

Typologie des TPE – PME et de leurs salariés

Année 2021

WWW.ADESATT.COM

ASTERÈS
producteur d'idées

SIACI SAINT HONORE


ADESATT

ASSOCIATION D'ÉTUDE, DE SUIVI DES ACTIVITÉS
ET DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL

Table des matières

INTRODUCTION METHODOLOGIQUE..... 3

- I. La construction d'indicateurs sectoriels à partir de la base Diane4
- II. L'enquête menée auprès des chefs d'entreprises et salariés5
- III. Données de l'Acoss : analyse géographique et informations sur les travailleurs indépendants7
- IV. Le calcul des taux de création / défaillance8
- V. Les entretiens avec des chefs d'entreprises et des partenaires sociaux de la branche ...8

ANALYSE BRANCHE10

La branche : vers un modèle TPME.....11

- I. Des TPME qui se positionnent sur des segments de marché spécifiques13
 - A. Obtenir des clients : le bouche-à-oreille pour surmonter les asymétries d'information et la culture TPME 13
 - B. Le profil de clients : des TPME situés dans les territoires 14
- II. L'économie : un positionnement de marché efficace15
 - A. Les TPME sont plus dynamiques que le reste de la branche 15
 - B. La rentabilité des TPME est comparable à celle de l'ensemble de la branche 16
- III. Le contrat social (accord tacite entre les salariés et leur dirigeant) : l'élément structurant du succès des TPME de la branche17
 - A. Un apparent paradoxe : des salariés moins bien payés et plus satisfaits 17
 - B. Le contrat social des TPME : avantages humains et partage de la valeur 19
 - C. La difficulté : la question du temps de travail et de la convention collective.22
- IV. Le recrutement et la formation : vers les limites du modèle25
 - A. Le grain de sable : les difficultés de recrutement25
 - B. Une absence de réponse : peu de politique de formation27

1

ANALYSES SECTORIELLES29

Numérique.....30

- I. Analyse économique des TPME du numérique30
 - A. Croissance et perspectives : un secteur en plein essor porté par la transformation numérique des entreprises..... 30
 - B. Clients : Des clients principalement issus de TPME régionales 32
 - C. Partenaires : l'importance de la coopération inter-entreprise 34
 - D. Spécificité : le secteur se distingue par des économies d'échelle importantes 35
- II. Le contrat social (accord tacite entre les salariés et leur dirigeant) au sein des TPME du numérique36
 - A. Avantages : flexibilité du management, qualité de vie au travail et dialogue social 36
 - B. Inconvénients : la rémunération des salariés et la visibilité commerciale 38
 - C. Satisfaction : les dirigeants et salariés adhèrent entièrement au modèle 39

III. Des limites représentatives de celles de la branche	40
A. <i>Recrutement : des difficultés propres au secteur, accentuées par la taille</i>	40
B. <i>Formation : un déficit qui exacerbe les difficultés de recrutement</i>	41
Ingénierie.....	43
I. Analyse économique des TPME de l'ingénierie	43
A. <i>Croissance et perspectives : l'ingénierie est dépendante à la fois de secteurs en déclin et de secteurs d'avenir 43</i>	
B. <i>Clients : des liens plus forts avec les grandes structures et administrations publiques</i>	45
II. Le contrat social (accord tacite entre les salariés et leur dirigeant) au sein des TPME de l'ingénierie.....	48
A. <i>Avantages : salariés et dirigeants partagent la même vision</i>	48
B. <i>Inconvénients : la rémunération des salariés.....</i>	50
C. <i>Satisfaction : dirigeants et salariés semblent avoir trouvé un équilibre qui leur convient</i>	51
III. Les limites : des difficultés de recrutement et moins de formation.....	52
A. <i>Recrutement : des difficultés accrues.....</i>	52
B. <i>Formation : des efforts moins importants menés par les entreprises de l'ingénierie.....</i>	53
Conseil.....	55
I. Analyse économique des TPME du conseil.....	55
A. <i>Croissance et perspectives : des acteurs clés de la transformation des entreprises.....</i>	55
B. <i>Clients : un positionnement orienté vers les entreprises de taille similaire</i>	57
C. <i>Spécificité : une rentabilité accrue des très petites entreprises.....</i>	59
II. Le contrat social (accord tacite entre les salariés et leur dirigeant) au sein des TPME du conseil	62
A. <i>Avantages : Management, dialogue social et épanouissement personnel</i>	62
B. <i>Inconvénients : la rémunération et l'aspect commercial.....</i>	64
C. <i>Satisfaction : salariés et dirigeants sont attachés au modèle.....</i>	65
III. Peu de limites au modèle, à part la formation	66
A. <i>Recrutement : les difficultés de recrutement sont beaucoup moins prononcées dans le conseil que dans les autres secteurs de la branche.....</i>	66
B. <i>Formation : la fréquence est plus faible au sein des TPME</i>	67
Événementiel.....	69
A. <i>Au sein des TPME, il existe une relation forte entre la taille et la croissance</i>	69
B. <i>Pourtant, les TPME croissent à un rythme plus soutenu que les grandes entreprises</i>	69
C. <i>Le taux de rentabilité varie d'une année à l'autre mais reste positif</i>	70
D. <i>De la valeur est créée sur tout le territoire.....</i>	70
E. <i>L'événementiel est le secteur à dégager un flux de trésorerie positif.....</i>	71
ANNEXES	72
I. Guide d'entretiens pour l'étude ADESATT – volet RH	73
II. Liste des personnes rencontrées	74

INTRODUCTION

3

METHODOLOGIQUE



L'étude qui suit s'appuie sur des données issues de bases publiques (Acos, Banque de France, Bpifrance Création, Bodacc, Esane), d'abonnements privés (Diane), d'une enquête quantitative menée auprès des chefs d'entreprises et salariés des TPE – PME de la branche et enfin d'entretiens réalisés auprès de chefs d'entreprise et partenaires sociaux. Dans cette partie, ces différentes sources sont présentées en détails ainsi que les méthodologies retenues pour la construction des indicateurs utilisés dans l'étude.

I. La construction d'indicateurs sectoriels à partir de la base Diane

Diane est une base de données du Bureau Van Dijk donnant accès aux informations des entreprises françaises ayant publié leurs comptes aux Greffes des Tribunaux de Commerce. Les entreprises ont pu être sélectionnées par code NAF. Des données économiques et financières sur les entreprises des secteurs de l'ingénierie, du conseil, du numérique et de l'événementiel ont été extraites. La base a ensuite été retravaillée par Asterès pour ne garder que les TPE – PME et les subdiviser en sous-catégories (Entreprises unipersonnelles, Moins de 11 salariés, 11 à 20 salariés, 21 à 49 salariés, 50 à 100 salariés et 101 à 250 salariés). Les filiales de grands groupes (Renault Digital, Amazon Data Services, CGN Europe, etc.) et autres holdings présentant des données incohérentes (par un exemple un fort taux d'endettement mais un chiffre d'affaires nul) ont été retirées pour éviter qu'elles ne biaisent les résultats. Souvent répertoriées en tant qu'entreprises de conseil, ces holdings servent avant tout à réaliser des montages financiers complexes (par exemple, Eric Soccer, la société qui détient l'Olympique de Marseille et est elle-même détenue par une firme américaine) mais ne reflètent pas la situation des TPE – PME de la branche qui sont l'objet de l'étude. Pour ces raisons, 37 entreprises de l'ingénierie et 990 entreprises du conseil ont été retirées de la base. Finalement, la base utilisée par Asterès pour ses calculs est composée de¹ :

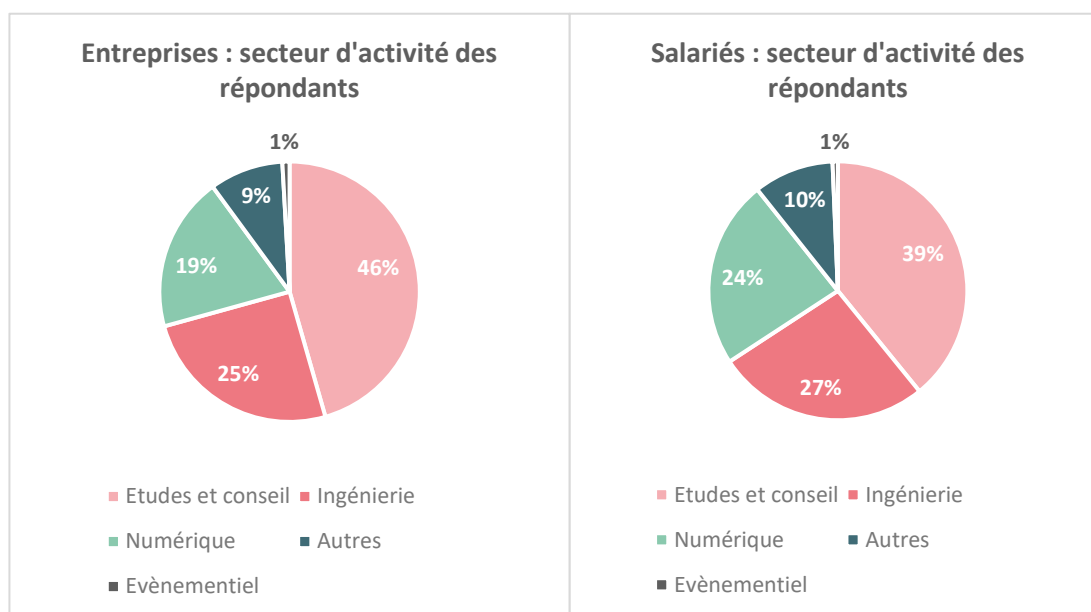
- **45 162 établissements du numérique**
- **36 087 établissements de l'ingénierie**
- **74 225 établissements du conseil**
- **4 292 établissements de l'événementiel.**

Ces données ont servi à la construction d'indicateurs sectoriels (croissance du chiffre d'affaires, taux de rentabilité, taux d'endettement, taux d'exportation et besoins en fonds de roulement) et à la répartition des charges entre achats consommés, charges de personnel et impôts et taxes.

¹ Ces ordres de grandeur n'ont pas pour ambition d'évaluer le nombre d'entreprises dans la branche mais simplement d'informer sur la composition de la base de données utilisée. L'écart entre ces chiffres et le nombre avancé par l'OPIIEC (83 627 entreprises en tout au sein de la branche) s'explique par le fait que les données de Diane portent sur les entités juridiques. Or, par définition, une société mère peut englober plusieurs entités juridiques (filiales). Les statistiques de l'Insee dont sont issus les chiffres de l'OPIIEC comptabilisent uniquement les sociétés mères, et non les différentes entités juridiques, d'où l'écart constaté. En outre, la base de données Diane comprend un grand nombre d'entreprises unipersonnelles, alors que celles-ci ne sont pas comptées par l'OPCO.

II. L'enquête menée auprès des chefs d'entreprises et salariés

L'enquête menée auprès des chefs d'entreprises et des salariés constitue l'une des sources principales de l'étude. Des informations sur les clients des TPE – PME, les stratégies mises en place, les problématiques RH rencontrées, le dialogue social ont été recueillies. Les salariés ont été sondés sur leur ressenti et leurs souhaits d'évolution. Au total, **341 chefs d'entreprises** et **618 salariés** ont participé à l'enquête – avec un taux de complétude (participants ayant terminé) de respectivement 67% et 81%. La répartition sectorielle des répondants est la suivante :



Source : Enquête Asterès

Pour construire les données de branche, Asterès a pondéré les résultats du sondage en fonction du poids (en termes de chiffre d'affaires) de chaque secteur. Cette manipulation a permis de corriger les déséquilibres de l'échantillon :

- Les entreprises et les salariés du conseil sont sur-représentés avec respectivement 46% et 39% des répondants, alors que leur poids dans la branche est moindre (resp. 20% du chiffre d'affaires des PME de la branche et 18% des salariés de la branche²).
- À l'inverse, le secteur du numérique est sous-représenté. Alors que le chiffre d'affaires des PME du numérique représente 46% du chiffre d'affaires des PME de la branche, les chefs d'entreprise du secteur ne représentent que 19% du total des répondants. L'écart est encore plus marqué pour les salariés (44% de la branche vs. 24% des répondants).

