activités de développement des compétences dans les PME par la coopération externe), Flensburg, 2000.

153 Kool, C.H.W. (éditeurs: F.A. von Dewall et M.J.P.M. Peek), Ondernemers over adviseurs; Een grensoverschrijdende verkenning (Entrepreneurs parlant des conseils : une exploration croisée), Economic Bureau ING Bank, Amsterdam, 2002.

154 Fasel, G., N. Kailer, Ältere Arbeitnehmer/innen - Last oder Ressource; Leitfaden zur Entwicklung und Nutzung der Kompetenzen älterer ArbeitnehmerInnen, (Les plus vieux employés - fardeau ou ressource ; guide pour le développement et l'utilisation des compétences des employés les plus âgés), Institut de Promotion de l'Entreprise de la Chambre de Commerce Autrichienne (WIFI), Vienne, 2001.

155 Fasel, G., N. Kailer, Ältere Arbeitnehmer/innen - Last oder Ressource; Leitfaden zur Entwicklung und Nutzung der Kompetenzen älterer ArbeitnehmerInnen, (Les plus vieux employés - fardeau ou ressource ; guide pour le développement et l'utilisation des compétences des employés les plus âgés), Institut de Promotion de l'Entreprise de la Chambre de Commerce Autrichienne (WIFI), Vienne, 2001.

156 OCDE, Beyond Rhetoric: Adult Learning Policies and Practices (Au-delà des mots : politiques et pratiques de la formation des adultes), Paris, 2003.

157 Koch, C.L.Y, E. van Straten, Personeelsbeleid in enkele MKB-bedrijven (La gestion du personnel dans quelques PME), Strategic study B9703, EIM, Zoetermeer, 1997.

- En plus de ces freins venant du côté de la demande, les fournisseurs de formation (notamment ceux apportant des activités formelles de formation, comme les collèges et universités) rencontrent des freins importants à travailler avec les PME, du fait des différences de culture, des difficultés à proposer la formation comme une possibilité pratique, ou répondant aux contraintes de temps propres aux PME, etc.¹⁵⁸.

¹⁵⁸ Pour une discussion plus poussée sur cette question voir : Association of Colleges and Ufi, Workforce Development in SMEs (Le développement de la main d'œuvre dans les PME), Londres, 2000.

Chapitre 4

Appui public national encourageant les pratiques de développement des compétences dans les PME

4.1. Introduction

Le présent chapitre présente plusieurs initiatives menées au niveau national visant à faciliter les activités de développement des compétences dans les PME. Cette présentation sera par ailleurs complétée par une description des initiatives développées par les partenaires sociaux dans ce domaine (à la fois au niveau de l'UE et au niveau national).

Avant d'entrer dans les détails, il est bon de souligner que la politique de formation actuelle est caractérisée par plusieurs éléments qui sont courants dans la plupart des pays avancés. Suivant l'OIT¹⁵⁹, ces éléments comprennent, entre autres, les deux points suivants :

- un accent croissant sur l'apprentissage tout au long de la vie et sur les opportunités de formation pour tous (ce qui à son tour requiert la conception de politiques et de mécanismes appropriés, afin de cibler les programmes d'étude et de formation pour des groupes particuliers avec des besoins spécifiques),
- une évolution vers le développement et la reconnaissance des « compétences », ce qui inclut une large gamme de savoirs liés au travail, et de capacités techniques et comportementales. En ceci, on tend vers l'introduction de ce qu'on nomme la « formation fondée sur la compétence », ce qui comprend la reconnaissance des connaissances et des savoir-faire acquis via l'expérience pratique.

4.2. Initiatives au niveau national

Les gouvernements nationaux européens ont développé une vaste gamme de mesures politiques visant à améliorer les compétences des PME nationales. La présente section donne une vue d'ensemble de plusieurs de ces initiatives, lesquelles peuvent être considérées comme des « bonnes pratiques »¹⁶⁰. L'éventail de ces initiatives publiques est très large, et il peut être regroupé en quatre grandes catégories.

Le premier groupe d'exemples de « bonnes pratiques » inclut des initiatives visant à favoriser l'éducation complémentaire et les activités de formation continue, proposées par des fournisseurs externes. Ces initiatives visent d'abord à améliorer les compétences des employés, de façon à donner aux entreprises de nouvelles opportunités de développement et de croissance, bien que dans certains cas elles soient d'abord centrées sur les dirigeants des PME (comme le programme islandais «Step Ahead » ou comme certaines mesures grecques spécifiquement conçues pour les personnes à leur compte).

Dans certains cas (comme pour la loi du 22 juin 1999 au Luxembourg), le type d'appui comprend à la fois des incitations financières et fiscales, tandis que d'autres mesures (comme le «Small Firm Development Account»,

159 OIT, Learning and training for work in the knowledge society (L'apprentissage et la formation au travail dans la société de la connaissance), Rapport IV, Genève, 2002.

160 L'information pour cette partie du rapport a été fournie par les partenaires nationaux de l'ENSR, auxquels on a demandé de donner un exemple pertinent d'une mesure nationale destinée à encourager les activités de développement des compétences dans les PME de leur pays. Une description en profondeur de ces différentes mesures se trouve dans l'annexe III du présent rapport.

voir Tableau 14) sont constituées d'une combinaison d'aide financière pour investir dans les activités de formation des employés, et de la fourniture de différents services de conseil afin de mieux définir les besoins en formation. Par ailleurs, certaines autres mesures insistent particulièrement sur l'importance de la mobilisation des groupes ou des réseaux d'entreprises, afin de développer des réponses de formation sur mesure pour leurs propres besoins (l'initiative irlandaise Skillnets).

Tableau 4.1: Le programme « Small Firm Development Account »

Le « Small Firm Development Account » (Le compte du développement de la petite entreprise) est conçu pour fournir un appui financier aux petites entreprises de 5 à 49 salariés, situées dans les Easts Midlands (Royaume-uni), et qui veulent investir dans les compétences et la formation de leurs employés, en vue d'objectifs d'entreprise clairement définis. De plus, le système est également conçu pour fournir un ensemble de services afin d'aider les entreprises à bâtir leur capacité d'identification de leurs besoins en formation, en accord avec les besoins liés aux affaires ; son objectif est aussi de parcourir le champ de l'offre de formation afin de fournir la solution la plus pertinente pour les entreprises. Cette mesure est appuyée par le Department for Education and Skills (Département pour l'éducation et les compétences), et par le Learning and Skills Council (Conseil pour l'éducation et les compétences) de l'East Midlands.

Source: East Midlands' Learning and Skills Council.

Enfin, d'autres initiatives soulignent l'importance des méthodes d'enseignement virtuelles (comme la mesure allemande « Mercur »), ou bien sont exclusivement centrées sur les PME ayant l'intention de mettre en place, pour la première fois, des mesures de développement personnel (comme la mesure autrichienne « Promotion du développement personnel dans les petites et moyennes entreprises »). Par ailleurs, et suivant la tradition nordique de dialogue social, la mesure danoise « Bonnes pratiques » (le « Fonds pour le planning éducationnel 2002 ») requiert, pour recevoir l'appui public, que les projets appuyés doivent être menés en collaboration entre la direction et les employés.

Par ailleurs, le second groupe de mesures politiques de « bonnes pratiques » vise à favoriser l'accès des PME aux conseils et aux avis externes, lesquels peuvent aider à accroître la compétitivité des entreprises. Dans certains cas, l'appui public couvre une part de ces dépenses de conseils (comme « le chèque consultant/conseiller » belge), tandis que dans d'autres cas, les mesures incluent la fourniture d'un avis d'expert (comme « la ligne d'action innovation organisationnelle » portugaise, ou le programme espagnol « PIPE 2000 » (Plan d'innovation à la promotion extérieure). Il est bon de signaler que certaines de ces mesures soulignent l'importance qu'il y a à construire des réseaux entre les entreprises pour l'échange d'expériences et pour le conseil (comme le « Programme national Développement sur le lieu de travail » finlandais ou le programme norvégien « FRAM »).

Tableau 4.2: Le programme « FRAM »

Le programme FRAM¹⁶¹ est un programme public norvégien de développement du management et de la stratégie, destiné aux dirigeants d'entreprises industrielles et de services de 5 à 30 employés, dont le but est d'améliorer la base de compétences des participants. Le programme a débuté en 1992, et il est continuellement mis à jour. FRAM organise des projets sur plusieurs thèmes différents, dans 7 régions pilotes, sur une base annuelle. Basiquement, 2 activités principales sont conduites en parallèle à l'intérieur de chaque projet, c'est-à-dire, d'une part la participation à des séminaires régionaux centrés sur l'apprentissage par l'échange d'expériences entre participants, et d'autre part, le conseil d'experts à l'entreprise au long d'un processus de développement en 15 mois. Le programme est organisé par le Fonds Norvégien Régional et de Développement.

Source: Agderforskning.

En plus de ces initiatives, certains pays ont développé un troisième groupe de mesures destinées à favoriser la mise en réseau d'entreprises, dans le but d'un échange des connaissances. Il est bon d'attirer l'attention sur les activités appuyées par le projet « PLATO », démarré en 1987 dans les Flandres (Belgique), et actuellement repris dans d'autres Etats Membres de l'UE, comme le Danemark, l'Allemagne ou la Suède. Le principe de cette mesure est que les grandes entreprises deviennent les « parrains » de PME afin que les cadres de ces grandes entreprises transmettent des connaissances, fournissent des conseils, et des appuis individuels et collectifs à un groupe de PME, dans tous les aspects de la direction d'entreprise, ce pendant 2 ans.

¹⁶¹ FRAM est une abréviation pour « comprendre (forstått), réaliste, accepter et mesurer ».

