

# Importance et mise en œuvre de la formation continue dans les PME

MARIANNE MÜLLER, SOFIE GOLLOB,  
FRANZISKA HEDINGER

## Résumé des résultats

# Introduction

Les présents résultats s'appuient sur une enquête quantitative réalisée au printemps 2022 auprès de 386 PME comptant 2 à 50 emplois, ainsi que sur 10 interviews qualitatives de responsables de PME en été et automne 2023. Dans les interviews, des résultats sélectionnés de l'enquête quantitative ont été approfondis. Le présent résumé des principaux résultats s'appuie sur l'étude «Importance et mise en œuvre de la formation continue», qui a été publiée en allemand. Afin de mieux tenir compte de l'ampleur et de la diversité du domaine des PME, des analyses bivariées ont été effectuées afin de saisir les différences significatives en fonction de la taille de l'entreprise, de la branche et de la structure de qualification<sup>1</sup>. Toutes les différences mentionnées dans le texte sont statistiquement assurées avec une probabilité d'erreur de 5 % au maximum, autrement dit, leur valeur p est toujours d'au moins 0,5.

## Données structurelles

Au sein de l'enquête, des PME des trois régions linguistiques ont été interrogées. Environ la moitié des PME participant à l'enquête opèrent en Suisse alémanique (49 %), près d'un quart en Suisse romande et 8 % en Suisse italienne.

La figure 1 montre le nombre d'emplois en équivalents plein-temps (EPT) des PME participant à l'enquête: 20 % des PME comptent 1 à 3 EPT, 42 % 4 à 10 EPT, 25 % 11 à 20 EPT et 13 % 21 à 50 EPT.

### Nombre d'emplois en équivalents plein-temps

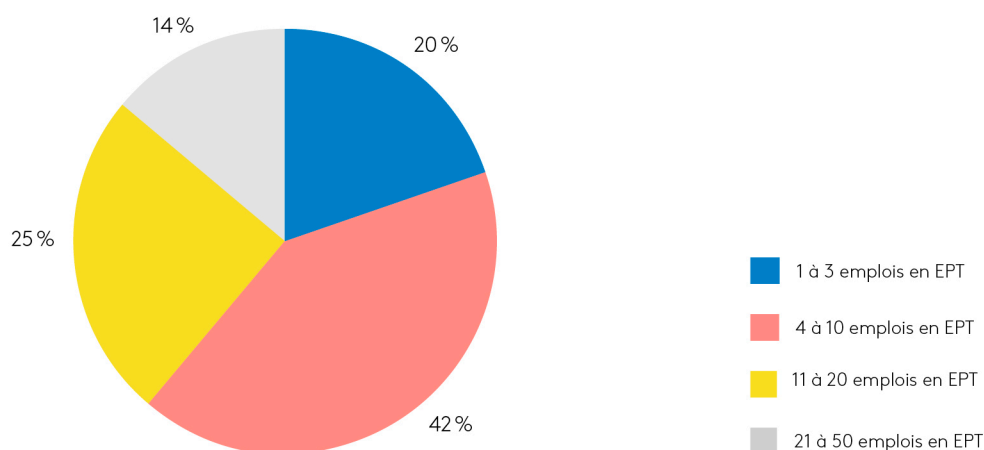


Fig. 1:  
Nombre d'emplois en équivalents plein-temps  
(N = 368; pourcentages arrondis).

Les PME dans notre enquête relèvent des catégories suivantes: 22 % appartiennent au secteur «Hôtellerie/restauration et commerce», 20 % au secteur «Construction/bâtiment», 14 % au secteur «Services aux

<sup>1</sup> Par structure de qualification, nous entendons dans cette étude la distribution des collaboratrices et collaborateurs dans les PME par niveaux de formation. Les PME avec un niveau de qualification essentiellement élevé se distinguent par le fait que plus de 50 % de leurs collaboratrices et collaborateurs sont titulaires d'un diplôme de niveau tertiaire A (universités, hautes écoles spécialisées, hautes écoles pédagogiques, hautes écoles techniques) ou B (écoles supérieures, examens professionnels et examens professionnels supérieurs); dans les PME avec un niveau de qualification essentiellement moyen, les collaboratrices et collaborateurs titulaires d'une certification au degré secondaire II constituent la majorité du personnel, et dans les PME avec un niveau de qualification peu élevé, ce sont les collaboratrices et collaborateurs sans certification postobligatoire.

entreprises et communication», 13 % au secteur «Santé et travail social» et 11 % au secteur «Services personnels». Les secteurs englobant moins de 10 % des PME sont les suivants: «Finances et immobilier» (6 %), «Industries de transformation et production de marchandises» (6 %), «Agriculture et sylviculture» (5 %) et «Autres»<sup>2</sup> (4 %).