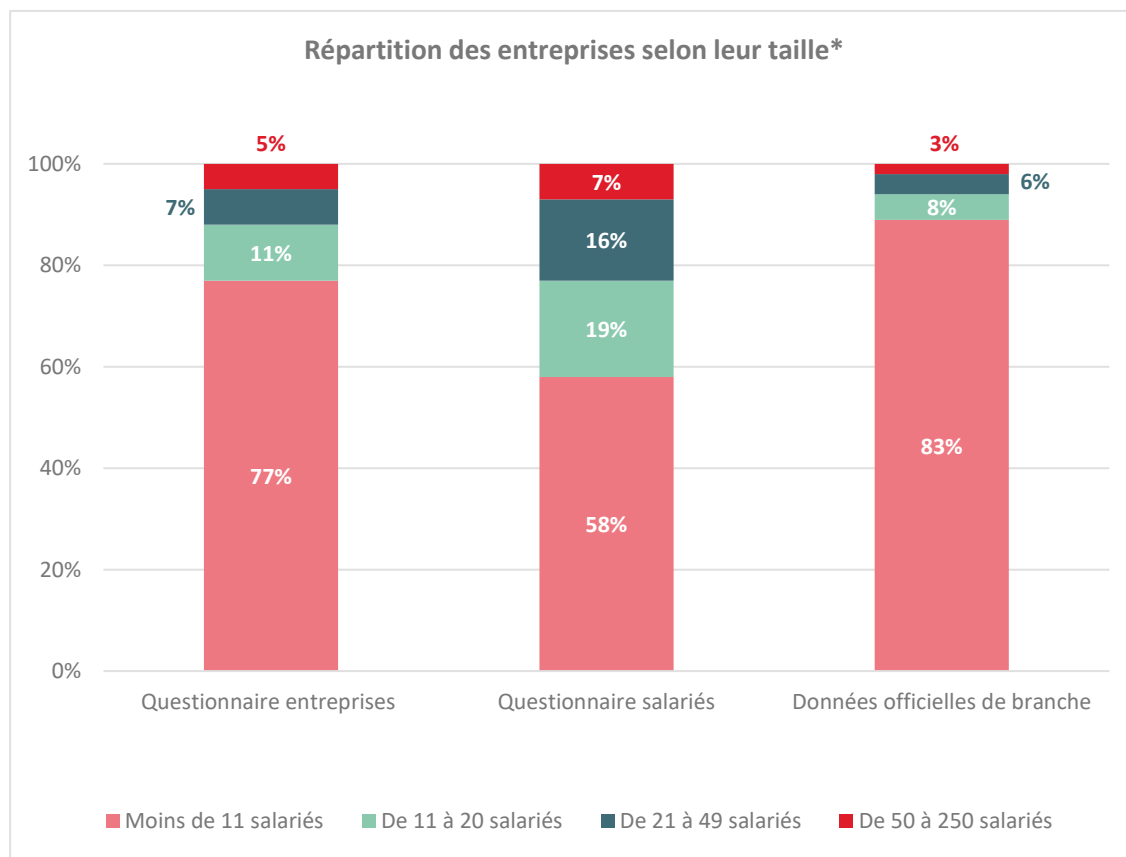
Les TPE – PME ont été regroupées en trois catégories – le faible nombre de réponses sur la tranche des entreprises de 11 salariés et plus empêchant d'utiliser un découpage plus précis :

² Selon les données de l'OPIIEC. « Rapport de Branche 2019 » (Fédération Syntec, 2019), <https://www.syntec.fr/wp-content/uploads/2021/04/2021-03-15-syntec-rapport-de-branche-bet-2019-def-1.pdf>. Pour le questionnaire entreprise, une pondération en fonction du chiffre d'affaires a été préférée, plus adéquate pour analyser les données économiques.

- Moins de 11 salariés : échantillon de 258 entreprises
- 11 à 20 salariés : échantillon de 41 entreprises
- 20 salariés à 249 salariés : échantillon de 40 entreprises

Compte tenu de la composition de cet échantillon, il ressort que la taille n'influence globalement pas les réponses des salariés. Asterès a donc jugé qu'il n'était pas nécessaire de redresser l'échantillon, même si les salariés issus d'entreprises de moins de 11 salariés sont sous-représentés dans l'enquête, comme l'illustre le graphique ci-dessous. On constate que 58% des répondants sont salariés dans une entreprise de moins de 11 salariés, alors qu'à l'échelle de la branche, 83% des salariés travaillent dans une entreprise de moins de 10 salariés.

Pour la même raison, la taille n'a pas non plus d'influence clef sur les réponses des dirigeants. Seuls quelques indicateurs varient en fonction de la taille (principalement la méthode d'obtention des clients et les outils utilisés pour le recrutement). Ces spécificités sont précisées dans l'étude, lorsque cela est nécessaire.



6

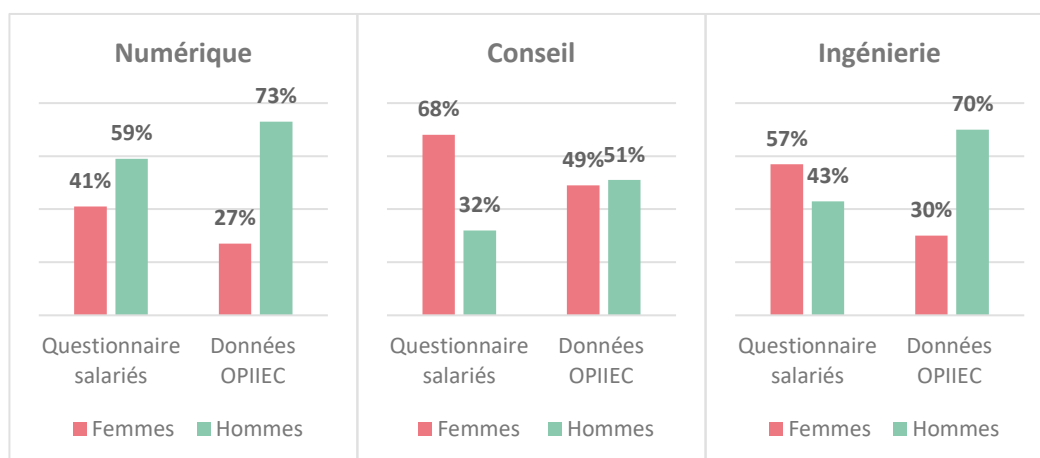
Source : Enquête Asterès, Rapport de Branche 2019³

* Note : les données officielles de branche sont exprimées selon des catégories légèrement différentes : 1 à 9 salariés, 10 à 19, 20 à 49 et plus de 50 salariés. Asterès considère que ce décalage est minime et n'empêche pas de comparer les échantillons des questionnaires aux données officielles de branche.

De même, la sur-représentation manifeste des femmes dans l'échantillon du questionnaire salarié (41% v. 27% dans le numérique, 57% v. 30% dans l'ingénierie, 68% v. 49% dans le

³ « Rapport de Branche 2019 » (Fédérations Syntec et Cinov, 2019), <https://www.syntec.fr/wp-content/uploads/2021/04/2021-03-15-syntec-rapport-de-branche-bet-2019-def-1.pdf>; <https://www.cinov.fr/rapport-de-branche/rapport-de-branche-2019-cinovsyntec>.

conseil) n'affecte pas la solidité des résultats puisque le sexe n'influe pas sur les réponses des sondés. Asterès a donc fait le choix de conserver les données telles quelles.



Source : enquête Asterès, Rapport de Branche 2019

L'ensemble des résultats des questionnaires « salariés » et « entreprises » sont annexés au rapport.

III. Données de l'Acoss : analyse géographique et informations sur les travailleurs indépendants

7

L'Acoss est l'**Agence centrale des organismes de Sécurité sociale**. Sa base de données donne accès aux informations sur le nombre d'établissements et le nombre de salariés par commune, pour chaque code NAF. Ces données ont été utilisées par Asterès pour construire les cartes sur la répartition géographique des TPE – PME de la branche. La taille moyenne des établissements d'une commune a été calculée en rapportant le nombre d'établissements sur le nombre de salariés. Les communes ont ensuite été regroupées en deux catégories :

- Celles où sont uniquement installées des TPE – PME (nombre de salariés < 250 ou $(\text{nombre de salariés} - 250) / (\text{nombre d'établissements} - 1) < 14$)
- Celles qui peuvent inclure un mélange de TPE – PME, ETI, voire grandes entreprises.

La base de données de l'Acoss renseigne également sur le nombre de travailleurs indépendants et leur revenu. L'Acoss distingue les travailleurs indépendants classiques (TIC) des auto-entrepreneurs. Ces derniers sont en moyenne moins actifs que les TIC, c'est-à-dire qu'il arrive régulièrement qu'ils déclarent un chiffre d'affaires nul pendant plusieurs trimestres consécutifs. L'Acoss considère qu'un auto-entrepreneur (AE) est actif s'il a enregistré un chiffre d'affaires positif au moins un trimestre dans l'année. La part estimée d'AE actifs est de 68,8% dans l'Informatique, information et communication, de 49,9% dans les activités comptables, de conseil et d'ingénierie et de 72% pour le conseil pour les affaires autres conseils de gestion⁵. Le statut d'auto-entrepreneur apparaît donc pour certains comme un moyen de développer une activité secondaire plutôt que principale, parfois irrégulière. Dans ce cas, ces personnes exercent d'ailleurs généralement une activité principale en tant que salarié et sont

⁴ Cette formule permet de calculer la taille moyenne des établissements en excluant l'établissement de 250 salariés, dans l'hypothèse où il y en aurait un. Si le résultat est inférieur à 1 cela signifie qu'il ne peut pas y avoir d'ETI.

⁵ « Les indépendants : une croissance portée depuis 10 ans par l'auto-entrepreneuriat », Acoss Stat, no 317 (décembre 2020), https://www.urssaf.org/files/Publications/Acoss_Stat/Acoss_Stat_317.pdf.

comptabilisées comme telles dans les statistiques de l'INSEE.

Asterès a décidé de retenir uniquement les données sur les travailleurs indépendants classiques.

IV. Le calcul des taux de création / défaillance

Les données de la **Banque de France** (BdF) et du **Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales** (Bodacc) ont été utilisées pour construire les taux de défaillance par secteur. La Banque de France fournit des données sur les défaillances d'entreprises par secteur d'activité au sens large (par exemple, « Conseil et services aux entreprises (MN) » qui regroupe les services professionnels, scientifiques et techniques et les services administratifs et d'assistance) et non par sous-secteur (code NAF). Le secteur « Information et communication » est considéré comme représentatif du secteur « numérique » au sens de l'ADESATT. Pour les trois autres secteurs, une méthodologie a été élaborée afin d'obtenir des données plus fines.

- Étape 1 : À partir de la base Bodacc, Asterès a calculé le poids des secteurs du conseil, de l'ingénierie et de l'événementiel dans le total des procédures collectives du secteur large MN (respectivement 13%, 15% et 1%).
- Étape 2 : Asterès a ensuite posé l'hypothèse que le nombre de procédures collectives était représentatif du nombre de défaillances. Les ratios obtenus en étape 1 ont donc été appliqués aux données de la Banque de France sur les défaillances du secteur « Conseil et services aux entreprises ».
- Étape 3 : Les taux de défaillance ont ensuite été calculés en rapportant les résultats de l'étape 2 au nombre d'entreprises dans chaque secteur (**Esane**⁶).

Les taux de défaillance ont été calculés pour l'ensemble des secteurs car les ETI et grandes entreprises (GE) ne font quasiment jamais faillite (par exemple, le nombre de défaillances d'ETI ou GE pour les secteurs concernés par l'étude était nul en 2018). En outre, la part d'ETI – GE dans le total d'entreprises est négligeable (par exemple, 99,9% dans le secteur « ingénierie et architecture »). On peut donc considérer que le taux de défaillance des TPE – PME correspond à celui de l'ensemble du secteur.

Enfin, les données de l'**Observatoire de Bpifrance Création** ont servi à calculer le taux de création pour l'année 2018. Les données sur les créations d'entreprises ont été couplées à celles d'Esane sur le nombre d'entreprises pour calculer un taux de création (hors micro-entreprises et avec micro-entreprises).