Finalement, certains pays développent plusieurs mesures intéressantes pour la reconnaissance des savoirs, des savoir-faire et des compétences acquis via l'expérience pratique ou les pratiques de formation non formelle, de façon à ce que les aptitudes personnelles des employés et leurs expériences professionnelles soient rendues visibles et reconnues. Des exemples de ce type de mesures politiques peuvent être trouvés en France (VAP « Validation des Acquis Professionnels »), Italie (les règlements continus dans la loi « Promotion de l'Emploi ») ou aux Pays-Bas (l'EVC, Reconnaissance des Compétences Acquis) (voir Tableau 4.3).

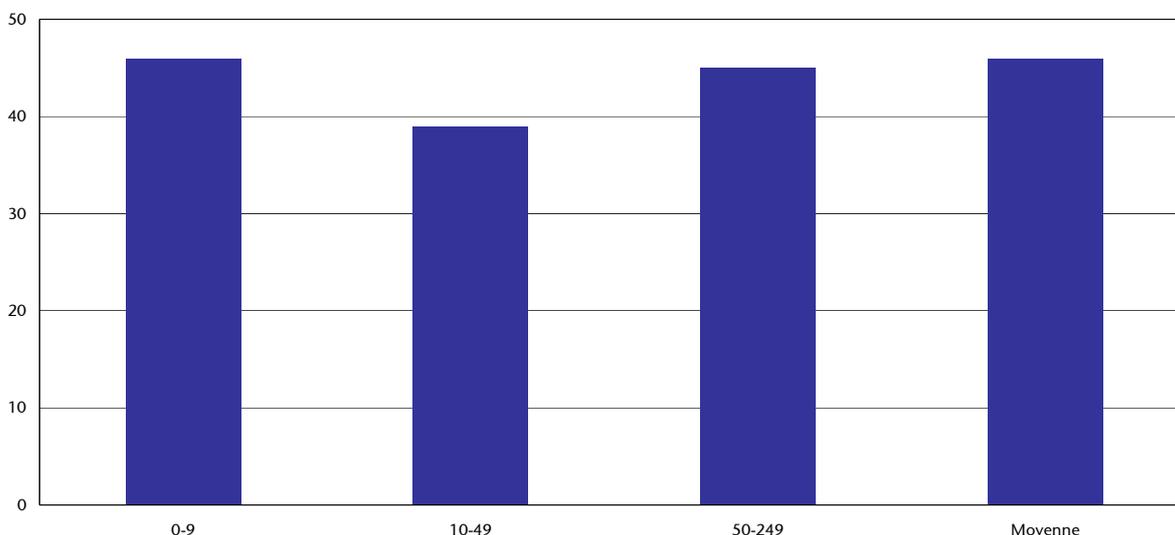
Tableau 4.3: L'initiative Néerlandaise « Reconnaissance des Compétences Acquis »

L'EVC (Erkenning Verworven Competenties, ou en français, Reconnaissance des compétences acquises) est un centre d'information, qui fournit aux employeurs et aux employés de l'information sur l'EVC, qui contribue au développement des procédures EVC, et qui incite à la pratique de l'EVC. Basiquement, l'EVC vise à accroître la volonté des employés à prendre la responsabilité de leur propre employabilité. Ces objectifs sont atteints en rendant les savoir-faire personnels visibles, ce qui implique que diverses formes d'apprentissage sont maintenant reconnues comme débouchant sur l'apprentissage de compétences spécifiques. Cette mesure est conduite par le Ministère des Affaires Economiques, en coopération avec le Ministère des Affaires Sociales et de l'Emploi, le Ministère de l'Education, de la Culture et de la Science, et l'Organisation privée CINOP.

Source : Ministère des Affaires Economiques des Pays Bas et EIM.

Comme on peut le voir sur la base de cette liste non exhaustive, il est possible d'affirmer que les gouvernements nationaux européens sont couramment impliqués dans plusieurs initiatives visant à améliorer la base de compétences de leurs PME nationales. Ces résultats peuvent être complétés, du point de vue de la demande, par la perception que les PME elles-mêmes ont de l'appui public existant dans ce domaine (voir Graphique 4.1). Ainsi, l'Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR montre que jusqu'à 46 % des PME européennes se plaignent du manque de soutien public dans ce domaine, les très petites entreprises et les moyennes entreprises semblant particulièrement concernées par cette question.

Graphique 4.1: PME se plaignant d'un manque d'appui du gouvernement envers les activités de développement des compétences dans les entreprises, par taille d'entreprise, Europe-19

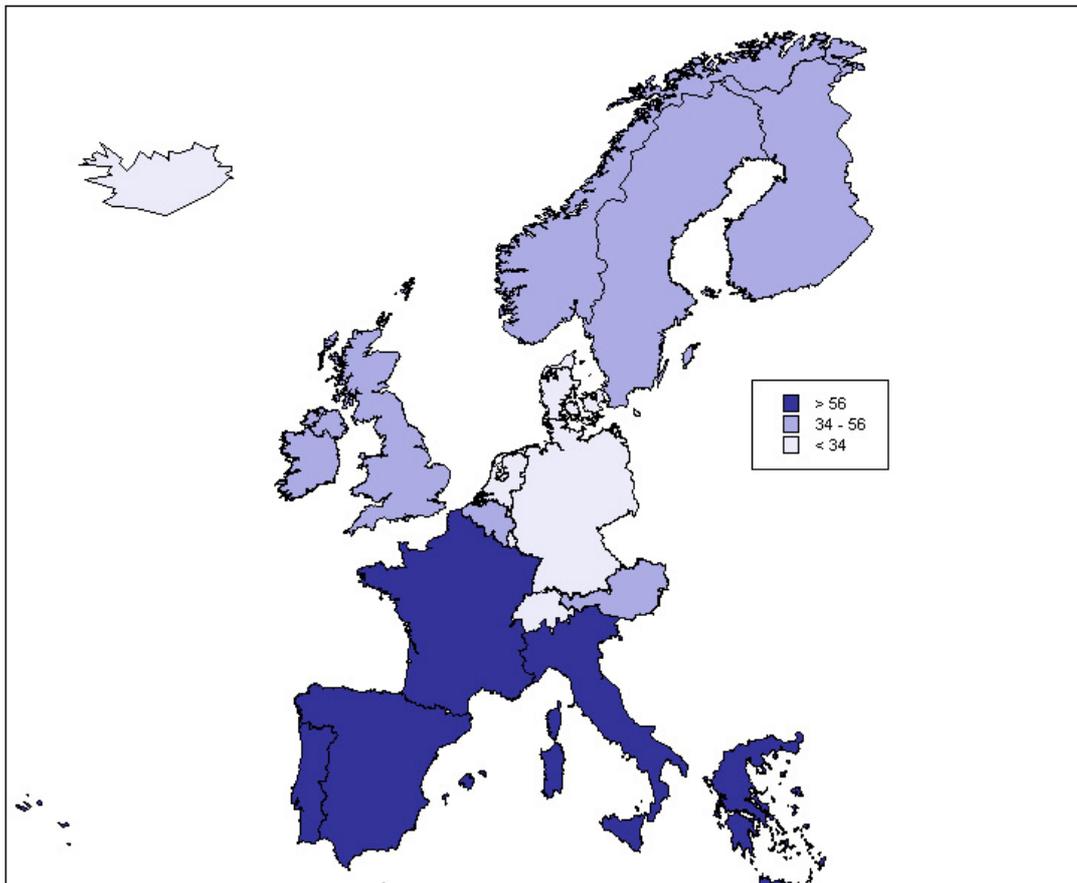


Source: Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR.

L'analyse par pays montre que le pourcentage de PME affectées par le manque d'appui public est particulièrement élevé dans les pays du Sud de l'Europe (comme la Grèce, le Portugal, l'Italie et l'Espagne), ainsi qu'en France, où 57 % des PME nationales signalent cette situation. Au Danemark, en Allemagne, en Islande, au Luxembourg, aux Pays-Bas ou en Suisse, une majorité des PME est satisfaite de l'appui public (voir Graphique 4.2). Il est intéressant de noter, qu'en général, les pays qui montrent le plus bas pourcentage de PME impliquées

dans les activités de développement des compétences (comme ceux du Sud) sont aussi les plus critiques envers l'appui public existant.

Graphique 4.2: Classification des pays européens suivant leurs satisfactions/insatisfactions vis-à-vis de l'appui public existant : pourcentage de PME se plaignant d'un manque d'appui public envers les activités de développement des compétences dans les entreprises, Europe-19



Source: Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR.

4.3. Initiatives des partenaires sociaux

En plus des activités et des initiatives développées par les autorités nationales ou régionales, les partenaires sociaux mènent plusieurs initiatives de façon à améliorer les compétences et qualifications de la main d'œuvre, tant au niveau européen qu'au niveau national. Ce rôle émergeant coïncide pleinement avec la tendance croissante, au niveau international, suivant laquelle les partenaires sociaux deviennent des acteurs dans la formulation des politiques, dans l'investissement et dans la fourniture d'opportunités d'apprentissage et de formation.¹⁶²

Au niveau européen, les partenaires sociaux¹⁶³ sont parvenus à plusieurs accords sur leur rôle dans le développement de la formation continue dans les Etats Membres. Dans le contexte du dialogue social européen au ni-

¹⁶² OIT, Learning and training for work in the knowledge society (L'apprentissage et la formation au travail dans la société de la connaissance), Rapport IV, Genève, 2002.