## Branches

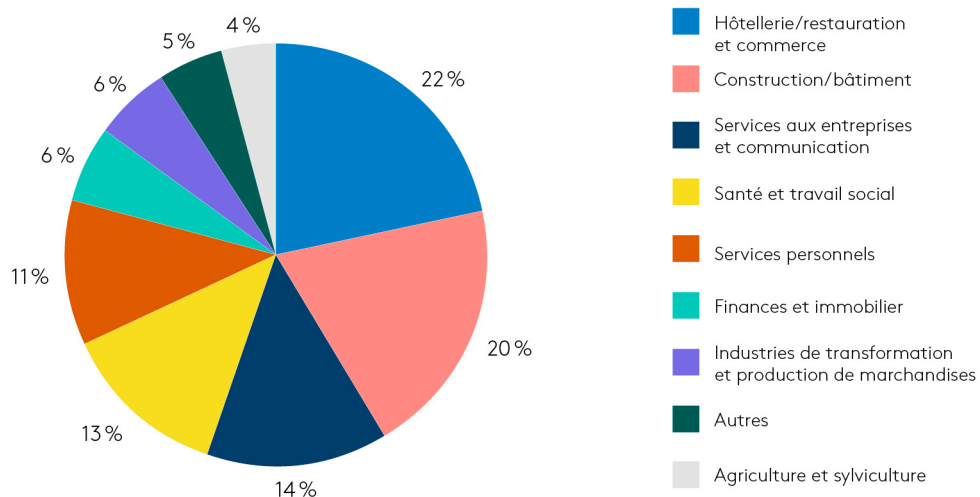


Fig. 2:  
Nouvelles catégories de branches  
(N = 381; pourcentages arrondis).

Près de la moitié des PME (46 %) sont essentiellement caractérisées par un niveau de qualification moyen, autrement dit, les collaboratrices et collaborateurs possédant un certificat d'apprentissage y constituent la majorité du personnel. 28 % des PME présentent essentiellement un niveau de qualification élevé, et 9 % seulement avant tout un faible niveau de qualification. 11 % des PME présentent une structure de qualification hétérogène.

## Structure de qualification

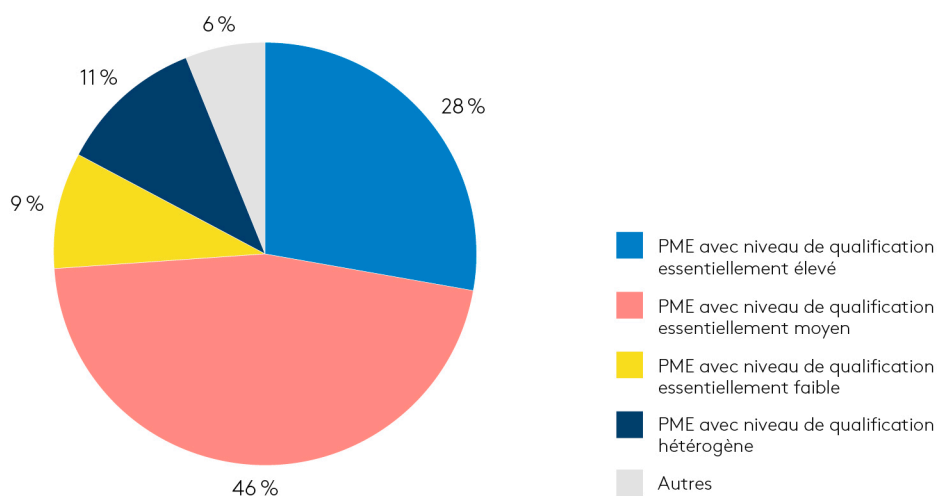


Fig. 3:  
Structure de qualification  
(N = 341; pourcentages arrondis).