V. Les entretiens avec des chefs d'entreprises et des partenaires sociaux de la branche

Afin d'enrichir les résultats issus de l'enquête, nous avons procédé à des entretiens avec une

⁶ Le dispositif Esane (Élaboration des statistiques annuelles d'entreprises) fournit chaque année des données sur les « principales caractéristiques des entreprises », par code NAF et/ou par catégorie d'entreprise. Dans cette étude, la base d'Esane a surtout été consultée pour obtenir les informations sur le nombre d'entreprises par secteur – nécessaire pour construire les taux de création et défaillance.

dizaine d'acteurs de la branche et chefs d'entreprises (cf. liste en annexe). Ces entretiens ont porté plus spécifiquement sur les problématiques RH concernant les TPME de la branche. Ils se sont déroulés du 15 octobre au 15 novembre 2021.

3 thématiques ont été spécifiquement abordées (cf. trame de questionnaire en annexe) :

- Les difficultés de recrutement et de fidélisation des salariés
- La question de la formation et du développement des compétences des salariés de ces entreprises
- La question du temps de travail, en lien avec l'essor du télétravail et de la qualité de vie au travail.

Même si ces entretiens ne sont pas assez nombreux pour conduire à des résultats statistiquement significatifs, ils ont permis d'avoir une meilleure compréhension de ces sujets et de tracer quelques pistes de réponse aux difficultés rencontrées.

ANALYSE BRANCHE

10

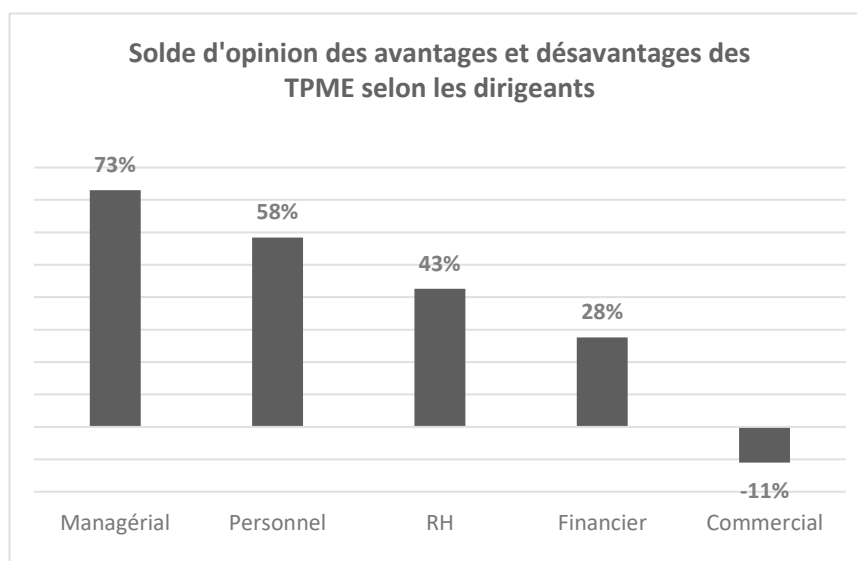
La branche : vers un modèle TPME

Les TPME ne se définissent pas uniquement par leur taille mais aussi – et surtout – par leurs caractéristiques. C'est ce qui est désigné dans cette étude sous le terme de « modèle » : une classe ou catégorie définie par certaines caractéristiques. A la base du modèle des TPME de la branche, repose un double constat : les TPME se positionnent différemment sur le plan commercial, et présentent de nombreux avantages sur le plan humain. Côté commercial, les TPE rencontrent plus de difficultés à capter de nouveaux clients. Les spécificités des prestations intellectuelles amènent les TPME à travailler principalement pour d'autres TPME des mêmes territoires. Si la taille n'est pas un désavantage en termes d'efficacité économique, elle l'est en revanche en termes de prix pratiqués. Pour conserver une rentabilité équivalente aux autres acteurs de la branche, les TPME ont tendance à proposer des salaires inférieurs. Pourtant, le mode de management, la proximité avec le dirigeant et probablement les politiques de partage de la valeur font que les salariés sont plus satisfaits du contrat social des TPME que de celui proposé par les entreprises de taille plus importante dans la branche, en étant en moyenne moins bien rémunérés. Les TPME sont confrontées à deux grands types de difficultés : les tensions au recrutement et la faiblesse des politiques de formation, qui peuvent réduire à moyen-terme la compétitivité des TPME de la branche.

Introduction : le modèle TPME combine désavantage commercial et avantage humain

L'ensemble du modèle des TPME de la branche découle d'un constat de base, formulé par les dirigeants d'entreprises : ces structures se positionnent en général sur un marché plus spécifique et présentent un avantage marqué sur le plan humain. Les dimensions managériales et personnelles présentent des soldes d'opinion supérieurs à la moyenne (respectivement 73% et 58%) quand le commercial est le seul à être négatif (-11%). La géographie n'influe pas sur la perception des dirigeants : ce constat est partagé par les TPME de la branche, indépendamment de leur implantation sur le territoire. L'ensemble du modèle TPME, de la rentabilité au dialogue social en passant par le type de clients et la satisfaction des salariés peut être analysé à la lumière de ce double phénomène.

11



Source : enquête Asterès

Il convient de garder à l'esprit que ce schéma théorique vers lequel la majorité des TPME tendent recouvre une grande diversité d'entreprises. Le « modèle TPME » identifié reste un idéal-type, c'est-à-dire que chaque entreprise prise individuellement ne correspond pas toujours parfaitement aux caractéristiques du modèle.

Notons également que les PME de plus de 50 salariés semblent se distinguer, en combinant à la fois les avantages de la grande entreprise (salaire, avantage commercial) et ceux du modèle TPME (avantage humain).

Enfin, chaque secteur présente également des spécificités, récapitulées dans le tableau ci-dessous. On constate que l'ingénierie est le secteur dont les caractéristiques divergent le plus de celles du modèle TPME (notamment sur le positionnement de marché et le développement commercial). Dans les parties suivantes, les spécificités de chaque secteur seront abordées dans le détail.

Tableau 1 : Spécificités sectorielles

CARACTERISTIQUES DU MODELE TPME	NUMERIQUE	INGENIERIE	CONSEIL
Faibles économies d'échelle	Coûts marginaux faibles et économies d'échelle importantes	✓	✓
Clients principalement de taille similaire (TPME)	✓	En raison de la part importante de l'industrie dans le chiffre d'affaires, les ETI – GE sont les principaux clients	✓
Bouche-à-oreille	✓	Les appels d'offre jouent un rôle plus important dans l'obtention de nouvelles missions	✓
Activité principalement locale	✓	✓	Les 3/4 de l'activité sont réalisés en dehors de la région
Avantage humain	✓	✓	✓
Désavantage commercial	✓	La question est loin de faire consensus au sein des dirigeants	✓

I. Des TPME qui se positionnent sur des segments de marché spécifiques

A. Obtenir des clients : le bouche-à-oreille pour surmonter les asymétries d'information et la culture TPME

Les spécificités des prestations intellectuelles expliquent les difficultés commerciales des TPME de la branche

Les chefs d'entreprise interrogés sont 46% à considérer l'aspect commercial – la capacité des TPME à être visible sur le marché et obtenir de nouveaux clients – comme un inconvénient et 39% comme un avantage. Les TPE se sentent davantage touchées par des difficultés commerciales que les entreprises de plus de 11 salariés : le solde d'opinion sur cette question est de -14%, contre 18% pour les PME de 11 à 20 salariés et 20% pour les PME plus de 20 salariés⁷. Cette particularité s'explique par deux spécificités des prestations intellectuelles : les asymétries d'informations et le besoin d'un terreau culturel commun.

Premièrement, pour de nombreuses activités au sein de la branche, il est difficile de mesurer à l'avance l'expertise ou la compétence des prestataires. Ces informations ne seront visibles qu'à la réception du livrable et la réputation constitue donc un enjeu essentiel. Logiquement, la capacité à rendre visible une marque est plus aisée pour les grandes entreprises⁸ et les TPME souffrent spécifiquement de ces asymétries d'informations, en particulier les TPE.

Deuxièmement, différents travaux ont montré que la conduite d'une prestation intellectuelle nécessitait que le fournisseur et les clients travaillent conjointement et partagent donc une culture commune⁹. Le mode de fonctionnement des TPME (et encore plus des TPE) peut parfois s'avérer en décalage avec celui des grandes entreprises, des ETI ou des administrations. Les TPME de la branche voient donc l'accès à cette partie du marché se fermer.

Les TPME de la branche obtiennent principalement leurs nouveaux clients par le réseau

D'après la littérature économique¹⁰, les TPME choisissent de fidéliser leur clientèle et d'avoir recours au bouche-à-oreille. Au sein de la branche, on constate que le développement commercial des TPE passe effectivement par le bouche-à-oreille : 34% des missions ont été obtenues grâce à la recommandation par un client ou partenaire (contre seulement 14% pour les plus grosses PME). En revanche, les PME de plus de 20 salariés obtiennent davantage de missions en répondant à des appels d'offres (30% contre 15% pour les TPE). Les TPE de la branche semblent donc davantage liées à un réseau : les liens existants apportent l'activité et une partie de la main d'œuvre¹¹. De même, le recrutement au sein des TPE passe le plus souvent par le bouche-à-oreille, alors que les PME de plus de 20 salariés ont plus systématiquement

⁷ Le solde d'opinion correspond à la différence entre les opinions positives (les personnes qui ont répondu « avantage ») et les opinions négatives (les personnes qui ont répondu « inconvénient »).

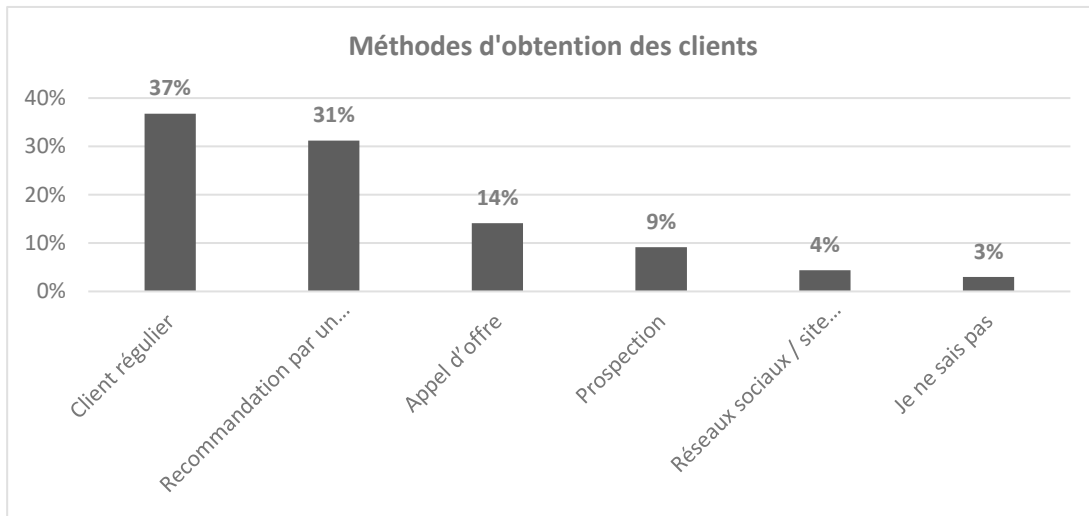
⁸ Par « notoriété » nous entendons le niveau de connaissance qu'a un individu sur une entreprise.

⁹ Michael J. Mola et Kristin Brandlb, « Bridging what we know : the effect of cognitive distance on the production of knowledge-intensive business services », *International Business Review*, 27/11/2017, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.11.003>

¹⁰ John Bryson, Peter Wood, et David Keeble, « Business Networks, Small Firm Flexibility and Regional Development in UK Business Services », *Entrepreneurship & Regional Development* 5, no 3 (janvier 1993): 265-78, <https://doi.org/10.1080/08985629300000016>.

¹¹ Sur cette notion d'encastrement, voir : Mark Granovetter Reviewed work(s); « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology* 91, no 3 (1985): 481-510.

recours à des outils tels que LinkedIn ou l'Apec. Dans l'ensemble, le bouche-à-oreille reste la méthode privilégiée par 1 TPME sur 3.