¹⁶³ Les partenaires sociaux européens comprennent l'European Trade Union Confederation (ETUC), l'Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe (UNICE/UEAPME) et l'European Centre of Enterprises with Public Participation and Enterprises of General Economic Interest (CEEP).

veau intersectoriel, les partenaires sociaux ont délivré un Rapport Intermédiaire sur le Dialogue Social sur l'Education et la Formation. De plus, les partenaires sociaux ont récemment agréé un « Cadre d'actions pour le développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie ». Ce cadre, agréé le 28 février 2002 à Bruxelles, et soumis au sommet social de Barcelone, souligne le développement de la compétence et de l'acquisition des qualifications pour tous les groupes d'âges comme le défi majeur en ce qui concerne l'apprentissage tout au long de la vie et sa contribution à une société de l'insertion.

Au niveau national, les partenaires sociaux sont également impliqués dans le développement des compétences et dans les activités d'apprentissage tout au long de la vie. La Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail a récemment commandé un rapport¹⁶⁴ pour examiner les évolutions récentes et les tendances dans les négociations collectives en terme d'apprentissage tout au long de la vie dans les Etats Membre de l'UE et en Norvège. Suivant cette étude, plusieurs faits se révèlent.

- Depuis la fin des années 1980/début des années 1990, l'apprentissage tout au long de la vie a pris une importance croissante dans l'agenda des partenaires sociaux des états, et ainsi il semble qu'il y ait un bon consensus sur l'importance de cette question. Dans certains pays, ceci a conduit à une prise de position par les partenaires sociaux, avec des recommandations destinées à l'administration publique et aux entreprises. Dans d'autres pays, le contenu des négociations a impliqué l'établissement d'un cadre réglementaire institutionnel, normatif et financier, pour la formation continue.
- Les relations industrielles influencent les aménagements de l'apprentissage tout au long de la vie. Il est possible d'identifier trois principaux groupes de pays. Un premier groupe est composé de pays comme l'Autriche, la Belgique, le Danemark, la France, l'Italie, les Pays-Bas, la Norvège et l'Espagne, lesquels montrent un développement intensif des négociations collectives sur l'apprentissage tout au long de la vie aux niveaux national et sectoriel. Dans le second groupe, dans des pays comme l'Allemagne (et également partiellement l'Italie et la Norvège), il existe un nombre significatif d'accords d'entreprises qui traitent de l'apprentissage tout au long de la vie (bien que les négociations au niveau sectoriel restent importantes). Finalement, il est possible d'identifier un troisième groupe de pays, avec des négociations collectives limitées (comme l'Irlande, la Grèce, le Luxembourg, le Portugal et le Royaume-Uni) où cette question de l'apprentissage tout au long de la vie est encore séparée de la négociation collective.
- Dans la plupart des pays où la négociation collective est possible à ce sujet, les crédits de temps de formation et les comptes individuels d'apprentissage semblent être des points émergents dans les négociations collectives. En ce qui concerne les considérations de tailles d'entreprises, l'étude souligne les énormes différences entre les petites et les grandes entreprises.

164 Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, *Lifelong Learning and Collective Bargaining; an analysis of EIRO articles (L'apprentissage tout au long de la vie et négociations collectives ; une analyse des articles EIRO)*, Dublin, 2002.

Chapitre 5

Résumé et conclusions

La « Compétence » est définie dans ce rapport comme l'ensemble des connaissances, des savoir-faire et des aptitudes au service des buts productifs de l'entreprise et donc de sa compétitivité. Le « développement des compétences » est donc défini comme les mesures prises par une entreprise pour développer sa base de compétences.

Ce rapport a montré que, jusqu'à 80 % des PME européennes prennent des initiatives pour améliorer leur base de compétences disponibles au sein de leurs ressources humaines internes, en plus des méthodes « formelles » liées aux cours/séminaires/conférences donnés par des formateurs externes. Des méthodes non « formelles » liées à « l'enseignement reçu des autres » et aux pratiques « sur le lieu de travail » sont largement utilisées par les PME. Les méthodes les plus importantes sont les visites aux expositions/foires commerciales, la lecture de littérature professionnelle ou des réunions du personnel pour l'échange de connaissances. D'autres initiatives non formelles utilisées comprennent la coopération avec des consultants et des conseillers pour développer la base de compétences internes, des cours donnés par le propre personnel, des visites d'étude, des activités de tutorat et la rotation des postes de travail (dans l'entreprise ou avec d'autres entreprises). Le fait que les visites aux expositions/foires commerciales soient pour les PME européennes la principale méthode de développement des compétences peut aussi éclairer sur la faiblesse de ces activités, ainsi que sur la difficulté à atteindre les buts européens en terme de construction du savoir.

L'ordre d'importance des méthodes citées semble être pratiquement le même parmi les différentes tailles d'entreprise, bien que l'implication des PME dans les méthodes de développement formelles/non formelles des compétences soit corrélée positivement avec la taille des entreprises. En conséquence, plus les PME sont grandes, et plus elles utilisent un large spectre parmi les différentes méthodes. Au niveau européen, on peut constater une division Nord/Sud, concernant non seulement le pourcentage des PME impliquées dans les activités de développement des compétences, mais aussi en ce qui concerne les différentes méthodes employées.

En plus du développement de la base de compétences de leurs ressources humaines internes, les entreprises en général, et les PME en particulier, peuvent recourir à des sources externes, de façon à exploiter les savoirs et compétences qui ne sont pas disponibles en interne, mais qui peuvent être requises pour une performance optimale de l'entreprise. Les principales sources de compétences externes pour les PME européennes sont leurs clients et leurs fournisseurs. D'autres sources importantes sont les associations professionnelles (chambres de commerce comprises), les consultants et les centres de formation et universités. Les sources de compétences externes les moins utilisées comprennent les commissaires aux comptes et les banques, le recrutement de nouveau personnel, d'autres entrepreneurs, et, finalement, les autorités publiques.

Les sources de compétences externes acquises par les PME sont importantes, car elles peuvent impliquer l'acquisition d'un nouveau réseau de contacts et de compétences externes qui peut être utilisé pour le développement de la petite entreprise. Néanmoins, le pourcentage d'entreprises employant les différentes sources de compétences externes citées croît avec la taille des entreprises. Les clients et fournisseurs sont la principale source externe de compétences pour les plus petites entreprises, tandis que le recrutement de nouveau personnel est la principale source en ce qui concerne les entreprises de taille moyenne. Entre les pays, il existe de remarquables différences entre les sources de compétences, ce qui souligne l'influence des différentes traditions historiques et des attitudes culturelles des différents pays.

Il existe une relation positive entre le contenu des savoir-faire des différents groupes professionnels existants dans les PME, et leur implication dans ces activités, notamment parmi les très petites entreprises, dont les activités de développement de compétences sont particulièrement concentrées sur le groupe des « directeurs/dirigeants ».

Pour leur part, les petites entreprises et encore plus les entreprises de taille moyenne investissent dans ces activités sur un plus large éventail de groupes professionnels, notamment dans les catégories des « directeurs/dirigeants » et des « techniciens/ingénieurs ». La littérature concernant cette question montre que les petites entreprises se caractérisent particulièrement par une division tranchée du travail entre « cols bleus » et « cols blancs », pour le contenu, l'étendue et la nature des processus d'apprentissage.

Il existe une relation positive entre la taille des entreprises et la régularité de leurs activités de développement des compétences. Une proportion significative des PME essaie de tirer de ces activités des retours économiques à court terme. Environ la moitié des PME européennes ont une personne ou un groupe spécifique en charge de l'identification des manques éventuels de savoir-faire au sein de l'entreprise, ce rôle spécifique étant entre les mains du propriétaire ou du directeur général (notamment en ce qui concerne les très petites et les petites entreprises). Seule une faible proportion des PME européennes reconnaît avoir un plan écrit pour le développement de leur base de compétences internes, bien qu'on puisse constater de fortes différences selon la taille des entreprises.

Les PME européennes engagées des activités d'exportation, et de ce fait exposées à une concurrence accrue, recourent à de plus nombreuses méthodes d'amélioration de leur base de compétences internes, et ont de plus nombreux accès à des sources de compétences externes, par comparaison avec les PME non exportatrices. Par ailleurs, celles des PME européennes étant particulièrement affectées par un manque de personnel qualifié ont une attitude caractéristique vis-à-vis des activités de développement des compétences, en comparaison avec les autres PME. Ceci correspond à un plus fort besoin d'amélioration de la base de compétences de leur main d'œuvre, ainsi qu'à une plus grande importance des activités de développement des compétences dans la stratégie générale de l'entreprise. Ces PME ont aussi plus de difficultés à identifier leurs besoins en savoir-faire, ou les sources de compétences adéquates, et elles semblent se plaindre d'un plus grand manque d'appui public en ce qui concerne ces activités.

Le présent rapport relève également que, pour une grande partie des PME européennes, les activités de développement des compétences sont une composante clé de la stratégie générale d'entreprise. Environ 4 PME européennes sur 10 confirment un besoin d'amélioration de leur base de compétences internes, tandis que les entreprises de taille moyenne semblent être particulièrement concernées par les ressources internes et externes. Les raisons poussant les PME à décider de s'engager dans des activités de développement des compétences comprennent les changements de requis dans les postes de travail, dus aux nouvelles technologies (notamment, TICs), ainsi que les changements des structures d'organisation du travail qui en découlent. D'autres raisons importantes comprennent l'internationalisation croissante des marchés, les difficultés de recrutement et/ou de conservation du personnel dans certains pays, le processus de vieillissement de la main d'œuvre européenne, et l'incapacité du système éducatif formel de plusieurs Etats Membres à répondre aux besoins courants des entreprises.

Les PME identifient également plusieurs avantages découlant de ces activités. Ces avantages comprennent une compétitivité et une productivité accrues, ainsi qu'une amélioration de la motivation du personnel et plus de facilité à le retenir. Le présent rapport a identifié plusieurs études qui établissent une relation positive entre les activités de développement des compétences, et la compétitivité et performance individuelles de la PME.