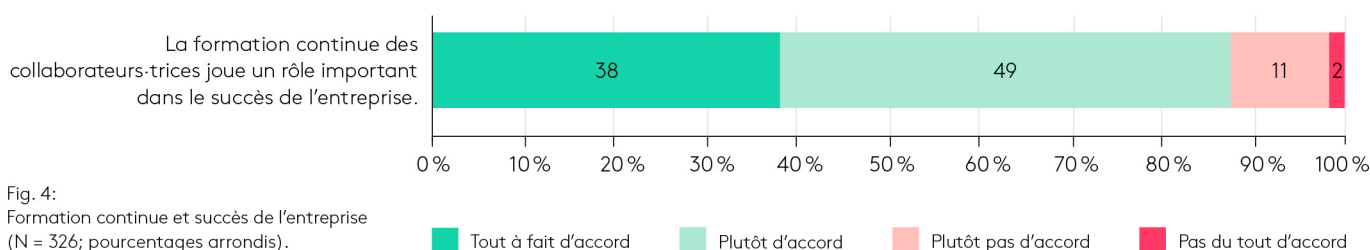
2 Les PME de cette catégorie n'ont indiqué leur appartenance à aucune branche, et n'ont pas non plus pu être attribuées ultérieurement à une branche par nos soins.

## Importance de la formation continue dans les PME

Les résultats montrent que les PME accordent une grande importance à la formation continue pour le succès de l'entreprise. Dans près de trois quarts des PME, la formation continue fait partie de la planification stratégique de l'entreprise, et dans deux tiers, la formation continue est prise en compte dans la planification du budget de l'entreprise.

La formation continue joue un rôle central pour les PME, notamment pour couvrir les besoins de compétences de l'entreprise; environ trois quarts des PME considèrent la formation continue comme la mesure la plus importante pour couvrir leurs besoins de compétences. Toutefois, les entreprises sont confrontées à divers degrés à des changements dans le domaine des besoins de compétences, et doivent par conséquent adapter dans une mesure plus ou moins importante leur besoin interne de compétences. Près de la moitié des PME (45 %) indiquent à ce propos avoir du mal à évaluer les besoins futurs de compétences.

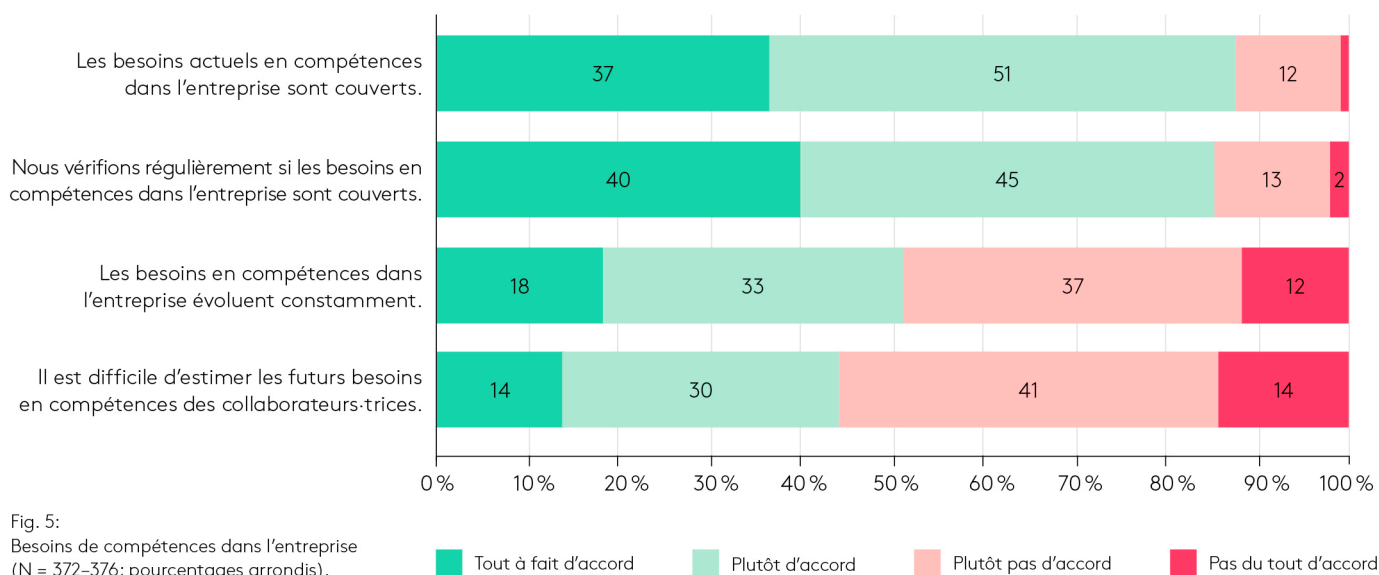
### L'affirmation suivante à propos de la formation continue s'applique-t-elle à votre entreprise ?