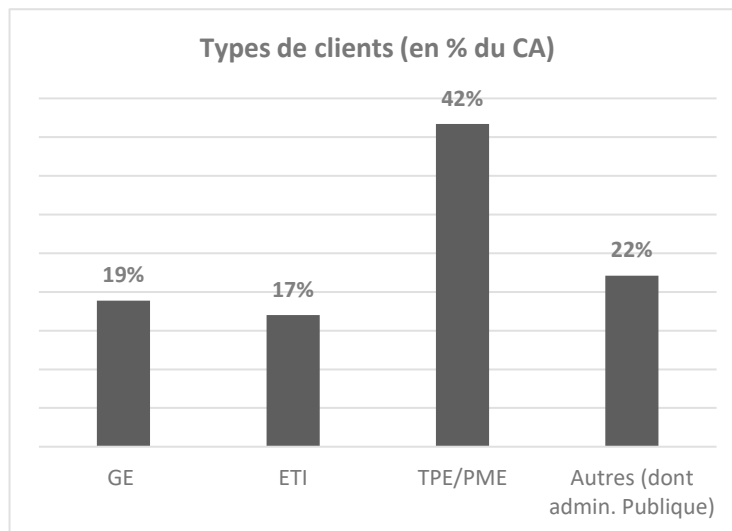
Source : questionnaire aux chefs d'entreprises, calculs Asterès

B. Le profil de clients : des TPME situés dans les territoires

Les TPME de la branche vendent principalement à d'autres TPME

Les données recueillies auprès des chefs d'entreprise montrent que les TPME de la branche travaillent d'abord pour des entreprises de taille similaire : ces dernières représentent 42% de leur chiffre d'affaires, contre 19% pour les GE et 17% pour les ETI.

14



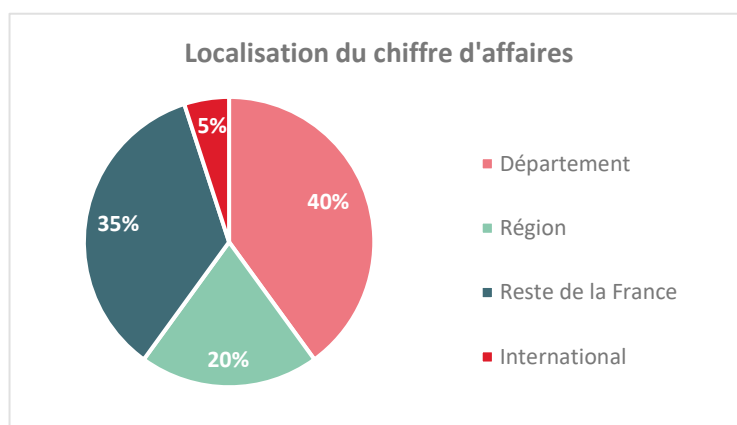
Source : questionnaire aux entreprises

Pour remporter certains marchés, probablement pour les grandes organisations, 90% des TPME coopèrent avec d'autres entreprises ou travailleurs indépendants. Dans la majorité des cas, ces coopérations ont lieu avec des entreprises de taille comparable ou des indépendants. Ainsi, 54% des chefs d'entreprise déclarent coopérer régulièrement avec d'autres TPME et 38% avec des travailleurs indépendants.

Les TPME de la branche vendent principalement à des clients locaux

Les TPME travaillent en majorité pour des acteurs locaux : 41% de leur chiffre d'affaires est réalisé dans le département, 20% dans la région, 35% dans le reste de la France et 5% à l'international. Il convient toutefois de noter que ce résultat est fortement influencé par les entreprises du numérique, qui sont majoritaires dans la branche et ont pour particularité de réaliser 64% de leur chiffre d'affaires au sein de leur département.

Contrairement à la théorie du « cluster » qui veut que les établissements de services aux entreprises se concentrent au sein des métropoles, les TPME de la branche créent de la valeur sur tout le territoire, en phase avec l'implantation de leurs clients¹². La répartition géographique des entreprises de la branche semble en effet suivre celle de la population et non une logique de « hubs » : 65% des établissements du numérique, 87% de ceux de l'ingénierie, 70% de ceux du conseil et 89% de ceux de l'événementiel sont situés en dehors des dix plus grandes métropoles françaises. En outre, 96% des communes où sont installées des entreprises de la branche ne contiennent ni ETI ni grandes entreprises de la branche.



Source : questionnaire aux entreprises, calculs Asterès

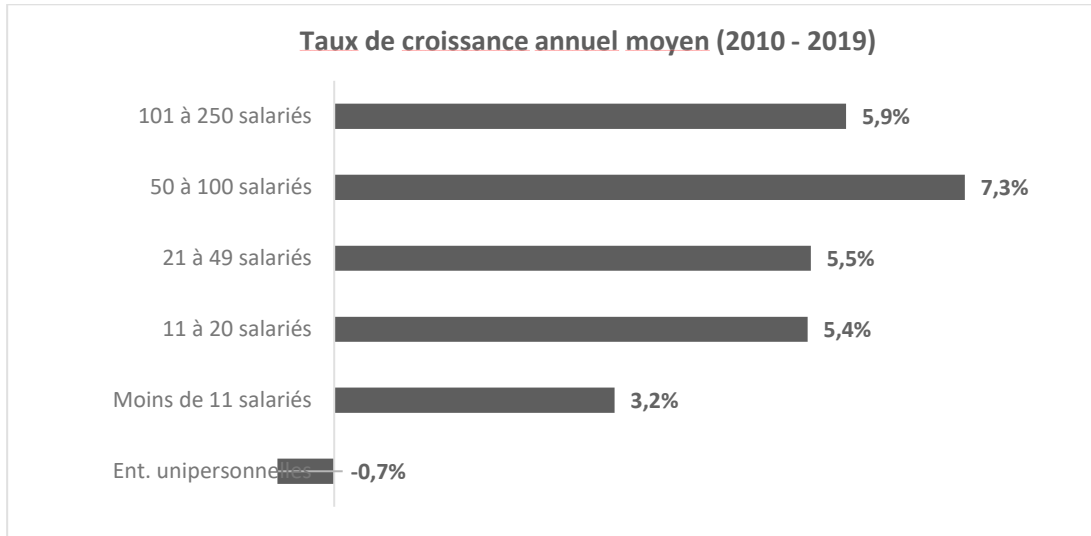
15

II. L'économie : un positionnement de marché efficace

A. Les TPME sont plus dynamiques que le reste de la branche

La croissance des TPME est en moyenne supérieure à celle de la branche. Leur positionnement de marché, vendre principalement à d'autres TPME de leur département ou de la région, s'avère donc efficace (pour elles). La croissance des TPME de la branche a été de 5,7% en moyenne sur la période 2010 – 2019, contre 4,5% pour l'ensemble de la branche (Diane). Au sein des TPME, la taille a relativement peu d'impact sur la croissance de l'activité : les entreprises de 11 à 49 et 101 à 250 salariés enregistrent toutes une croissance autour de 5,5% sur la période. Les entreprises de 50 à 100 salariés se détachent du lot (+7,3%), alors que les entreprises de moins de 11 salariés croissent moins rapidement (+3,2%), sans que l'on puisse pour autant identifier une tendance générale liée à la taille.

¹² D Keeble et L Nachum, « Why Do Business Service Firms Cluster? Small Consultancies, Clustering and Decentralization in London and Southern England », Transactions of the Institute of British Geographers 27, no 1 (mars 2002): 67-90, <https://doi.org/10.1111/1475-5661.00042>.



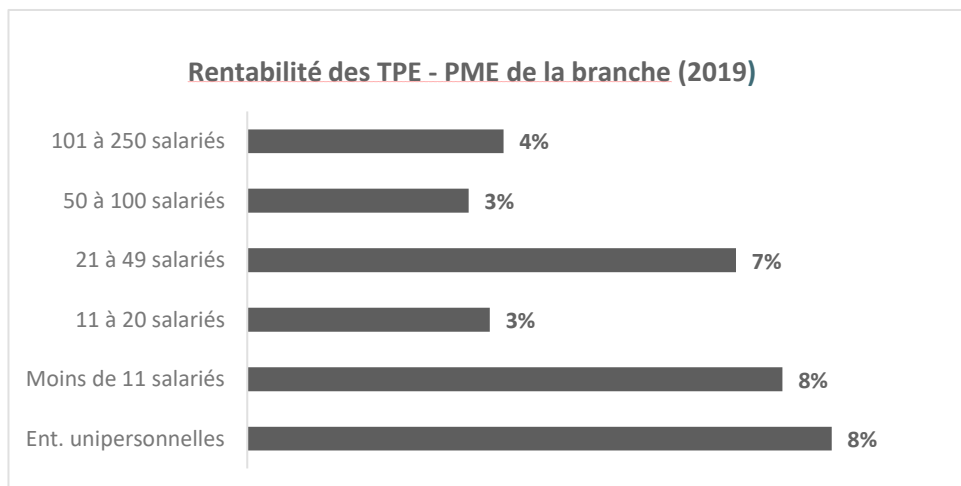
Source : Diane, calculs Asterès

B. La rentabilité des TPME est comparable à celle de l'ensemble de la branche

Les entreprises de la branche réalisant principalement des prestations de services qui ne nécessitent pas d'investissements conséquents. Elles ont peu de coûts fixes à amortir. Le coût unitaire du service rendu diminue peu avec la taille de la production. La taille n'influence donc pas la rentabilité des entreprises de la branche : la rentabilité moyenne des TPME est égale à celle de la branche, soit 5%.

16

Au sein des TPME, les entreprises unipersonnelles et TPE ont enregistré, en 2019, des taux de rentabilité supérieurs : autour de 8%, contre 3 à 4% pour les entreprises de 50 à 250 salariés. Cet écart peut s'expliquer par la faiblesse des coûts fixes et de la vacance entre les missions. Pour les plus petites structures, il peut s'agir d'un choix du dirigeant qui préfère se rémunérer en dividendes plutôt qu'en salaire¹³.



Source : Diane, calculs Asterès

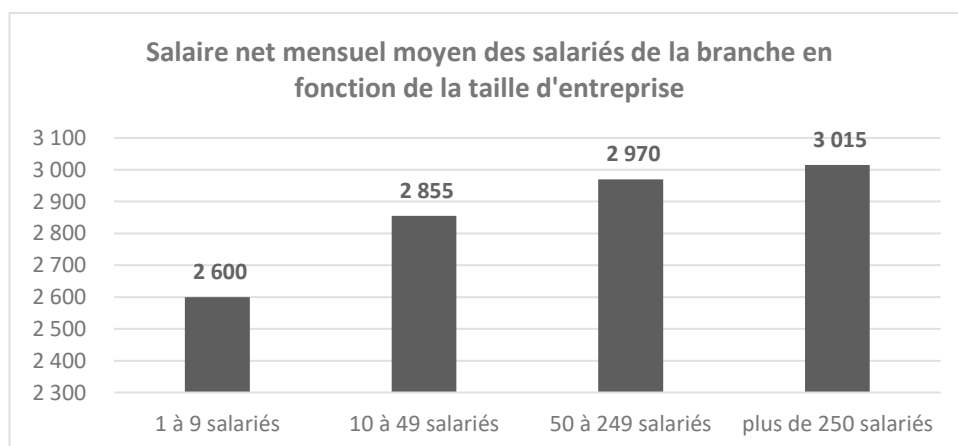
¹³ Le salaire est une composante importante des coûts d'exploitation d'une entreprise – en particulier quand les prestations réalisées sont principalement intellectuelles. Si le dirigeant se rémunère en dividendes (part des profits distribuée aux actionnaires) plutôt qu'en salaire, les coûts d'exploitation diminuent et la rentabilité de l'entreprise augmente mécaniquement.