Les PME, notamment les plus petites, souffrent de plusieurs obstacles spécifiques qui leur rendent difficile l'engagement dans des activités de développement des compétences. Ces freins comprennent les importantes pressions de court terme liées à leurs activités (manque de temps), les questions de coût, l'attitude négative du propriétaire ou de l'équipe de direction envers le changement, et la capacité limitée des entrepreneurs à diagnostiquer efficacement les besoins en compétences, ou bien à contacter les sources de compétences. Certaines PME se plaignent également de la faible qualité, du contenu et de l'orientation théorique de l'offre disponible en formation formelle et en conseil externe. Par ailleurs, très souvent, les PME se sentent peu enclines à investir dans leur personnel, ayant à l'esprit la possibilité que le personnel qualifié soit « débauché ». Enfin, les employés eux-mêmes peuvent résister à l'amélioration de leur propre niveau de compétence.

Les autorités publiques développent un éventail de différentes mesures politiques visant à améliorer la base de compétences des PME nationales. Ces mesures comprennent l'appui à la formation formelle, l'accès à des services extérieurs de conseil ou aux méthodes du développement du management, et l'innovation organisationnelle. Par ailleurs, plusieurs pays développent des mesures pour reconnaître les savoirs, savoir-faire et compétences acquis via l'expérience pratique et les pratiques non formelles de formation.

En ce qui concerne les politiques, et suivant l'avis de l'OCDE¹⁶⁵, les gouvernements doivent créer un environnement conduisant à l'acquisition et au développement de savoir-faire et de compétences. Entre autres, ce rapport leur fournit plusieurs suggestions possibles.

- Il est nécessaire de trouver un moyen d'élargir le concept traditionnel d'apprentissage, sur lequel sont fondées la plupart des formes d'études et de formation, ainsi que les mesures politiques. Ce rapport soutient l'idée qu'un plus large concept de l'apprentissage devrait également prendre en compte la relation entre l'apprentissage formel et l'apprentissage sur le lieu de travail, ainsi que le lien entre études et formation, et le marché du travail.
- Les décideurs devraient encourager différentes façons et voies de « reconnaissance » formelle des savoirs et savoir-faire non formels acquis à travers l'expérience pratique (qui est particulièrement importante dans les PME). Ceci peut aider les personnes à prouver leurs qualifications, leurs savoir-faire et leurs compétences d'une façon qui soit plus à même d'améliorer leur employabilité, ce qui aboutirait ainsi pour les employés à une incitation supplémentaire à s'impliquer eux-mêmes dans des initiatives de développement des compétences formelles ou non formelles. Des exemples comme l'accréditation des apprentissages non formels, suggérés par la Commission, sont appropriés dans ces domaines¹⁶⁶.
- Les décideurs devraient appuyer l'accès des PME aux différentes sources externes de compétences. Le présent rapport a montré que les fournisseurs et les clients sont spécialement importants pour les PME, à la fois comme source directe de compétences externes, et comme intermédiaires vers d'autres compétences externes. Les autorités publiques doivent prendre ce résultat en compte.
- Il paraît important de développer la connaissance actuelle en matière d'apprentissage organisationnel, de façon à identifier les facteurs organisationnels, productifs, technologiques et sociaux qui facilitent ou rendent difficiles cet apprentissage parmi les PME, de même que les pratiques et outils qui sont les plus adéquats pour les PME. Une attention spécifique doit être portée aux possibilités procurées par les TICs dans ce domaine. Quand ces questions auront été clairement identifiées, les décideurs devraient concevoir des politiques publiques destinées à promouvoir les investissements dans l'apprentissage organisationnel dans les PME. Dans cet objectif, l'échange d'information sur les « bonnes pratiques » existantes pourrait être favorisé. Les autorités publiques pourraient peut-être encourager la coopération tant entre les partenaires sociaux (syndicats et employeurs), et entre les entreprises elles-mêmes (comme entre les PME faisant partie de clusters bien établis), afin de surmonter partiellement les difficultés de la promotion de l'apprentissage organisationnel au niveau de l'entreprise prise isolément.
- Enfin, les décideurs devraient développer des mesures destinées à améliorer la diffusion des opportunités de développement des compétences vers les travailleurs ayant moins d'opportunité, comme les salariés des plus petites entreprises, les personnes engagées dans des types de travail éloignés des standards habituels, ou les personnes les moins diplômées.

165 OCDE, Knowledge, Work Organisation and Economic Growth, Labour Market and Social Policy (Connaissance, organisation du travail et croissance économique ; marché du travail et politiques sociales) -Occasional Papers No. 50, Paris, 2001.

166 Plan d'action de la Commission en matière de compétences et de mobilité, COM(2002) 72 final, 13.2.2002.

Annexe I

La situation des PME dans l'Europe-19

93 % des PME européennes ont moins de 10 salariés

Il y a 20,5 millions d'entreprises dans l'Espace Economique Européen (EEE) et la Suisse, donnant de l'emploi à 122 millions de personnes. Environ 93 % de ces entreprises sont des micro-entreprises (0 à 9 salariés), 6 % sont des petites entreprises (10-49), moins de 1 % sont des entreprises de taille moyenne (50-249) et seulement 0,2 % sont de grandes entreprises (plus de 250 salariés). Près de 20 millions de ces entreprises sont établies dans l'Union européenne. Les 2/3 des emplois sont dans les PME, et 1/3 dans les grandes entreprises. Dans les PME, l'emploi est réparti à peu près à égalité entre les micro-entreprises (employant moins de 10 salariés) et les entreprises petites et moyennes.

La distribution de l'emploi entre les classes de taille d'entreprise diffère toutefois entre les pays. Ainsi la part des micro-entreprises dans le total de l'emploi est de 48 % en Italie et de 57 % en Grèce.

En comparaison, la part des grandes entreprises dans l'emploi total est de plus de 45 % en Islande ou au Royaume-Uni.

Tableau I.1: Les données de base sur les PME et sur les grandes entreprises, dans l'Europe-19, 2000

		PME	Grandes	Total
Nombre d'entreprises	(1 000)	20 415	40	20 455
Emploi	(1 000)	80 790	40 960	121 750
Nombre de personnes occupées par entreprise		4	1 020	6
Chiffre d'affaires par entreprise	Million €	0.6	255.0	1.1
Part des exportations dans le chiffre d'affaire	%	13	21	17
Valeur ajoutée par personne occupée	1 000 €	65	115	80
Part de la masse salariale dans la valeur ajoutée	%	63	49	56

Source: estimation par EIM Business & Policy Research; estimation fondée sur la Base de données PME d'Eurostat. Egalement fondé sur European Economy, Supplement A, Juin 2001 et OCDE : Economic Outlook, No. 65, Juin 2001.

En moyenne, les entreprises européennes emploient 6 personnes

En moyenne, une entreprise européenne - même en prenant en compte l'ensemble des très grandes entreprises - donne de l'emploi à 6 personnes ; pour les seules PME, cette moyenne pour les PME est de 4 personnes. Toutefois, cette moyenne va de 2 personnes pour les micro-entreprises, à plus de 1000 pour les grandes entreprises. Il y a également de grandes différences entre les pays. En moyenne, en Grèce, une entreprise occupe 2 personnes, et 3 en Italie, à comparer avec 10 personnes en Irlande, au Luxembourg, en Autriche et aux Pays-Bas.

En Europe, la plupart des emplois sont créés par les micro-entreprises

Dans l'ensemble, les grandes entreprises ont perdu de l'emploi entre 1988 et 2001, tandis que l'emploi dans les PME a augmenté. Dans les premières années de cette période, cette croissance était concentrée dans les micro et petites entreprises, tandis qu'une croissance significative de l'emploi dans les entreprises moyennes et grandes n'a débuté qu'en 1997. En 2001, la croissance de l'emploi s'est ralentie. Des estimations actuelles montrent que ceci s'est produit à la fois dans les PME et dans les grandes entreprises, ce ralentissement étant légèrement plus prononcé dans les grandes entreprises.

Annexe II

Mise en place et structure de l'enquête

II.1. Introduction

L'Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR vise à délivrer des données uniformes sur les PME de dix-neuf pays européens. Elle permet à l'Observatoire des PME européennes, avec l'utilisation d'Eurostat et d'autres données secondaires, d'effectuer des analyses comparatives fondées sur des données sur les PME récentes et comparables. Les données ont été recueillies auprès d'entreprises dans chacun des 19 pays couverts par l'Enquête, à savoir les 18 Etats membres de l'EEE et la Suisse.

Les entretiens ont été réalisés à l'aide du système CATI d'Intomart. CATI est un sigle anglais (Computer Assisted Telephone Interviewing) qui signifie « entretien téléphonique assisté par ordinateur ». La conception globale et la mise en œuvre de la stratification, du questionnaire et de l'enquête sur le terrain ont été réalisées en étroite collaboration entre le personnel de l'institut EIM Business & Policy Research des Pays-Bas, les partenaires du réseau ENSR et Intomart.

La présente annexe décrit la taille de l'échantillon et le plan de stratification de l'Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR. Elle permettra ainsi d'utiliser et d'interpréter correctement les données qui ont été recueillies. L'Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR a été conduite entre mai et août 2002. Les points forts de l'Enquête ont été publiés dans un volume spécifique¹⁶⁷.