La pertinence pratique pour le quotidien de travail et les coûts modérés sont au premier plan lors de la sélection des formations continues. L'obtention d'un certificat ne joue qu'un rôle subordonné. Les entreprises préfèrent tendanciellement plus les cours de formation continue internes aux cours externes. Les interviews ont par ailleurs fait ressortir que les PME apprécient la formation continue informelle comme une forme de formation continue peu coûteuse et ciblée, mais qui exige une forte motivation personnelle.

Fondamentalement, la majorité des PME considèrent que leurs collaboratrices et collaborateurs sont motivé·e·s pour une formation continue. Dans les interviews, les responsables de PME indiquent que cette motivation pour des formations continues dépend moins du niveau de formation que du domaine d'activité, de la personnalité et des expériences de formation passées des collaboratrices et collaborateurs.

## Les affirmations suivantes concernant les besoins en compétences s'appliquent-elles à votre entreprise?

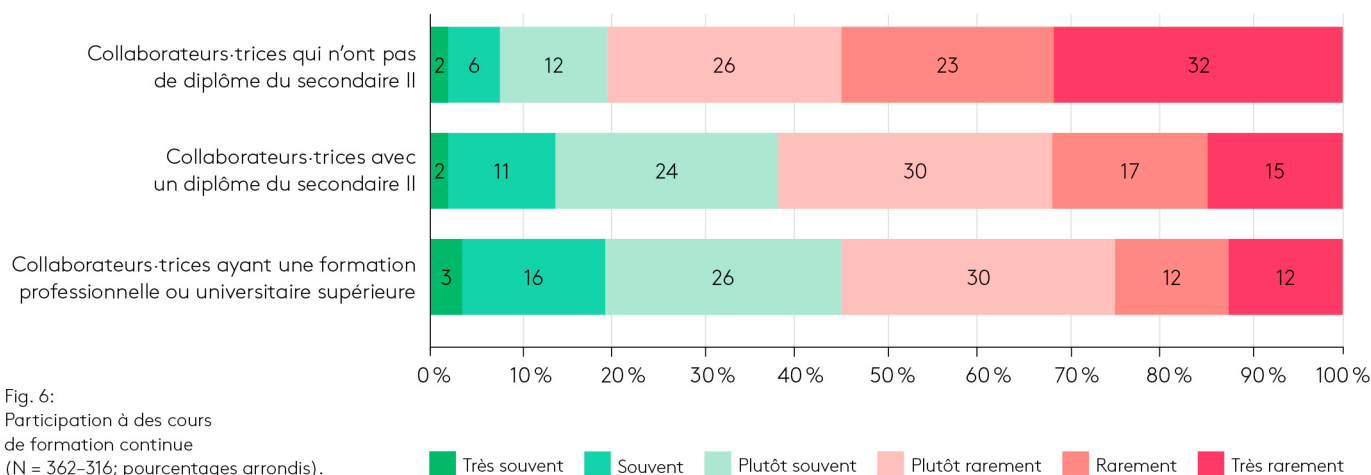


## Mise en œuvre de la formation continue

Même si les PME reconnaissent la valeur de la formation continue, plus de la moitié d'entre elles indiquent que, dans l'ensemble, leur personnel participe rarement à des cours de formation continue ou à la formation continue informelle. On constate ici de grandes différences selon le niveau de formation. Plus le niveau de formation des collaboratrices et collaborateurs est élevé, plus leur participation à la formation continue est fréquente. Dans beaucoup de PME, ce sont d'ailleurs avant tout les collaboratrices et collaborateurs très qualifié-e-s qui constituent le groupe cible pour les formations continues. Dans toutes les branches et indépendamment de la taille de l'entreprise, les collaboratrices et collaborateurs sans certification postobligatoire participent plus rarement à des formations continues que les personnes plus qualifiées.