III. Le contrat social (accord tacite entre les salariés et leur dirigeant) : l'élément structurant du succès des TPME de la branche

A. Un apparent paradoxe : des salariés moins bien payés et plus satisfaits

L'infériorité des salaires dans les TPME permet le positionnement de marché recherché

Pour attirer des clients parfois frileux à l'idée d'avoir recours à une TPME (plutôt qu'à une grande entreprise), les TPME proposent souvent des prix inférieurs à ceux pratiqués par les grandes structures. Afin de conserver une rentabilité comparable à celle de l'ensemble des entreprises de la branche, les TPME de moins de 20 salariés sont contraintes de proposer des salaires inférieurs aux grandes structures. Selon les données de la Dares (2021), l'écart moyen de rémunération entre un salarié d'une TPE de la branche et celui d'une grande entreprise est de 430€ net mensuel¹⁴. En ce qui concerne les PME de 50 à 249 salariés, les sources divergent. Les données de branche (OPIIEC 2014) indiquent que la rémunération augmente avec la taille de l'entreprise, alors que selon les données Dares (2021), le salaire moyen est le plus élevé au sein des PME de 50 à 249 salariés. Les données disponibles ne permettent donc pas de conclure sur l'écart de salaire entre PME de plus de 50 salariés et ETI – GE.



17

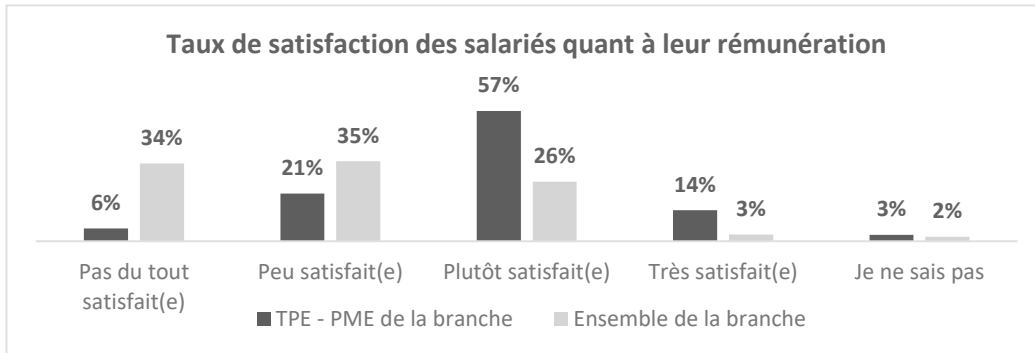
Source : Etude sociodémographique de la Branche du numérique, de l'ingénierie, du conseil, des études et des métiers de l'événement, OPIIEC (2014)

Le contrat social proposé dans les TPME semble mieux convenir aux salariés que celui des grandes entreprises

Malgré des salaires en moyenne moins élevés que dans les plus grandes entreprises de la branche, les salariés des TPME se déclarent largement plus satisfaits de leur rémunération que ceux des grandes structures : 71% des salariés des TPME s'estiment satisfaits de leur salaire, contre seulement 29% dans la branche. Ce constat est valable quelle que soit la taille de la TPME. Nous faisons l'hypothèse que les salariés ont conscience que l'infériorité salariale ne correspond pas à un partage inéquitable de la valeur mais au positionnement

¹⁴ Les portraits statistiques des branches professionnelles, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/Les-portraits-statistiques-de-branches-professionnelles>.

prix de l'entreprise. Globalement, les salariés des TPME sont plus satisfaits quant à leurs conditions de travail (75% contre 59% dans la branche), un taux qui varie peu en fonction de la taille – de 2% à 7%, soit dans la marge d'erreur. Les entretiens réalisés en face à face ont aussi permis aux salariés de mettre en avant l'intérêt de la polyvalence dans les TPME, alors que les tâches sont plus uniformisées dans les structures plus grandes.

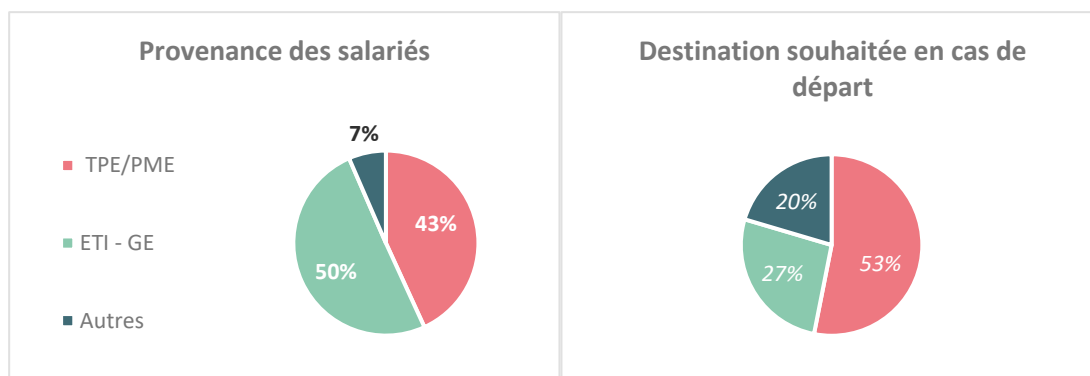


Source : questionnaire aux salariés, étude OPIIEC « Perspective et aspirations professionnelles » (2018)¹⁵, calculs Asterès

Dans la même logique, la plupart des salariés interrogés ne travaille pas dans une TPME par défaut (seulement 7%), mais par choix (43%) ou opportunité (46%). Et ils sont seulement 28% à imaginer quitter leur entreprise d'ici cinq ans - un chiffre qui augmente légèrement avec la taille. À titre de comparaison, 46% des salariés français toutes branches confondues imaginaient en 2019 quitter leur entreprise dans les cinq prochaines années¹⁶.

Enfin, alors que 50% des salariés interrogés viennent d'une ETI ou grande entreprise, seulement 27% souhaiteraient retourner dans une ETI ou GE après leur passage dans une TPME. Ils seraient même 53% à rejoindre une autre TPME, preuve de l'adhésion des salariés au modèle. À première vue, ce résultat peut paraître contradictoire avec les salaires inférieurs. En réalité, il met en lumière une des particularités fondamentales du contrat social au sein des TPME – l'accord tacite entre les salariés et leur dirigeant : au moment de signer leur contrat de travail, les salariés consentent à percevoir un salaire moins élevé en l'échange d'autres avantages identifiés comme étant propres aux TPME (autonomie, qualité de vie au travail).¹⁷

18



Source : questionnaire aux salariés.

¹⁵ « Perspectives et aspirations professionnelles – Mobilité des salariés de la Branche » (OPIIEC, 2018), <https://www.opiiec.fr/etudes/49355>.

¹⁶ D'après l'édition 2019 de l'enquête The Workforce view in Europe réalisée par ADP.

¹⁷ L'expression « contrat social » est empruntée à la philosophie politique et désigne, à l'origine, la convention tacite et librement consentie entre les membres du corps social. Dans cette étude, nous appliquons ce concept à l'entreprise pour désigner l'accord tacite conclu entre les salariés et leurs dirigeants.

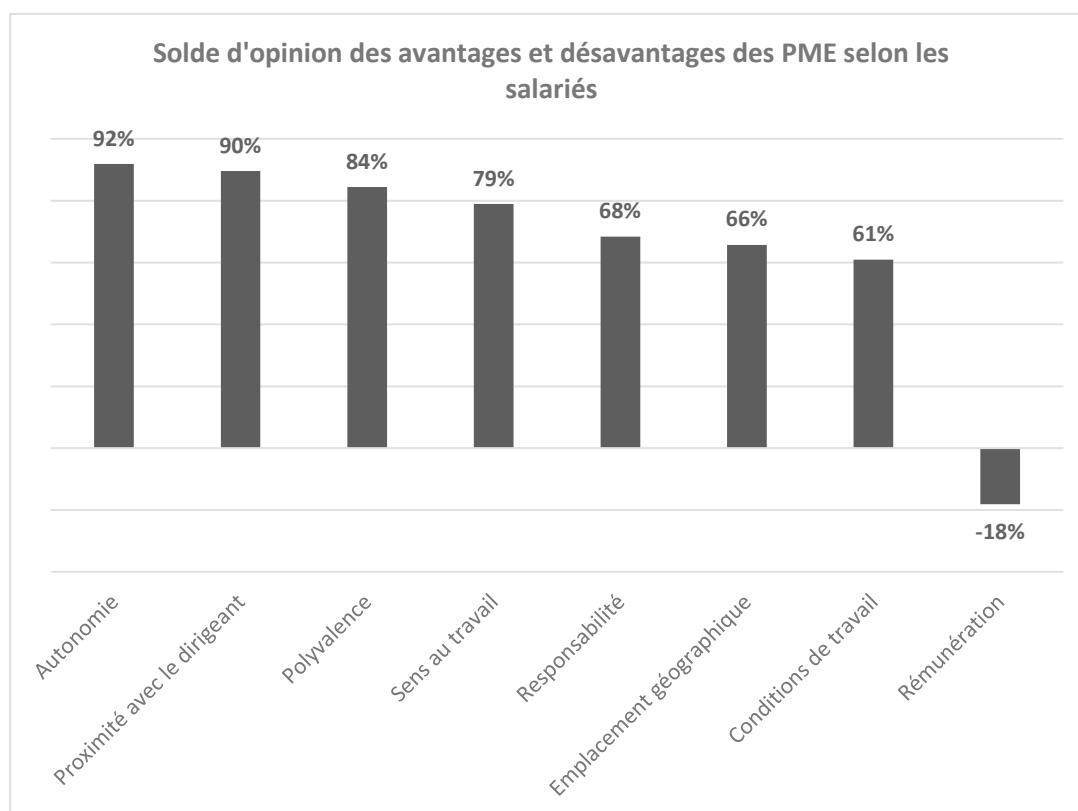
Note : la catégorie « Autres » correspond au secteur public, aux associations et, pour la destination souhaitée au cas de départ, aux « je ne sais pas »

B. Le contrat social des TPME : avantages humains et partage de la valeur

L'avantage managérial des TPME prend tout son sens

Les salariés semblent réaliser un arbitrage : ils sont conscients que leur rémunération est inférieure à celle qu'ils toucheraient dans une plus grande entreprise, mais choisissent de rejoindre une TPME pour l'autonomie, la qualité de vie et le sens au travail.

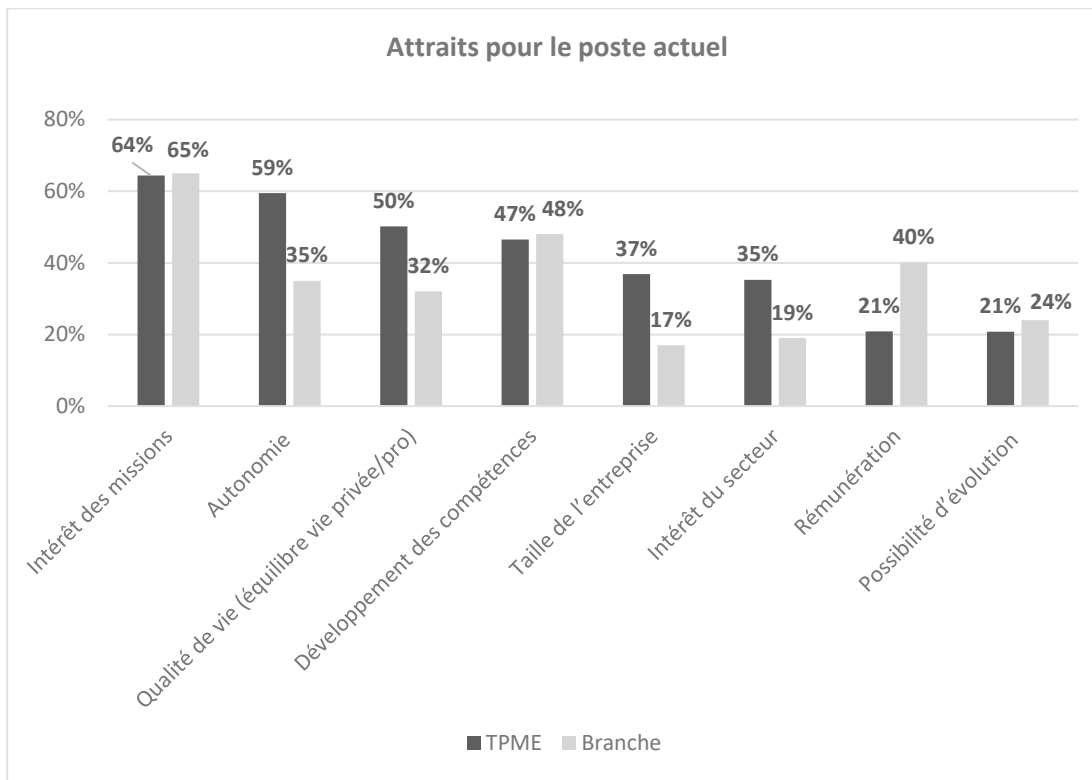
Les salariés interrogés sont quasiment unanimes sur les deux principaux avantages inhérents aux TPME, et ce peu importe la taille de leur entreprise : l'autonomie et la proximité avec le dirigeant, avec des soldes d'opinion de 90% et 92%. D'autres avantages managériaux sont également mis en avant, notamment la responsabilité accrue des salariés (68%). Enfin, les TPME répondent également aux attentes en termes d'accomplissement personnel : ils trouvent du sens à leur travail (79%).