II.2. Taille de l'échantillon

La taille de l'échantillon a été déterminée en prenant en compte le besoin de fournir des données sur une double variable, à la fois par pays et selon la taille des entreprises, avec une précision et un degré de confiance raisonnables. D'après la théorie des statistiques, dans le cas d'une double variable, si les erreurs d'échantillonnage ne dépassent pas $\pm 10\%$, il faut, pour un degré de confiance de 95 %, que la taille globale de l'échantillon pour cette classe soit d'environ 90 unités. Ceci s'applique aux estimations combinées, par pays et par taille des entreprises. Comme on distingue trois tailles d'entreprise dans chacun des dix-neuf pays, la taille minimale requise de l'échantillon peut donc être calculée de la façon suivante : $3 \times 19 \times 90 = 5\,130$ entretiens. Les estimations, soit uniquement par pays, soit uniquement par classe de taille, sont bien sûr beaucoup plus précises pour un même degré de confiance, puisque beaucoup plus de répondants sont interrogés à ces niveaux.

Afin de permettre la réalisation d'analyses complémentaires, à savoir sur différents sous-groupes parmi le groupe des entreprises de l'échantillon, on a prévu d'effectuer 7 750 entretiens, soit quelque 50 % de plus que 5 130. Finalement, le nombre d'entretiens effectivement effectués s'est élevé à 7 669.

¹⁶⁷ Commission européenne, Observatoire des PME européennes ; Points forts de l'Enquête 2002 ; rapport soumis à la Direction Générale Entreprise par KPMG Special Services, EIM Business & Policy Research, et ENSR, Bruxelles, 2003.

II.3. Plan de stratification

En interrogeant 7 750 PME, on couvre environ 0,04 % de l'ensemble des PME. Si l'échantillon est simplement aléatoire, on peut s'attendre à y trouver au total environ 65 entreprises de taille moyenne (réparties sur dix-neuf pays et sept secteurs). Manifestement, ce nombre serait insuffisant pour permettre d'obtenir des conclusions valides sur ce groupe d'entreprises. En conséquence, il faut recourir à un échantillonnage stratifié de façon disproportionnée ; c'est-à-dire qu'il faut interroger un nombre proportionnellement inférieur de petites entreprises et un nombre proportionnellement plus élevé pour les plus grandes entreprises. En conséquence, les observations provenant de l'Enquête ont dû être pondérées de façon à arriver à des résultats représentatifs.

La stratification de l'Enquête Entreprises 2002 de l'ENSR est définie en termes de secteur d'activité (*i* comme « industry »), de taille de l'entreprise (*s* comme « size »), et de pays (*c* comme « country »). La stratification vise à minimiser l'écart type des coefficients de pondération utilisés pour ramener les résultats de l'échantillon à la population réelle, en prenant en compte le fait que, dans de nombreux cas, les données sont présentées par pays et/ou par taille d'entreprise ou par secteur d'activité. De façon à garantir un nombre suffisant d'observations pour ces sous-ensembles d'entreprises européennes, on s'est imposé les contraintes suivantes (A à E) :

- A. pour chaque combinaison pays / taille d'entreprise : au moins 100 observations ;
- B. pour chaque combinaison secteur d'activité / taille d'entreprise : au moins 100 observations ;
- C. pour chaque combinaison pays / secteur d'activité : au moins 35 observations ;
- D. pour chaque combinaison secteur d'activité / taille d'entreprise / pays : au moins 2 observations ;
- E. pour chaque combinaison secteur d'activité / taille d'entreprise / pays : une limite supérieure de 10 % de l'ensemble des entreprises.

En cas de conflit, la restriction E prévaut sur les autres restrictions. Ainsi, si 100 observations pour une combinaison pays / taille d'entreprise (restriction A) dépassaient en nombre plus de 10 % de l'ensemble des entreprises, ce sont ces 10 % qui ont été déterminés comme étant la limite supérieure des observations à effectuer.

Le Tableau II.1 présente le plan de stratification résultant de cette procédure, par pays et taille d'entreprise, tous secteurs d'activité confondus.

Tableau II.1: Plan de stratification : par pays et taille d'entreprise (tous secteurs d'activité confondus)

Pays	Micro-entreprises (0-9)	Petites entreprises (10-49)	Entreprises de taille moyenne (50-249)	Total
Autriche	108	100	100	308
Belgique	161	100	100	361
Danemark	146	100	100	346
Finlande	105	100	100	305
France	461	100	100	661
Allemagne	472	100	100	672
Grèce	161	100	100	361
Islande	132	100	13	245
Irlande	100	100	100	300
Italie	581	100	100	781
Liechtenstein	194	22	3	219
Luxembourg	100	100	50	250
Pays-Bas	122	100	100	322
Norvège	124	100	100	324
Portugal	169	100	100	369
Espagne	346	100	100	546
Suède	149	100	100	349
Suisse	127	100	100	327
Royaume-Uni	505	100	100	705
Total	4 264	1 821	1 665	7 750

Source : optimisation d'échantillon mise au point par EIM.

La procédure de stratification aboutit à un échantillon de 4 264 micro-entreprises, 1 821 petites entreprises et 1 665 entreprises de taille moyenne (voir Tableau II.1). Bien que, dans cet échantillon, le nombre de micro-entreprises dépasse largement le nombre des entreprises de plus grande taille, les différences de taille d'échantillon entre les trois différentes classes de taille d'entreprise sont bien plus restreintes que celles qui existent dans la population réelle des entreprises européennes. En d'autres termes, les micro-entreprises sont sous-représentées dans notre échantillon, tandis que les petites entreprises sont sur-représentées, et que les entreprises de taille moyenne le sont encore plus.

On a aussi réalisé des stratifications disproportionnées en ce qui concerne les pays. La taille de l'échantillon varie de 219 entreprises pour le Liechtenstein, à 781 pour l'Italie. Ainsi, tandis que la taille d'échantillon est plus élevée pour les grands pays, les petits pays sont sur-représentés dans l'Enquête. Sans cette sur-représentation, il ne serait pas possible de tirer des conclusions valides pour les pays les plus petits.

La sur-représentation de certains pays, secteurs d'activité et tailles d'entreprises est corrigée par pondération des résultats de l'enquête. En conséquence, tous les pourcentages qui figurent dans le texte et les tableaux du présent rapport font référence à des résultats pondérés.

Annexe III

Brève description des mesures sélectionnées comme « bonnes pratiques » destinées à améliorer les compétences des PME au niveau national

Pays	Description de la mesure sélectionnée
Autriche	« Promotion du Développement Personnel dans les Petites et Moyennes Entreprises » (Förderung von Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen), lancée en janvier 2002 dont l'objectif principal est d'appuyer les PME viennoises à mettre en œuvre, pour la première fois, des mesures de développement personnel et de ce fait d'accroître leur compétitivité. Pour ce faire, les PME reçoivent 50 % des dépenses de formation donnée par un formateur extérieur, avec un certain plafond. Le Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfond gère cette mesure.
Belgique	Depuis mars 2003, le gouvernement flamand couvre la moitié des coûts de « chèques conseils » spéciaux destinés aux PME flamandes. Le but primordial de la mesure est d'encourager les PME à obtenir plus d'avis professionnels externes quand elles prennent d'importantes décisions, sur une vaste gamme de sujets (organisation générale de l'entreprise, stratégie, direction du personnel, marketing, automatisation, environnement, etc.). D'un point de vue opérationnel, un projet de conseil individuel doit coûter au moins 300 €, bien que les PME puissent acheter jusqu'à 820 chèques (coûtant 30 euros chacun).
Danemark	Le « Fonds 2002 pour le Plan de Formation » a été piloté par le Ministère Danois de l'Éducation, et couvre pratiquement tous les secteurs économiques en visant spécifiquement les entreprises de moins de 100 employés. Le but primordial de ce fonds est d'augmenter les compétences des employés de façon à fournir aux entreprises de nouvelles opportunités de développement et de croissance. Les activités subventionnées comprennent, entre autres, la collaboration entre une institution d'éducation et une entreprise, le développement de nouvelles façons et méthodes de formation et de développement des compétences, la préparation dans les entreprises de plan de développement de la formation et des compétences, et, finalement, la mise en place de réseau concernant le plan de formation et le développement des compétences. Pour recevoir l'appui public, le projet doit être mené en collaboration entre la direction et les employés. Il n'y a à présent pas de fonds à allouer pour cette mesure pour l'année 2003.
Finlande	En Finlande, le « Programme national de Développement sur le lieu de travail » vise à améliorer l'efficacité et la qualité de la vie au travail, et est conduit sur une base tripartite. Basiquement, cette mesure fournit l'appui d'experts et le financement de projets de développement dans les entreprises. Les projets appuyés sont typiquement centrés sur la promotion du travail en équipe, les méthodes de direction par « l'empowerment », le développement des multi-compétences, le développement de l'initiative au travail et la création de réseaux entre les entreprises. A la fois la direction et les employés prennent part à la planification et à la conduite des projets. En 2000-2002, environ les 2/3 des fonds ont été consacrés aux PME.
France	Les règles françaises prévoient une reconnaissance formelle des compétences acquises par les employés dans leur vie professionnelle (VAP), « validation des acquis professionnels ». La VAP est régie par la loi du 20 juillet 1992 permettant à toute personne ayant exercé une activité professionnelle pendant 5 ans de valider son expérience. Cette loi a été étendue en juin 2002 sous le nom de « validation des acquis de l'expérience » (VAE), et ainsi une plus vaste gamme de diplômes et une plus grande flexibilité dans la procédure ont été introduites.