Pour les PME, les formations continues représentent un investissement, et la question de l'utilité de la formation continue est par conséquent centrale; environ 80 % d'entre elles vérifient toujours, ou tout au moins en partie, cette utilité – avec des différences selon la taille de l'entreprise et la branche. À côté de la couverture des besoins internes de compétences, l'utilité de la formation continue réside également, selon les PME, dans la promotion de l'autonomie individuelle de collaboratrices ou collaborateurs, l'augmentation de la motivation de l'équipe et l'accroissement de l'agilité de l'entreprise.

## A quelle fréquence les collaborateurs·trices participent-ils en moyenne à des cours de formation continue ?



Pour beaucoup de représentantes et représentants de PME, la mise en œuvre de la formation continue relève plutôt de la responsabilité de l'entreprise. Les interviews mettent en évidence que les représentantes et représentants des PME sentent surtout leur responsabilité engagée pour la mise en œuvre de cours de formation continue (externes). Quant aux collaboratrices et collaborateurs, elles et ils sont plutôt responsables de la formation continue informelle.

Le soutien financier ainsi que la mise à disposition d'heures de travail pour les formations continues sont largement répandus dans les PME. Environ 90 % des PME prennent en charge au moins la moitié des coûts et/ou des heures de travail, pour les cours de formation continue comme pour la formation continue informelle.

Environ un tiers des PME indiquent qu'elles ne peuvent pas exploiter pleinement leur potentiel de formation continue. Autrement dit, elles aimeraient mettre en œuvre davantage de formations continues que ce n'est possible à l'heure actuelle. L'obstacle à la formation continue le plus souvent mentionné est le manque de ressources, sachant que pour le personnel des PME, c'est avant tout le temps qui fait défaut. Pour un peu plus de la moitié, le financement pose également problème. Un manque de formations continues appropriées est également évoqué.

## Discussion

L'éventail des petites entreprises et micro-entreprises en Suisse est très large et diversifié. Des analyses approfondies de nos résultats reflètent cette diversité: non seulement selon la taille, mais également selon la branche et la structure de qualification, les PME présentent des différences importantes pour ce qui est du poids accordé à la formation continue et de sa mise en œuvre. Dans ce contexte, nous discutons dans ce chapitre des constats sélectionnés de l'étude et mettons en lumière les spécificités selon la branche, la taille et la structure de qualification.

### **Moindre disposition au soutien dans les PME comptant jusqu'à 3 emplois**

Dans les PME employant jusqu'à 3 personnes, la formation continue est moins formalisée que dans les entreprises de plus grande taille. Elles concluent moins souvent des accords de formation continue, et évaluent plus rarement l'utilité. Le fait que ces très petites entreprises apportent moins de soutien financier à la formation continue de leur personnel et mettent nettement moins de temps de travail à disposition s'inscrit bien dans ce tableau.

En comparaison avec des entreprises plus grandes, les entreprises comptant jusqu'à 3 emplois (EPT) indiquent qu'elles ont plus souvent recours à l'assistance d'expert-e-s externes pour couvrir les besoins en compétences de l'entreprise. D'une façon générale, ces entreprises portent un jugement plus critique sur les différentes formes de formation continue et/ou les considèrent comme moins importantes. C'est uniquement à l'apprentissage autonome qu'elles accordent une importance supérieure à la moyenne.

Pour ces résultats, il faut tenir compte du fait que les micro-entreprises évaluent également leurs besoins de compétences autrement que les entreprises de plus grande taille. Nos résultats montrent que les toutes petites entreprises comptant jusqu'à 3 emplois perçoivent moins de changements au niveau des besoins de compétences, et jugent également plus aisé de couvrir le besoin de compétences.