Source : enquête Asterès

Note : le solde d'opinion, exprimé en pourcentage, correspond à la différence entre les avantages et les inconvénients

Le choix d'une TPME plutôt qu'une ETI – GE se fait sur l'autonomie et la qualité de vie : ces derniers critères ont été décisifs pour respectivement 59% et 50% des salariés TPME (contre seulement 35% et 32% des salariés de la branche). Dans les deux types d'entreprises, la branche attire pour l'intérêt des missions : ce facteur arrive en tête et a été décisif pour 64% des salariés des TPME et 65% des salariés de la branche. À l'inverse, comme évoqué plus haut, la rémunération constitue un facteur d'attractivité pour seulement 20% des salariés des TPME, contre 40% des salariés de la branche. À noter qu'au sein des TPME, ce chiffre augmente avec la taille.



Source : enquête Asterès (TPME), étude OPIIEC 2018 (Branche)¹⁸

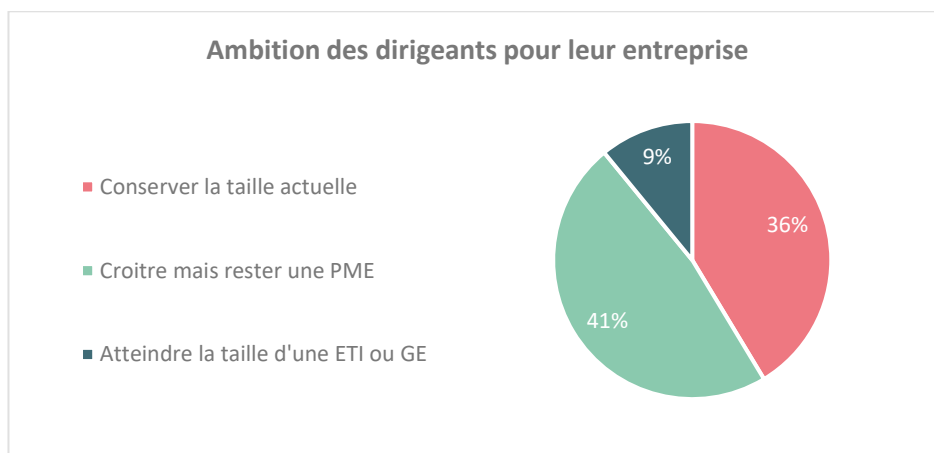
L'adhésion des salariés constitue in fine un atout économique

Le modèle de management privilégié par les TPME favorise l'implication et la motivation des salariés, sur lesquelles reposent, *in fine*, la qualité des missions. Ce mode de management, l'un des attraits fondamentaux des TPME pour les salariés, constitue également un atout pour les entreprises. Bien-être des salariés et performance économique se renforcent mutuellement, l'intérêt des employeurs s'aligne sur celui des salariés.

Les chefs d'entreprise adhèrent eux-aussi au modèle TPME : seulement 9% des chefs d'entreprise interrogés déclarent vouloir croître jusqu'à atteindre la taille d'une ETI ou grande entreprise. Leur objectif est de maintenir un rythme de croissance modéré tout en garantissant le bien-être de leurs salariés et l'équilibre vie privée – vie professionnelle. À noter que les dirigeants d'entreprises de moins de 11 salariés sont particulièrement nombreux à vouloir conserver la taille actuelle de leur TPE (48% contre 28% pour les entreprises de 11 à 20 salariés et 11% pour celles de plus de 20 salariés)

Une même vision de la vie économique semble se dessiner tant chez les salariés que chez les dirigeants : le travail n'est pas une simple maximisation du revenu. Finalement, cet équilibre constitue un atout économique et permet aux TPME de la branche de fonctionner efficacement.

¹⁸ « Perspectives et aspirations professionnelles – Mobilité des salariés de la Branche ».



Source : questionnaire aux entreprises, calculs Asterès

La qualité du dialogue social peut être perçue comme une conséquence de l'alignement d'intérêts entre dirigeant et salariés

Pour les chefs d'entreprise des TPME de la branche, le dialogue social est perçu comme une opportunité plutôt qu'une source de difficultés – un diagnostic partagé par 89 % des dirigeants interrogés. Ce résultat tranche avec une étude Ifop - Syndex récente¹⁹ selon laquelle le dialogue social au sein des entreprises de moins de 50 salariés dans l'ensemble de l'économie ne serait que moyennement apaisé : 35 % des représentants du personnel (RP) de ces entreprises ont fait état de tensions avec la direction – bien que le dialogue ait pu aboutir –, contre 51 % pour l'ensemble des RP.

Le dynamisme du dialogue social au niveau des entreprises peut se constater de plusieurs manières. 551 accords ont été signés par des TPME en 2019²⁰, ce qui représenterait une proportion d'entreprises signataires à peu près dans la moyenne nationale. Ce nombre d'accords serait par ailleurs en forte augmentation par rapport aux années précédentes, mouvement qui s'inscrit dans une dynamique nationale portée par l'essor du référendum d'entreprise (multiplication par 3,6 du nombre d'accords signés dans les entreprises de moins de 50 salariés entre 2017 et 2020).

Dans l'ensemble, 28% des TPME interrogées auraient déjà signé un accord d'entreprise mais cette proportion augmente avec la taille (27% pour les plus petites, 57% pour les entreprises de 11 à 20 et 68% pour les plus grandes). Les accords des TPE de moins de 11 salariés et PME de 11 à 20 salariés sont le plus souvent conclus par référendum, quand le CSE est l'interlocuteur privilégié par les PME de plus de 20 salariés.

Ces évaluations sont à comparer avec la moyenne nationale des entreprises de moins de 50 salariés, pour lesquelles le bilan annuel de la négociation collective fait apparaître une proportion de 43 % d'accords validés par référendum et 30 % par des élus du CSE. Quant à la négociation avec des élus ou salariés mandatés, elle reste marginale (env. 2 % des cas), encore moins développée que dans la moyenne de l'économie où elle atteint 7,5 %²¹. Les entretiens ont par ailleurs confirmé la faible appétence des chefs d'entreprise pour ce mode de

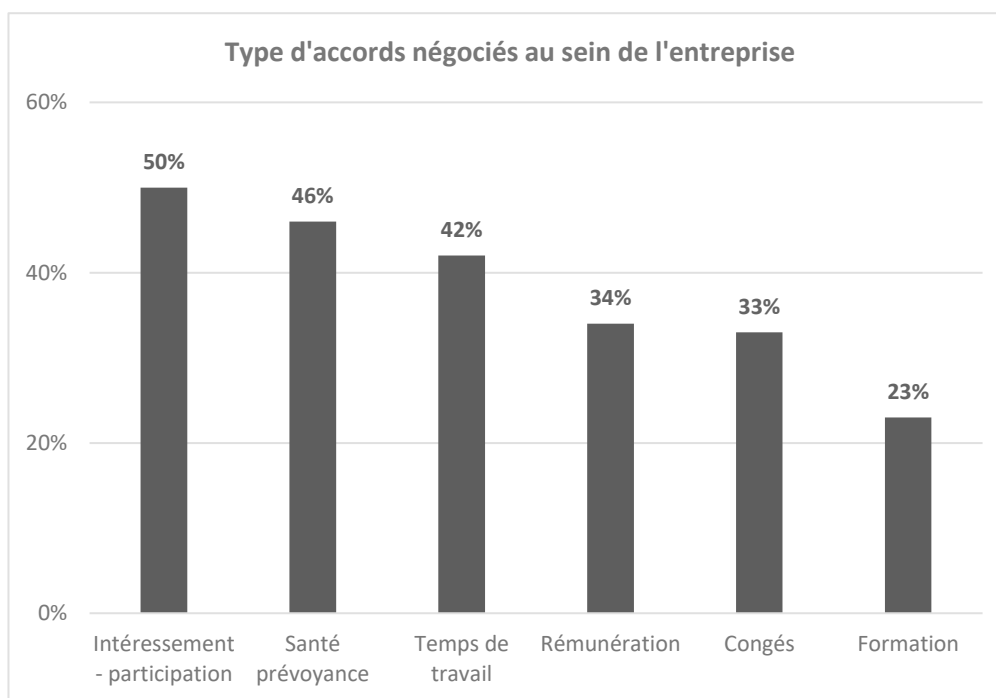
¹⁹ « Etat du dialogue en social en 2021 » (Ifop, mars 2021), https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2021/03/Syndex_EnqueteIFOP-Syndex_3eEdition_032021VF.pdf.

²⁰ Il est préférable de partir de l'année 2019 comme année de référence plutôt que 2020, cette dernière ayant été fortement impactée par la crise sanitaire et les thèmes de négociation liés au COVID.

²¹ Cf. Ministère du travail, bilan 2020 de la négociation collective.

négociation et leur préférence pour le référendum en l'absence de CSE (donc d' élu).

Une négociation sur deux porte sur l'intéressement ou la participation, synonyme d'une solidarité financière entre les salariés et les dirigeants. Le salaire au sein des TPME est moins élevé mais les profits sont, en partie, redistribués. Viennent ensuite la santé et la prévoyance (46%), le temps de travail (42%), la rémunération (34%), les congés (33%) et la formation (23%).



Source : enquête Asterès

Lecture : parmi les chefs d'entreprise ayant déjà conclu un accord au sein de leur entreprise, 50% déclarent avoir conclu un accord comprenant la thématique de l'intéressement – participation.

22

C. La difficulté : la question du temps de travail et de la convention collective.

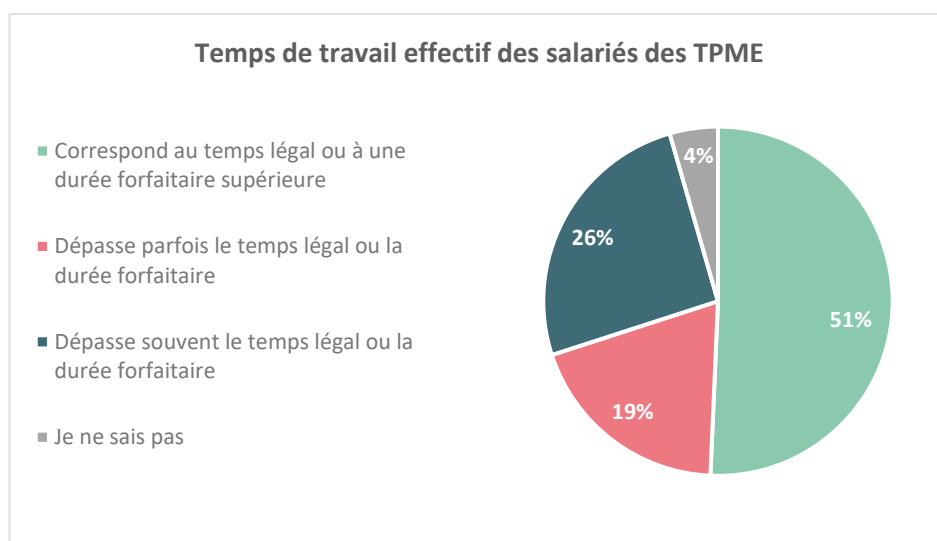
La convention collective semble poser question concernant le temps de travail

Contrairement à ce que l'on observe au niveau national, la proportion d'accords relatifs au temps de travail est supérieure à celle relative aux rémunérations. Ce qui peut apparaître comme une preuve particulière du dynamisme du dialogue social sur le sujet peut également être analysé comme une inadaptation du cadre conventionnel existant au niveau de la branche. La plupart des entretiens confirment cette impression. Il apparaît en effet que le cadre conventionnel de la branche²² est en décalage par rapports aux spécificités de nombreux métiers de la branche.