Allemagne	La mesure « MERCUR » a été lancée en 2000 et financée par le Ministère de l'Education et de la Recherche et par le « Bundesinstitut für Berufsbildung » (Bibb) (Institut Fédéral pour la Formation Professionnelle). De mars 1998 jusqu'en mars 2002 ce projet était un projet « pilote » pour vérifier les possibilités de l'apprentissage à distance dans le domaine de l'artisanat, bien que depuis l'année 2000 ce soit une académie « virtuelle » pour les entreprises artisanales allemandes. L'institut de Recherche pour le Développement des Compétences dans le secteur de l'Artisanat à l'Université de Cologne est responsable de l'exécution de cette mesure, toujours en collaboration étroite avec les chambres de métiers allemandes.
Grèce	Le Ministère du Travail a lancé en collaboration avec d'autres partenaires, plusieurs mesures visant à développer la formation parmi les employés. Des exemples comprennent la mesure sur la formation professionnelle pour les employés des entreprises privées (pour laquelle 70 % des bénéficiaires proviennent de très petites entreprises) ou la mesure sur la formation professionnelle pour les personnes à leur compte ou les entrepreneurs de très petites entreprises.
Islande	Le programme « Skrefi Framar » (« Un pas en avant ») est conduit par l'Institut de Technologie Islandais (Icelandic Technology Institute). Ce programme vise à faciliter aux dirigeants de petites entreprises (micro et essaimage) la recherche de conseils en marketing, finance, environnement, gestion des produits et organisation. Pour ce faire, le programme appuie les activités de formation en entrepreneuriat et management de l'innovation.
Irlande	« Skillnets » a été créé par des associations professionnelles en avril 1999 pour fournir aux entreprises irlandaises de nouvelles opportunités de développer des réponses adéquates et efficaces à leurs besoins en formation et en développement. Le Comité directeur de « Skillnets » comprend des représentants d'organisations d'employeurs et d'employés irlandais. Skillnets conduit le Programme de réseaux de formation « Training Networks Programme », qui est centré sur la mobilisation de groupes ou de réseaux d'entreprises pour développer des réponses stratégiques « sur mesure » à leur propre besoin. Skillnets est financé par le nouveau Fonds national Formation (National Training Fund) via le Département des Entreprises, du Commerce et de l'Emploi, bien que les entreprises contribuent en moyenne à 32 % des coûts de formation.
Italie	Le système italien d'éducation et de formation est actuellement en cours de changement de façon à permettre la reconnaissance des compétences acquises au-delà de l'apprentissage formel. La loi « Promotion de l'Emploi » prévoit une approche de l'apprentissage tout au long de la vie où les compétences acquises dans le travail peuvent être évaluées et potentiellement reconnues de la même façon que celles acquises dans des institutions formelles.
Luxembourg	La Loi du 22 juin 1999 a été établie de façon à appuyer et à développer les activités de formation professionnelle continue parmi les employés salariés luxembourgeois. L'Etat contribue sous la forme de subvention directe ou de déduction d'impôt, déterminée en relation avec les investissements en formation professionnelle opérés pendant une ou plusieurs années. L'institut responsable de la conduite de ce programme est l'Institut National pour la Formation Professionnelle Continue.
Pays-Bas	L' EVC (Erkenning Verworven Competenties, ou Reconnaissance des compétences acquises) est un centre d'informations qui fournit aux employés et aux employeurs des informations sur l'EVC, contribue au développement des procédures EVC et incite à la pratique de l'EVC. Basiquement, l'EVC vise à développer la volonté des employeurs d'investir dans la direction stratégique des ressources humaines, aussi bien qu'à développer la volonté des employés de prendre la responsabilité de leur propre employabilité. Ces objectifs sont atteints en rendant les compétences personnelles visibles, ce qui implique que différentes formes d'apprentissage sont maintenant reconnues comme menant à l'apprentissage de savoir-faire spécifiques. Cette mesure est conduite par le Ministère des Affaires Economiques en coopération avec le Ministère des Affaires sociales et de l'emploi, le Ministère de l'Education, de la Culture et de la Science et l'organisation privée CINOP.

Annex III - Brève description des mesures sélectionnées comme « bonnes pratiques »
destinées à améliorer les compétences des PME au niveau national

Norvège	Le programme FRAM (FRAM est une abréviation pour Comprendre, réaliste, accepter et mesurer) est un programme de développement du management et de la stratégie pour les dirigeants d'entreprises industrielles et de service entre 5 et 30 employés, qui vise à améliorer la base de compétences des participants. Le programme a débuté en 1992 et est continuellement mis à jour. FRAM organise des projets sur plusieurs questions différentes dans 7 régions pilotes, sur une base annuelle. Basiquement, 2 activités principales sont menées en parallèle à l'intérieur de chaque projet, premièrement la participation à des séminaires régionaux qui se centrent sur l'apprentissage par l'échange d'expérience entre les participants et, deuxièmement, des conseils d'expert en entreprise dans le cadre d'un processus de développement sur 15 mois. Le programme est organisé par le Fonds Norvégien Régional et de Développement.
Portugal	La « Linha de Acção Inovação Organizacional » (LAIO ou Ligne d'actions innovation organisationnelle) est conduite par INOFOR (Institut pour l'innovation dans la formation) en partenariat avec l'IDICT (Institut pour le développement et l'inspection des conditions de travail). L'objectif général de LAIO est de contribuer à l'innovation organisationnelle parmi les entreprises et coopératives privées portugaises de 50 à 250 employés. Dans ce but, l'appui public comporte à la fois un volet financier (subvention) et de l'assistance technique à la mise en place du projet, avec une forte composante de services de conseil.
Espagne	Le but principal de PIPE 2000 (« Plan de Iniciación a la Promoción Exterior » ou Plan d'Initiation à la Promotion Extérieure) est d'accroître le nombre de PME espagnoles exportatrices, basiquement via un changement culturel et de compétences dans les PME espagnoles ayant le potentiel pour exporter. Dans ce but, le programme PIPE fournit un appui financier aussi bien qu'un conseil individualisé et spécialisé, donné par une équipe de tuteurs et visant à améliorer les compétences des PME à l'international. PIPE est conduit par les Chambres espagnoles de commerce en collaboration avec l'Institut espagnol pour le Commerce Extérieur (ICEX).
Royaume-Uni	Le « Small Firm Development Account » (Compte de développement de la petite entreprise) est conçu pour fournir un appui financier aux petites entreprises de 5 à 49 salariés, situées dans les East Midlands (Royaume-Uni), et qui veulent investir dans les compétences et la formation de leurs employés en vue d'objectifs d'entreprise clairement définis. De plus, le système est également conçu pour fournir un ensemble de services pour aider à bâtir la capacité des entreprises à identifier leurs besoins en formation en accord avec les besoins liés aux affaires, et pour parcourir de l'offre de formation afin de fournir la solution la plus pertinente pour les entreprises. Cette mesure est appuyée par le Department for Education and Skills (Département pour l'Education et les Compétences), et par le Learning and Skills Councils (Conseil pour l'Education et les Compétences) de l' East Midlands.
Source: partenaires ENSR.	

Annexe IV

Noms et adresses des partenaires du consortium

Organisation	Adresse	Téléphone Télécopie	Personne contact
KPMG Special Services	B.P. 74500 1070 DB AMSTERDAM Pays-Bas http://www.kpmg.nl	31 20 6567890 31 20 6567700	Renze Hasper hasper.renze@kpmg.nl
EIM Business & Policy Research	B.P. 7001 2701 AA ZOETERMEER Pays-Bas, et : Avenue des Arts 41, box 4 1040 BRUXELLES Belgique http://www.eim.nl	31 79 3430200 31 79 3430204 32 2 5100884 32 2 5100885	Rob van der Horst rvh@eim.nl
Intomart	B.P. 10004 1201 DA HILVERSUM Pays-Bas http://www.intomart.nl	31 35 6258411 31 35 6246532	Dré Koks dre.koks@intomart.nl
ENSR - European Network for SME Research (Réseau européen de recherche sur les PME) www.ensr-net.com			
Autriche			
Austrian Institute for SME Research	Gusshausstrasse 8 1040 VIENNE http://www.kmuforschung.ac.at/en/index.asp	43 1 5059761 43 1 5034660	Thomas Oberholzner t.oberholzner@kmuforschung.ac.at
Belgique			
Research Centre for Entrepreneurship, EHSAL-K.U. Bruxelles	Stormstraat 2 1000 BRUXELLES http://www.svobrusssel.be	32 2 2101602 32 2 2101603	Professeur Johan Lambrecht johan.lambrecht@ehsal.be
Danemark			
Oxford Group	Amagertorv 19 1160 COPENHAGUE http://www.oxfordgroup.dk/	45 33 691369 45 33 691333	Leif Jakobsen lej@oxfordresearch.dk
Finlande			
Small Business Institute, Turku School of Economics and Business Administration	Rehtorinpellonkatu 3, 20500 TURKU http://www.tukkk.fi/sbi	358 2 4814481 358 2 3383393	Dr. Ulla Hytti ulla.hytti@tukkk.fi
France			
Association pour la Promotion et le Développement Industriel (APRODI)	17, rue Hamelin 75783 PARIS cedex 16 http://www.aprodi.com	33 1 47275149 33 1 47275150	Jean-François Papin devpmi@aprodi.com
Allemagne			
Institut für Mittelstandsforschung (IfM)	Maximilianstrasse 20 53111 BONN 1 http://www.ifm-bonn.org	49 228 729970 49 228 7299734	Michael Holz holz@ifm-bonn.org
Grèce			
Université du Pirée Centre de recherche	Ipsilantou 130 LE PIRÉE 185 32 http://www.kep.unipi.gr	30 1 4142280 30 1 4142629	Professeur Petros Livas plivas@unipi.gr
Islande			
Institute for Business Research University of Iceland	Oddi, Sudurgata 101 REYKJAVIK	354 5254500 354 5526806	Kristján Jóhannsson kristjoh@hi.is