### **Les PME avec un niveau de qualification essentiellement faible sont moins disposées à la formation continue**

Les résultats de l'étude montrent que la structure de qualification des entreprises joue un rôle majeur pour l'importance et la mise en œuvre de la formation continue. Dans l'ensemble, les analyses indiquent que les PME avec un niveau de qualification essentiellement faible sont moins disposées à la formation continue que les autres PME. Ainsi, elles inscrivent par exemple moins souvent la formation continue dans le budget de l'entreprise. En outre, elles accordent une moindre importance aux différents formats de formation continue. Et – comme décrit précédemment – l'estimation de la motivation des collaboratrices et collaborateurs est moins élevée dans les PME avec un niveau de qualification essentiellement faible que dans les autres.

Il y a également des différences en ce qui concerne la gestion des besoins de compétences. Selon nos résultats, les entreprises ayant un niveau de qualification essentiellement faible vérifient moins souvent les besoins de compétences que les autres entreprises. Et ce en dépit du fait que les changements au niveau des compétences, selon les résultats de notre étude, ne dépendent pas de la structure de qualification.

Les résultats pour les PME au niveau de qualification essentiellement élevé présentent l'image inversée: les PME ayant un niveau de qualification essentiellement élevé vérifient plus souvent que les autres PME le besoin de compétences. Pour couvrir les besoins de compétences, elles accordent notamment aussi une grande importance à l'apprentissage informel à côté des cours de formation continue (externes). Par ailleurs, des formations post-diplôme telles que le CAS ou le MAS, auxquelles les autres PME n'accordent guère d'importance, jouent davantage un rôle. Les PME au niveau de qualification essentiellement élevé estiment plus souvent que la moyenne que leurs collaboratrices et collaborateurs sont motivé·e·s ; en comparaison avec d'autres PME, elles les soutiennent plus souvent dans leurs projets de formation continue, financièrement et en leur accordant du temps, notamment aussi pour la formation continue informelle.

Dans les PME à la structure de qualification hétérogène, on remarque l'importance de la formation professionnelle supérieure. En comparaison avec les autres entreprises, on y accorde notamment de l'importance aux cours de préparation aux examens professionnels fédéraux et examens professionnels supérieurs, ainsi qu'aux certifications professionnelles pour adultes.

### **L'activité de formation continue varie fortement selon les branches**

On constate également des différences d'une branche à l'autre en ce qui concerne l'importance et la mise en œuvre de la formation continue. Ci-après un résumé des constats les plus frappants:

Des résultats marquants apparaissent dans les secteurs «Hôtellerie/restauration et commerce». Selon les résultats de l'étude, l'importance accordée à la formation continue et les activités de formation continue sont relativement peu élevées dans ces branches. Même si un nombre supérieur à la moyenne des PME présentent ici un niveau de qualification essentiellement faible, employant donc une forte proportion de personnel peu qualifié, les PME dans ces branches perçoivent plutôt les collaboratrices et collaborateurs très qualifié·e·s comme groupe cible de la formation continue. Les PME évaluent moins souvent leur personnel comme motivé, et apportent plus rarement une contribution financière aux cours de formation continue et à la formation continue informelle. Elles procèdent également moins souvent à une évaluation de l'utilité des formations.

Dans le secteur «Santé et travail social», par exemple, la situation est différente. Cette branche s'affirme comme particulièrement active



dans le domaine de la formation continue, et accorde à la formation continue une importance particulièrement élevée. Plus souvent que la moyenne, la formation fait partie de la stratégie et du budget de l'entreprise. Notamment les collaboratrices et collaborateurs avec une certification tertiaire, ainsi que celles ou ceux possédant une certification au degré secondaire II, participent plus souvent dans cette branche aux cours de formation continue et à la formation continue informelle.

Les secteurs «Finances et immobilier» et «Services aux entreprises et communication» présentent un tableau similaire. On y trouve une proportion particulièrement élevée de PME avec un niveau de qualification essentiellement élevé. Les PME de la branche «Services aux entreprises et communication» perçoivent des changements importants au niveau des besoins de compétences et trouvent qu'il leur est difficile d'évaluer les besoins futurs de compétences. En comparaison avec d'autres branches, les collaboratrices et collaborateurs avec une certification tertiaire participent plus souvent qu'en moyenne aux cours de formation continue et à la formation continue informelle. Les filières post-diplôme telles que les CAS ou MAS sont jugées particulièrement importantes.