Force est de constater qu'un certain flou règne aujourd'hui sur la pratique effective des entreprises en matière de durée du travail. D'ailleurs, une forte proportion des salariés interrogés (45%) considère que leur temps de travail dépasse parfois ou souvent la durée légale ou

²² Celui-ci date de 1999 et fait application de la loi Aubry I (loi qui comportait des incitations financières à anticiper le passage aux 35 heures par la négociation collective, avant sa généralisation à partir de 2000 (loi dite Aubry II), complété par un accord en date du 1^{er} avril 2014 relative au forfait-jour (accord qui fait suite à un arrêt de la cour de cassation datant du 24 avril 2013 qui avait rendu inapplicable l'accord conventionnel existant sur la question des forfaits jours, en raison de l'absence de garde-fous suffisants en termes de contrôle du temps de travail des salariés soumis à ce régime).

la durée conventionnelle supérieure.



Source : enquête Asterès auprès des salariés

Les modalités spécifiques du cadre conventionnel

Modalité 1 : application de la loi sur le temps de travail (avec paiement des heures supplémentaires en cas de dépassement des 35 heures hebdomadaires). Cette modalité dite « standard » concerne potentiellement tous les salariés ;

Modalités 2 : il s'agit d'une modalité hybride combinant d'une part un plafond exprimé en nombre de jours travaillés (219), et d'autre part à une limitation à 38h30 par semaine le nombre d'heures pouvant être travaillées²³. Ne sont potentiellement concernés par cette modalité que les salariés ingénieurs et cadres qui réalisent des missions avec autonomie complète et dont la rémunération est supérieure au plafond de la sécurité sociale (3428 € /mois en 2021). Pour être éligible à cette modalité, il convient également que la rémunération de ces salariés soit au moins égale à 115 % du minimum conventionnel de leur catégorie dans la grille de classification.

Modalités 3 : un forfait jour (218 jours), qui comporte une majoration de rémunération de 20 % pour les jours travaillés au-delà du forfait jusqu'à 222 jours (et 35 % au-delà). Cette modalité ne concerne toutefois que les salariés occupant des postes de managers ou qui exercent des fonctions commerciales et de consultant. Il s'agit des cadres occupant au moins la position 3.1 de la grille de classification des cadres et dont la rémunération annuelle est supérieure à deux plafonds annuels de la sécurité sociale (soit environ 82 272 € bruts en 2021), indépendamment de leur position dans la classification, et une rémunération supérieure ou égale à 120 % du minimum conventionnel de leur catégorie²⁴.

²³ Au-delà de ce plafond horaire, les heures travaillées doivent être compensées intégralement par tranche de 3,5 heures par une demi-journée de repos, ce qui revient à instituer un repos compensateur obligatoire sans majoration de salaire. Cette particularité rend également cette modalité particulièrement atypique.

²⁴ Un jugement de la Cour de cassation est venu préciser en 2015 (Cass. Soc. N° 14-25.745, 4 nov. 2015) que cette condition de rémunération minimale devait s'entendre sur une durée permanente et ne concernait pas que les salaires au moment de l'embauche). Cela suppose que les entreprises qui ont recours au forfait jour en application directe de la convention collective veillent à augmenter les salaires en fonction pour cette seule raison. Lier l'éligibilité à une modalité de décompte du temps de travail à des revalorisations salariales est, là encore, une formule assez atypique.

Le régime conventionnel de forfait jour est très restrictif

En pratique, le régime conventionnel de forfait jour (modalité 3) est extrêmement restrictif. Il n'y a que les cadres dirigeants qui peuvent être soumis au régime des forfaits jours, l'immense majorité des cadres, y compris les cadres autonomes, restant sur le régime de l'horaire hebdomadaire, avec la nécessité de procéder à un décompte hebdomadaire des heures travaillées. Cette situation, qui fait du forfait jour une exception, est d'autant plus en décalage avec la réalité des métiers de la branche que 60 % des salariés sont des cadres²⁵, contre 19 % des salariés en moyenne nationale.

Par comparaison, en moyenne nationale, environ la moitié des cadres du secteur privé sont considérés comme autonomes et sont donc éligibles au régime du forfait jour au sens du code du travail. On peut donc considérer que si la branche suivait la moyenne nationale, environ 30 % de ses salariés seraient au régime des forfaits jour. Une comparaison rapide avec les conventions collectives d'autres branches prouve par ailleurs que l'instauration d'une condition de rémunération (surtout aussi élevée) pour l'accès à cette modalité de décompte du temps de travail est assez rare et qu'elle n'est jamais soumise à des seuils aussi exigeants. Pour mémoire, la grande majorité des conventions collectives tentent de définir assez précisément les catégories de salariés éligibles au forfait jour, ce qui suppose qu'existe une grille de classification à jour et suffisamment précise.

Les entretiens ont révélé que dans une grande majorité de cas (notamment lorsque les salariés exercent leur mission chez un client), le décompte en heures n'est souvent pas adapté. Aucune entreprise, lors des entretiens, n'a d'ailleurs indiqué mettre en place un système de badgeage, seul à même de procéder à ce décompte avec la précision requise. Plusieurs ont indiqué que ce décompte s'effectuait de manière informelle, des heures supplémentaires étant attribuées quand, de toute évidence, le salarié avait dépassé son horaire hebdomadaire. L'inadaptation du décompte en heure s'est révélée encore plus criante lors du confinement et la généralisation du télétravail dans les entreprises de la branche.

24

Les accords collectifs ne permettent pas de déroger à la convention de façon satisfaisante

Bien entendu, un accord collectif d'entreprise peut parfaitement déroger aux stipulations de la convention de branche. D'ailleurs, la forte proportion d'accords d'entreprise sur le temps de travail qui prévoient la mise en place de forfaits jours en l'étendant à bien d'autres catégories de salariés que celle prévue dans la modalité 3 confirme l'importance du sujet. En pratique, donc, une proportion sans doute beaucoup plus forte de salariés est en forfait jour que ce que prévoit la convention collective actuelle.

En réalité, cette situation n'est pas satisfaisante pour plusieurs raisons :

- Il n'est jamais bon qu'une convention de branche soit trop en décalage avec les besoins des TPME, alors même que la raison d'être de la convention de branche est justement de fournir un cadre à cette catégorie d'entreprises qui ont plus de difficultés que les autres à structurer le dialogue social et n'ont pas de fonction RH (c'est le chef d'entreprise qui assume cette fonction et il n'est pas un expert du droit du temps de travail). C'est pour cette raison que le législateur a introduit à destination des branches l'obligation de prendre en compte la spécificité des entreprises de moins

²⁵ Cf. rapport annuel de la CPPNI, 2019

de 50 salariés dans leurs accords. L'accord doit justifier l'absence de stipulations particulières pour cette catégorie d'entreprises²⁶.

- La complexité du sujet, qui rend généralement indispensable un conseil par un cabinet d'avocats spécialisé en droit social.
- Les incertitudes juridiques sur l'ampleur possible des dérogations à l'accord de branche (question des catégories éligibles au forfait jours, respect ou non des rémunérations minimales prévues par la convention collective pour être éligible au forfait jour...) et sur les moyens de faire respecter les obligations légales relatives au contrôle de la charge de travail et la conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale.
- S'agissant plus particulièrement de la modalité 2, il apparaît que son interprétation diffère d'une entreprise à une autre. En outre, on peut s'interroger sur la pertinence d'une condition de rémunération de 115 % du minimum conventionnel, alors même que le temps de travail n'est pas nécessairement supérieur à la durée légale (les 3h30 de dépassement maximal intégrés dans le forfait n'étant qu'une possibilité).

En outre, malgré un accord précurseur sur le droit à la déconnexion (intégré à l'accord de 2014 révisant les stipulations sur le forfait jour), il n'existe pas de convention de branche intégrant les nouvelles obligations issues de la loi Travail du 8 août 2016. Celle-ci comporte notamment des obligations en la matière pour les entreprises signant des accords sur les forfaits jour. Il est dommage que les TPE-PME de la branche ne disposent pas de « ressources juridiques » en ligne avec la législation actuelle au niveau de la branche.

25

IV. Le recrutement et la formation : vers les limites du modèle

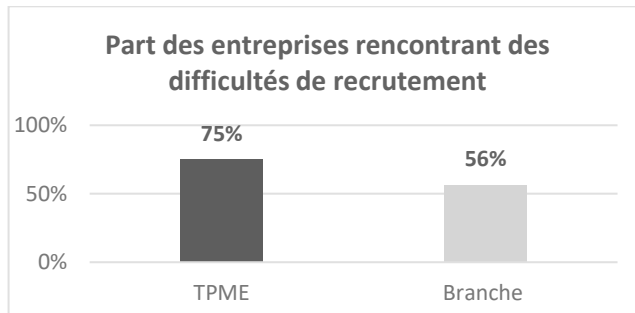
A. Le grain de sable : les difficultés de recrutement

Les TPME rencontrent davantage de difficultés de recrutement que l'ensemble des entreprises de la branche

75% des dirigeants interrogés déclarent rencontrer des difficultés de recrutement, contre seulement 56% pour l'ensemble de la branche. Cette difficulté est encore plus marquée chez les PME de plus de 20 salariés, qui aspirent à une croissance plus importante de leurs effectifs. La difficulté des TPME à attirer les talents a été mise en lumière par la littérature économique²⁷. Les postes au sein des TPME peuvent paraître moins attractifs en raison de leur plus faible rémunération et de l'incertitude sur l'avenir de l'entreprise. Sur ce dernier point, les TPME de la branche garantissent une véritable sécurité de l'emploi à leurs salariés (92% sont embauchés en CDI et l'ancienneté moyenne des salariés est de 9,3 années), se détachant ainsi du modèle décrit par la littérature²⁸.

²⁷ Elyes Bentabet, « Très petites, petites et moyennes entreprises : entre tradition et innovation : Une recension des travaux du Céreq (1985-2007) | Céreq », Notes emploi formation, 2 octobre 2008, <https://www.cereq.fr/tres-petites-petites-et-moyennes-entreprises-entre-tradition-et-innovation-une-recension-des>.

²⁸ Idem.



Source : enquête Asterès (TPME), OPIIEC 2018 (Branche)

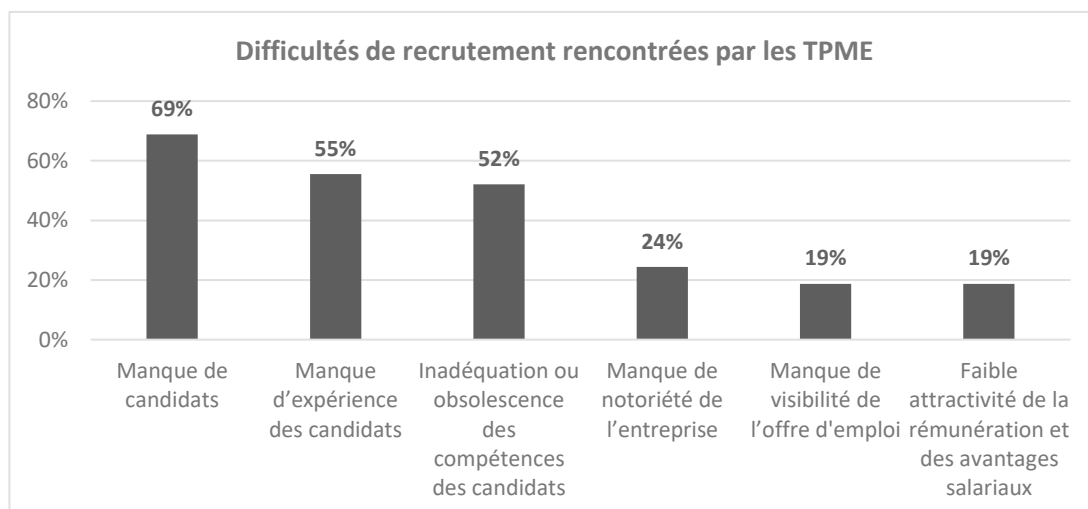
Note : L'enquête Asterès a été réalisée d'août à octobre 2021, période à la fin de laquelle les tensions sur le recrutement atteignent un nouveau record dans les services (51,3% des entreprises déclarant rencontrer des difficultés de recrutement selon l'Insee). L'enquête OPIIEC s'est étalée sur trois ans, de 2016 à 2019. Sur cette période, les difficultés de recrutement dans le service ont progressivement augmenté, passant de 20% début 2016 à 43% fin 2019. Une partie de l'écart visible sur ce graphique peut donc s'expliquer par la conjoncture.