Organisation	Adresse	Téléphone Télécopie	Personne contact
Irlande The Economic and Social Research Institute (ESRI)	4, Burlington Road DUBLIN 4 http://www.esri.ie	353 1 6671525 353 1 6686231	Dr. Eoin O'Malley eoin.o'malley@esri.ie
Italie CREA 'Furio Cicogna' Università Bocconi	Viale Filippetti 9 20122 MILAN http://www.uni-bocconi.it/eng/res_center.html	39 02 58363709 39 02 58363792	Professeur Giuliano Mussati cscicogna@uni-bocconi.it giuliano.mussati@uni-bocconi.it
Italie Istituto Guglielmo Tagliacarne	Via Appia Pignatelli 62 00178 ROME http://www.tagliacarne.it	39 06 780521 39 06 78052352	Paolo Cortese p.cortese@tagliacarne.it
Liechtenstein Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the University of St. Gallen (KMU-HSG)	Dufourstrasse 40a 9000 St. GALL http://www.kmu.unisg.ch	41 71 2247100 41 71 2247101	Walter Weber walter.weber@unisg.ch
Luxembourg Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg	Boîte Postale 1604 1016 LUXEMBOURG http://www.chambre-des-metiers.lu	352 4267671 352 426787	Marc Gross marc.gross@chambre-des-metiers.lu
Pays-Bas EIM Business & Policy Research	B.P. 7001 2701 AA ZOETERMEER http://www.eim.nl/	31 79 3430200 31 79 3430204	Micha van Lin mvl@eim.nl
Norvège Agderforskning / Agder Research (ARF)	Serviceboks 415 Gimlemoen 4604 KRISTIANSAND http://www.agderforskning.no/english/index.htm	47 38 14 22 07 47 38 14 22 01	Dr. Per-Anders Havnes per.a.havnes@agderforskning.no.
Portugal Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI)	Av. Columbano Bordalo Pinheiro, nº86 - 3º 1070-065 LISBONNE http://www.iapmei.pt/	351 21 7232344 351 21 7232391	Rita Varandas rita.varandas@iapmei.pt
Espagne Instituto Vasco de Estudios e Investigación (IKEI)	Parque Empresarial Zuatzu Edificio Urumea Planta 1ª Zubiberri Bidea nº 31 20018 DONOSTIA-SAN SEBASTIAN http://www.ikei.es	34 943 426610 34 943 423501	Iñigo Isusi iisusi@ikei.es
Suède Swedish Institute for Growth Policy Studies (ITPS)	B.P. 574 10131 STOCKHOLM http://www.itps.nu/in_english/index.htm	46 8 4566700 46 8 4566701	Joakim Wallenklint joakim.wallenklint@itps.se
Suisse Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the University of St. Gallen (KMU-HSG); Observa St. Gallen	Dufourstrasse 40a 9000 St. GALL http://www.kmu.unisg.ch	41 71 2247100 41 71 2247101	Margrit Habersaat margrit.habersaat@unisg.ch
Suisse Eco'Diagnostic; Observa Genève	32, Rue de l'Athénée 1206 GENÈVE http://www.ecodiagnostic.ch	41 22 7891422 41 22 7891460	Dr. Alain Schoenenberger schoenenberger@ecodiagnostic.ch
Royaume-Uni Centre for Small and Medium Sized Enterprises, University of Warwick	COVENTRY CV4 7AL http://users.wbs.warwick.ac.uk/csme	44 24 76523692 44 24 76523747	Professeur David Storey smeds@razor.wbs.warwick.ac.uk
Royaume-Uni SME Research Services	55, Coventry Road DUNCHURCH Warwickshire, CV22 6NH	44 1788 815079	Julian Hancock julianh@ncock.org

Organisation	Adresse	Téléphone Télécopie	Personne contact
Candidats-membres de l'ENSR - European Network for SME Research Nouveaux Membres et Pays Candidats			
Bulgarie			
Foundation for Entrepreneurship Development FED	18 Doukatska Planina Str. fl. 3 1606 SOFIA http://www.fed-bg.org	359 2 9525758 359 2 9525783	Elena Krastenova krastenova@ttm.bg
Chypre			
Economarket Bureau of Economic and Market Research Ltd.	B.P. 23901 1687 NICOSIE	357 22757311 357 22767209	Dr. Constantinos Papadopoulos economark@cytanet.com.cy
République Tchèque			
Business Development Institute Ltd., en coopération avec la Business School Ostrava	Michálkovická 181 710 00 OSTRAVA http://www.eco.cz	420 59 5228111 420 59 5228199	Dagmar Valkova dagmar.valkova@irp.cz
Estonie			
PRAXIS Center for Policy Studies	Estonie pst. 3/5 10143 TALLINN http://www.praxis.ee	372 6 409004 372 6 409001	Professeur Rainer Kattel rkattel@praxis.ee
Hongrie			
Hungarian Academy of Sciences, Centre for Regional Studies, West Hungarian Research Institute	B.P. 420 9002 GYÖR http://www.rkk.hu/nyuti/indexen.html	36 96 516570 36 96 516579	András Grosz grosza@rkk.hu
Lettonie			
Baltic International Centre for Economic Policy Studies BICEPS	Alberta iela 13 RIGA 1010 http://www.biceps.org/	371 7039317 371 7039318	Alf Vanags alf@biceps.org
Lituanie			
Lithuanian Free Market Institute LFMI	J. Jasinskio St. 16a 2001 VILNIUS http://www.freema.org	370 5 2526257 370 5 2526258	Gediminas Galkauskas gediminas@freema.org
Malte			
Economic & Management Consultancy Services Ltd	Airways House, 4th Floor, High Street, SLIEMA SLM 15 http://www.emcs.com.mt	356 21341848 356 21318677	Stefano Mallia stefano.mallia@emcs.com.mt
Pologne			
University of Łódź, Department of Entrepreneurship and Industrial Policy	Matejki 22/26 90-237 ŁÓDŹ http://www.wz.uni.lodz.pl/katpipp/2index.html	48 42 6355192 48 42 6356298	Dr. Anna Rogut rogut@uni.lodz.pl
Roumanie			
Chamber of Commerce and Industry of Romania and Bucharest and Bucharest Municipality	2, Octavian Goga Blvd, sector 3, 74244 BUCAREST http://www.ccir.ro	40 21 3273410 40 21 3273468	Mariana Florescu marianaf@ccir.ro
République Slovaque			
National Agency for Development of Small and Medium Enterprises (NADSME)	Prievozska 30, 821 05 BRATISLAVA http://www.nadsme.sk	421 2 53417328 421 2 53417339	Juraj Poledna poledna@nadsme.sk
Slovénie			
Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, University of Maribor, Faculty of Economics and Business	Razlagova 14, 2000 MARIBOR http://www.epfip.uni-mb.si	386 2 2290254 386 2 2516681	Professeur Miroslav Rebernik rebernik@uni-mb.si
Turquie			
SIBAREN (Systems Sciences Research Center) Industrial Engineering Department Middle East Technical University	Inonu Bulvari 06531 ANKARA http://www.ie.metu.edu.tr	90 312 2102288 90 312 2101268	Professeur Erol R. Sayin sayin@ie.metu.edu.tr

Pour en savoir plus sur la DG Entreprises

On peut obtenir d'autres informations utiles sur le travail du Commissaire Erkki Liikanen et de la Direction générale des entreprises à travers les publications imprimées et sur le web.

Erkki Liikanen, membre de la Commission, responsable de la politique d'entreprise et de la société de l'information:

http://europa.eu.int/comm/commissioners/liikanen/index_fr.htm

DG Entreprises sur le web:

http://europa.eu.int/comm/dgs/entreprise/index_fr.htm

CORDIS (Service communautaire d'information sur la recherche et le développement):

<http://www.cordis.lu>

Programme de travail de la DG Entreprises:

http://europa.eu.int/comm/dgs/entreprise/work_programme_2002.htm

Publications imprimées de la DG Entreprises:

<http://europa.eu.int/comm/entreprise/library/index.htm>

Publications DG Entreprises

Entreprise Europe est un bulletin d'information gratuit, à parution trimestrielle, publié dans les onze langues de la Communauté par la Direction générale des entreprises. Il couvre tout l'éventail des travaux de la DG Entreprises, annonce les nouvelles initiatives et fournit des renseignements pratiques.

<http://europa.eu.int/comm/entreprise/library/entreprise-europe/index.htm>

CORDIS focus est publié deux fois par mois en anglais, français, allemand, italien et espagnol. Il présente les principales informations sur tous les aspects liés aux activités d'innovation et de recherche de l'Union européenne, y compris les grandes évolutions politiques, la mise en oeuvre du programme, les appels d'offres et les résultats, les manifestations, les activités législatives et bien d'autres sujets.

<http://www.cordis.lu/focus/en/src/focus.htm>

Innovation & Transfert technologique est un magazine publié six fois par an en langues française, anglaise, allemande, italienne et espagnole par le programme « Innovation et PME » du cinquième programme cadre de recherche de la Commission européenne. Le programme « Innovation et PME » a pour objectif de promouvoir l'innovation et d'encourager la participation des PME au cinquième programme cadre. L'accent est mis sur les questions d'actualité en rapport avec ces objectifs et sur les « études de cas » détaillées des projets couronnés de succès.

<http://www.cordis.lu/itt/itt-fr/home.html>

Euroabstracts est publié six fois par an en anglais par le programme « Innovation et PME » du cinquième programme cadre de recherche de la Commission européenne. Le programme « Innovation et PME » a pour objectif de promouvoir l'innovation et d'encourager la participation des PME au cinquième programme cadre.

<http://www.cordis.lu/euroabstracts/fr/home.html>

Tableau de bord européen sur l'innovation - Le « Tableau de bord » présente des instruments pratiques à l'intention des décideurs européens. Il vise à collecter, mettre à jour régulièrement et analyser les informations sur les politiques de l'innovation aux niveaux national et communautaire. Ce bulletin d'information est publié tous les trimestres en anglais, français et allemand.