Des résultats frappants apparaissent également dans le secteur «Construction/bâtiment». On y trouve un nombre supérieur à la moyenne de PME au niveau de qualification essentiellement moyen. Les PME du secteur de la construction considèrent particulièrement souvent les cours de formation continue comme la mesure la plus importante pour couvrir les besoins de compétences. Les cours de préparation aux examens professionnels fédéraux et aux examens professionnels supérieurs notamment sont jugés plus importants que dans d'autres branches.

## Conclusion et mesures à prendre

Avec l'étude «Importance et mise en œuvre de la formation continue dans les PME», nous disposons pour la première fois depuis 2005 de résultats empiriques représentatifs au sujet de l'importance et de la mise en œuvre de la formation continue dans les petites entreprises et micro-entreprises en Suisse. Les résultats montrent clairement que les PME sont conscientes de l'importance de la formation continue pour le succès de l'entreprise. Elles reconnaissent la pertinence et l'utilité de la formation continue, notamment pour couvrir les besoins de compétences internes à l'entreprise. Dans l'ensemble, la majorité des PME indiquent être satisfaites de la mise en œuvre de la formation continue dans leur entreprise; néanmoins, un tiers des entreprises ne sont pas en mesure d'exploiter pleinement leur potentiel de formation continue et souhaiteraient proposer davantage de formation continue que ce n'est possible à l'heure actuelle. Comme raisons primaires qui les en empêchent, ces PME citent trois aspects: premièrement, le temps pour la formation continue fait défaut dans ces entreprises; deuxièmement,

ment, les PME ne peuvent pas assumer les coûts élevés de la formation continue; et troisièmement, elles indiquent qu'elles ne trouvent pas de formations continues adéquates.

Les obstacles cités indiquent une nécessité d'agir, comme il en ressort de notre étude selon le point de vue des PME. Considérant les deux premiers obstacles, il faut se demander comment il est possible de soutenir les PME – et notamment les micro-entreprises, qui ont le plus fréquemment cité les ressources temporelles et financières comme raisons d'empêchement – afin qu'elles puissent mettre en œuvre des formations continues. Il faut des possibilités de formations continues alignées de manière flexible et ciblées sur les besoins de ces PME. Le troisième obstacle cité, à savoir le manque de formations continues adéquates, concerne plutôt l'agencement thématique de l'offre de formation continue. À ce propos, il faut se demander comment les partenaires de coopération (par exemple les associations professionnelles et sectorielles) et les prestataires de formation continue peuvent, dans le dialogue avec les entreprises, adapter et réaliser l'offre de formation continue selon les besoins de celles-ci.

Avec ces pistes d'action, notre étude souhaite apporter une contribution afin de permettre aux PME d'exploiter leur potentiel de formation continue et de couvrir à long terme leurs besoins de compétences.

## Mentions légales

### Autrices

Marianne Müller, sociologue MA, responsable de projet Recherche et International FSEA  
*marianne.mueller@alice.ch*

Sofie Gollob, historienne MA, responsable de projet Recherche et Innovation FSEA  
*sofie.gollob@alice.ch*

Franziska Hedinger, politologue MA, ancienne collaboratrice scientifique FSEA

### Mise en page

Ursina Völlm + Martina Walthert  
avec Maria Zimmermann

### Traduction

AHA Translations: Jérôme Boudet,  
Roberto Parisini, Michael Reiterer

### Lectorat et Correctorat

Alexandre Lecoultré

### Rapport disponible sur

<https://alice.ch/fr/rester-informe/les-publications/>

### Droits d'utilisation

L'étude est sous licence CC BY-SA 4.0  
[www.creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.fr](http://www.creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.fr)

### Financement

L'élaboration de l'étude a été soutenue par le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI).

### Informations bibliographiques

Müller, Marianne/Gollob, Sofie/Hedinger, Franziska (2024): Importance et mise en œuvre de la formation continue dans les PME. Résumé des résultats. Zurich: FSEA.