Dossiers de l'entreprise (Enterprise Papers)

14 Entrepreneurship - A survey of the literature

2003. 44 p. (EN). No cat. NB-AE-03-014-EN-C

13 B2B internet trading platforms: Opportunities and barriers for SMEs - A first assessment

2003. 44 p. (EN). No cat. NB-AE-03-013-EN-C

12 Industrial policy in the economic literature: Recent theoretical developments and implications for EU policy

2003. 30 p. (EN). No cat. NB-AE-03-012-EN-C

- 11 For the customer's sake: the competitive effects of efficiencies in European merger control**
2002. 88 p. (EN). No cat. NB-AE-02-011-EN-C
- 10 Business management factors and performance across countries**
2002. 54 p. (EN). No cat. NB-AE-02-010-EN-C
- 9 Business impact assessment pilot project. Final report - Lessons learned and the way forward**
2002. 40p. (EN). No cat. NB-AE-02-009-EN-C
- 8 Technology policy in the telecommunication sector - Market responses and economic impacts**
2002. 46 p. (EN). No cat. NB-AE-02-008-EN-C
- 7 Innovation and competitiveness in European biotechnology**
2002. 112 p. (EN). No cat. NB-40-01-690-EN-C
- 6 Assessment criteria for distinguishing between competitive and dominant oligopolies in merger control**
2001. 164 p. (EN). No cat. NB-40-01-608-EN-C
- 5 Innovation, technology and risk capital**
2001. 48 p. (EN). No cat. NB-40-01-339-EN-C
- 4 Europe's position in quality competition**
2001. 66 p. (EN). No cat. NB-38-01-964-EN-C
- 3 External services, structural change and industrial performance**
2001. 36 p. (EN). No cat. NB-38-01-956-EN-C
- 2 The textile and clothing industry in the EU - A survey**
2001. 68 p. (EN). No cat. NB-38-01-770-EN-C
- 1 Global competitiveness in pharmaceuticals - A European perspective**
2001. 108 p. (EN). No cat. NB-37-01-162-EN-C

Dossiers de l'innovation (Innovation Papers)

- 28 Innovation Tomorrow**
2002. (EN). Cat. No NB-NA-17-037-EN-C
- 24 The development and implementation of European entrepreneurship training curriculums**
2002. (EN). 259 pp. Cat. No NB-NA-17-047-EN-C
- 22 Innobarometer 2001 - flash Eurobarometer 100**
2002. (EN). Cat. No NB-NA-17-045-EN-C
- 21 University spin-outs in Europe - Overview and good practice**
2002. (EN). Cat. No NB-NA-17-046-EN-C
- 20 Assessment of the Community regional innovation and technology strategies**
2002. (EN). Cat. No NB-NA-17-028-EN-C
- 19 Corporation tax and Innovation**
2002. (EN). Cat. No NB-NA-17-035-EN-C
- 18 Innovation and enterprise creation: statistics and indicators**
2001. 300 pp. (EN). Cat. No NB-NA-17-038-EN-C
- 17 Innovation policy in Europe: European trend chart on innovation**
2001. 52 pp. (DE, EN, FR). Cat. No NB-NA-17-044-EN-C
- 16 Innovation policy issues in six candidate countries: the challenges**
2001. 190 pp. (EN). Cat. No NB-NA-17-036-EN-C
- 15 Guarantee mechanisms for financing innovative technology**
2001. (EN). € 20 Cat. No NB-NA-17-041-EN-C
- 14 Interim assessment of the I-TEC pilot project**
2001. (EN). Cat. No NB-NA-17-033-EN-C

13 Training needs of investment analysts

2001. 48 pp. (EN). Cat. No NB-NA-17-031-EN-C

12 Informal investors and high-tech entrepreneurship

2001. 91 pp. (EN). Cat. No NB-NA-17-030-EN-C

11 Building an innovative economy in Europe

2001. 67 pp. (EN). € 11.50. Cat. No NB-NA-17-043-EN-C

Observatoire des PME européennes

SMEs in focus - Main results from the 2002 Observatory of European SMEs: executive summary

2003 20 pp. (all Community languages). Cat. No NB-49-02-579-**-C

8 Highlights from the 2002 survey

2002. 54 pp. (DE, EN, FR). Cat. No NB-14-01-008-**-C

7 Recruitment of employees: administrative burdens on SMEs in Europe

2002. 72 pp. (DE, EN, FR). Cat. No NB-14-01-007-**-C

6 High-tech SMEs in Europe

2002. 60 pp. (DE, EN, FR). Cat. No NB-14-01-006-**-C

5 Business Demography in Europe

2002. 74 pp. (DE, EN, FR). Cat. No NB-14-01-005-**-C

4 European SMEs and Social and Environmental Responsibility

2002. 60 pp. (DE, EN, FR). Cat. No NB-14-01-004-**-C

3 Regional Clusters in Europe

2002. 64 pp. (DE, EN, FR). Cat. No NB-14-01-003-**-C

2 SMEs in Europe, including a first glance at EU candidate countries

2002. 52 pp. (DE, EN, FR). Cat. No NB-14-01-002-**-C

1 Highlights from the 2001 Survey

2002. 32 pp. (DE, EN, FR). Cat. No NB-14-01-001-**-C

Compétitivité et étalonnage des performances (Competitiveness and Benchmarking)

Benchmarking enterprise policy - Results from the 2002 scoreboard

2003. 98 pp. (DE, EN, FR). Cat. No NB-46-02-678-EN-C

Good practice in licensing processes in the European Union, Benchmarking papers No. 6, 2002

2002. 18 pp. (EN). € 7. Cat. No NB-45-02-103-EN-C

Good practice in industry-science relations, Benchmarking papers No. 5, 2002

2002. 46 pp. (EN). € 7.50. Cat. No NB-43-02-939-EN-C

European competitiveness report 2002

2002. 126 pp. (EN). € 14. Cat. No NB-AK-02-001-EN-C

Rapports, études, etc.

Star 21 - Strategic Aerospace Review for the 21st Century

2002. Brussels, European Commission, 40 pp. (EN)

Perception of the wood-based industries - A qualitative study

2002. (EN, FR, DE). Cat. No NB-45-02-507-**-C

Guides de l'entreprise (Enterprise Guides)

Credit insurance for European SMEs. A guide to assessing the need to manage liquidity risk 2003

Brussels, Enterprise DG. 34 pp. (EN)

Methods of referencing standards in legislation with an emphasis on European legislation

2002. Brussels, Enterprise DG. 16 pp. (EN)

Helping the transfer of businesses: A 'good practice guide'

2002. 44 pp. (all Community languages). Cat. No NB-47-02-979-**-C

Helping businesses grow: A 'good practice guide' for business support organisations

2002. 53 pp. (all Community languages). Cat. No NB-39-01-934-**-C

Helping businesses overcome financial difficulties: A guide on good practices and principles

2002. 41 pp. (all Community languages). Cat. No NB-39-01-926-**-C

Helping businesses start up: A 'good practice guide' for business support organisations

2000. 36 pp. (all Community languages). Cat. No CT-25-99-980-**-C

The acquis of the European Union under the management of Enterprise DG List of measures (the 'pink book'). 31 December 2001. 2002, Brussels, European Commission, Enterprise DG, 136 pp. (EN)

Recreational craft directive and comments to the directive combined. A guide to the application of Directive 94/25/EC of 16 June 1994. 2001. 104 pp. (EN). Cat. No NB-19-98-334-EN-C

ATEX guidelines. Guidelines on the application of Directive 94/9/EC of 23 March 1994 on ... equipment and protective systems intended for use in potentially explosive atmospheres. 2001. 118 pp. (DE, FR, EN). Cat. No NB-33-00-582-**-C

Guide to the implementation of directives based on the new approach and the global approach

2000. 112 pp. (DE, FR, EN). Cat. No CO-22-99-014-**-C All languages available at <http://europa.eu.int/comm/enterprise/newapproach/legislation/guide/legislation.htm>

Electrical and mechanical engineering directory, 2000 edition

133 pp. (EN). Cat. No CO-24-99-275-EN-C

Useful facts in relation to the personal protective equipment (PPE) Directive 89/686/EEC

2000. 145 pp. (EN). Cat. No CO-21-99-020-EN-C

Machinery: useful facts in relation to Directive 98/37/EC

1999. 266 pp. (EN). Cat. No CO-20-99-866-EN-C

Pharmaceuticals in the European Union

2000. 36 pp. (EN). Cat. No NB-30-00-059-EN-C

Cosmetlex: The rules governing cosmetic products in the European Union

2000, 3 vol. (EN). vol. 1: Cosmetics legislation, 74 pp., € 14.50 ; vol. 2: Methods of analysis, 187 pp. € 31; Vol. 3: Guidelines, 84 pp., € 16

Eudralex: The rules governing medicinal products in the European Union

1998-, (DE, EN, ES, FR, IT), priced

Medicinal products for human use, Vols 1, 2a, 2b, 3

Medicinal products for human and veterinary use, Vol 4

Veterinary medicinal practice, Vols 5, 6a, 6b, 7a, 7b (8 and 9 not yet published)

On-line version: pharmacos.eudra.org/F2/eudralex/index.htm

Contact:

Commission européenne, Direction générale Entreprises, Unité information et communication, Centre de documentation, B-1049 Bruxelles, Belgique

Télécopieur (32-2) 296 99 30 http://europa.eu.int/comm/enterprise/mailbox/request_form_fr.htm

Les publications en vente sont distribuées par l'Office des publications officielles des Communautés européennes (Publications Office) au travers d'un réseau d'agents. La liste la plus récente est disponible sur le site: <http://Publications Office.eu.int/index.htm>

Publications éditées par l'Office des publications, Luxembourg, sauf indiqué autrement.