Les difficultés de recrutement limitent la qualité des prestations

Selon les dirigeants, les difficultés de recrutement proviennent principalement du manque de candidats (pour 66% des répondants), de leur manque d'expérience (42%) et de l'inadéquation ou obsolescence de leurs compétences (42%). Dans la branche, des compétences d'expertise sont nécessaires dans des domaines précis. Les candidats dont le profil correspond exactement aux attentes de l'employeur sont donc rares. Surtout, la qualité des missions tenant au capital humain accumulé dans l'entreprise, des profils de moindre qualité engendreront mécaniquement des prestations de moindre qualité.

26

Dans un second temps, une part non négligeable des dirigeants interrogés (24%) déclare rencontrer des difficultés de recrutement en raison du manque de notoriété de leur entreprise – même pour les grosses PME. Puis 19% des chefs d'entreprise, soit presque 1 sur 5, disent rencontrer des difficultés de recrutement en raison de la faible attractivité de la rémunération et des avantages salariaux. Ainsi, même si de nombreux salariés font le choix de travailler dans une TPME, le contrat social proposé par ce type d'entreprises n'est peut-être pas suffisamment connu ou ne convient pas toujours aux candidats.



Source : enquête Asterès

Les entretiens en face à face laissent également penser que les TPME de la branche recherchent majoritairement des salariés expérimentés et assez polyvalents, et ceci davantage que

les entreprises sont de plus grande taille. Certains de nos interlocuteurs ont fait également état de la concurrence exercée par les grandes entreprises extérieures à la branche qui ont des bureaux d'étude internes et offriraient de meilleures perspectives professionnelles. Enfin, il semblerait que la question du volume de télétravail soit de plus en plus au centre des revendications des candidats. Certaines exigences, y compris un télétravail associé à une localisation lointaine, peuvent être difficilement acceptées par le recruteur, ne serait-ce que pour des raisons d'équité avec les salariés en place.

De ce point de vue, l'apprentissage, en très forte croissance dans la branche, est une réponse partielle à cette problématique. S'il permet d'embaucher des jeunes, il se heurte chez les chefs d'entreprise de la branche à deux types de réticences : d'une part le coût de l'encadrement de l'apprenti, très sensible dans les entreprises de petite taille ; d'autre part, le risque que le jeune ne reste pas dans l'entreprise, dans un contexte où les clauses de dédit-formation ne sont pas possibles pour les apprentis.

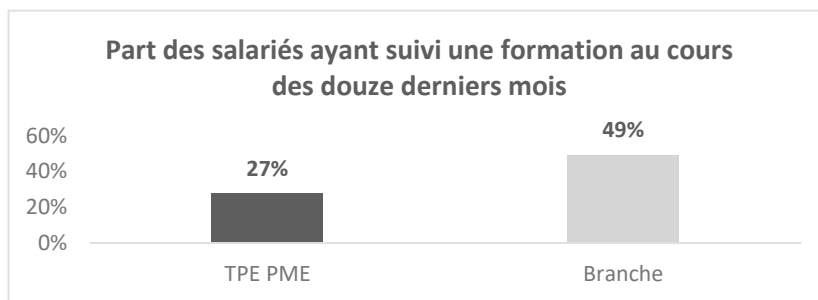
B. Une absence de réponse : peu de politique de formation

Les actions de formation sont plus rares et moins structurées au sein des TPME

Comme on le constate au niveau national, les TPME de la branche forment moins leurs salariés que les autres entreprises. Quand un salarié des entreprises de la branche sur deux a suivi une formation au cours des douze derniers mois (OPIIEC 2018), ils sont seulement un sur quatre au sein des TPME.

Alors que l'inadéquation des compétences des candidats pourrait en théorie être compensée par la formation continue des salariés en place, les TPME de la branche ont une politique comparable aux autres TPME de l'économie. Les statistiques officielles (OCDE/Eurostat) font état d'efforts en matière de formation moins soutenus au sein des plus petites entreprises : si la quasi-intégralité des moyennes entreprises (97,5%) et des ETI – GE (99,7%) offrent des opportunités de formation à leurs salariés, les petites entreprises sont seulement 75% à le faire²⁹. De même, Almeida et Aterido (2015) ont calculé que les petites, moyennes et grandes entreprises avaient respectivement 16%, 38% et 49% de chance supplémentaire que les micro-entreprises d'investir dans la formation professionnelle³⁰.

27



Source : questionnaire aux salariés, étude OPIIEC « Perspective et aspirations professionnelles » (2018)

Le déficit de formation pourrait se creuser

Le frein principal à la formation pour les TPME de la branche est le coût financier (25% selon

²⁹ OECD. OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019. OECD, 2019. <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>

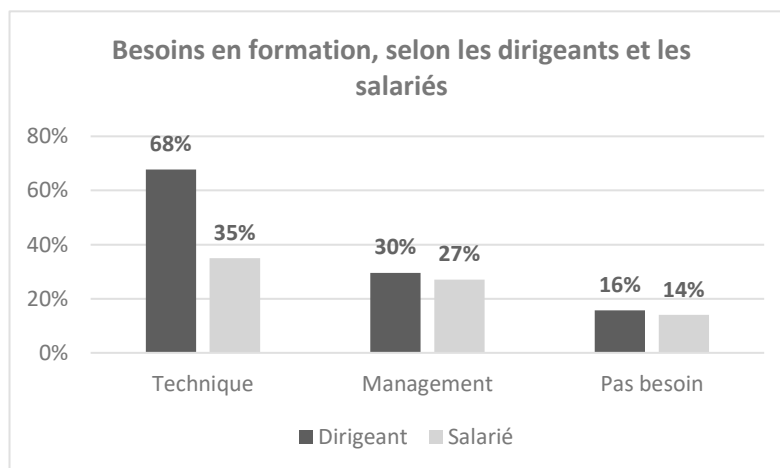
³⁰ Rita K. Almeida et Reyes Aterido, « Investing in formal on-the-job training: are SMEs lagging much behind? », IZA Journal of Labor & Development 4, no 1 (12 juin 2015): 8, <https://doi.org/10.1186/s40175-015-0029-3>.

les dirigeants interrogés dans le sondage Asterès), un frein fréquemment cité dans l'ensemble des TPME de l'économie, quel que soit le secteur d'activité concerné³¹. Le deuxième frein le plus fréquemment rencontré, le manque de programmes adaptés aux besoins, est plus spécifique à la branche. Il s'explique avant tout par l'évolution rapide des technologies et des compétences associées. Les entretiens ont également révélé que le coût résultant de l'absence du salarié pouvait constituer un véritable obstacle pour les TPME.

Plus généralement, les chefs d'entreprise des TPME de la branche n'ont pas la possibilité de construire de véritables plans de développement des compétences, malgré un appui généralement bien apprécié de l'OPCO ATLAS. Les formations effectuées sont courtes (3-4 jours maximum), essentiellement techniques et relèvent de l'adaptation au poste de travail (formation à un nouveau logiciel) plutôt que du développement de compétence.

Par ailleurs, environ 40 % des salariés interrogés dans l'enquête déclarent n'avoir pas suivi de formation depuis au moins 3 ans ou n'avoir encore jamais suivi de formation dans l'entreprise³². Toutefois, une grande majorité des salariés répondent que les formations proposées sont adaptées à leurs besoins.

En raison de la technicité des tâches réalisées par les salariés de la branche, les anticipations de besoins en formation technique sont très élevées, particulièrement parmi les dirigeants : 68% d'entre eux anticipent des besoins en formation technique quand c'est le cas de 35% des salariés. Les besoins en formation en management / conduite de projet viennent en deuxième position, mais loin derrière (30% pour les dirigeants et 27% pour les salariés). Ces besoins de formation en management sont significativement plus élevés au sein des PME de plus de 20 salariés – un besoin qui s'explique logiquement par la croissance des effectifs à gérer. Enfin, seulement 16% des dirigeants et 14% des salariés n'anticipent aucun besoin de formation. Les entreprises de moins de 11 salariés sont plus nombreuses à ne pas anticiper de besoin de formation (25% contre 14% pour les entreprises de 11 à 20 salariés et 7% pour les plus grandes). En conclusion, le déploiement d'une politique de formation constitue un enjeu de compétitivité pour l'avenir des TPME de la branche.



Source : enquête Asterès

³¹ Bernice Kotey et Cathleen Folker, « Employee Training in SMEs: Effect of Size and Firm Type—Family and Nonfamily », *Journal of Small Business Management* 45, no 2 (1 avril 2007): 214-38, <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00210.x>; Isabelle Alphonse-Tilloy, Antoine Masingue, et Jean-Michel Pottier, « L'accès à la formation continue dans les PME : impossible sans traducteur ? », *Travail et emploi*, no 130 (15 juin 2012): 77-89, <https://doi.org/10.4000/travailemploi.5707>.

³² Ces chiffres sont toutefois à prendre avec précaution car de nombreuses formations dans les TPME sont dispensées par des formateurs internes (des collègues) et ne sont pas toujours perçues comme de la formation véritable.

ANALYSES SECTORIELLES



Numérique

En 2018, le chiffre d'affaires des TPME du numérique s'élevait à 33,5 Mds d'euros, soit 43% du CA total des entreprises du numérique. Avec leurs 180 073 salariés, les TPME concentrent 38% de l'emploi du numérique. Dans l'ensemble, les caractéristiques des TPME du numérique reflètent celles de la branche. Sur le plan de la rentabilité toutefois, la taille confère un avantage non négligeable aux plus grandes entreprises du numérique en raison des économies d'échelle.

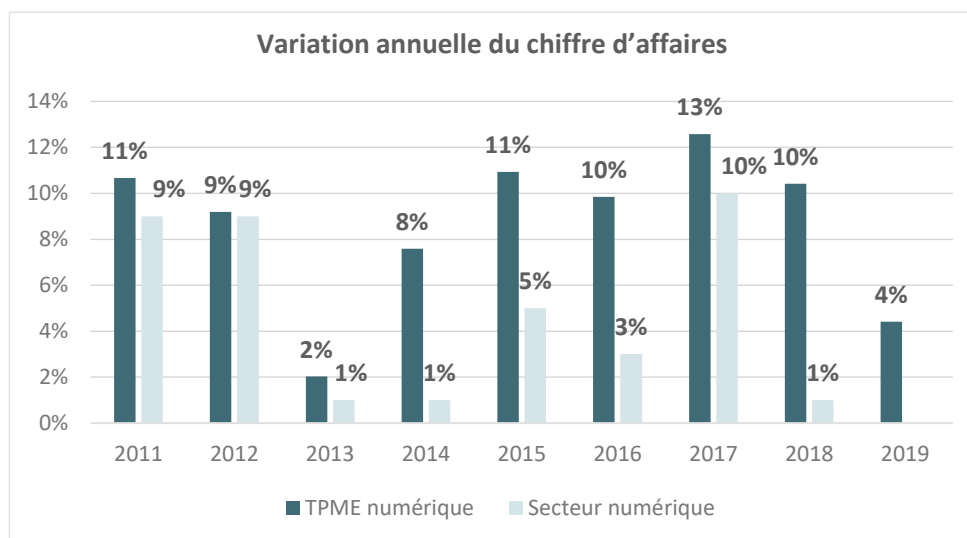
I. Analyse économique des TPME du numérique

A. Croissance et perspectives : un secteur en plein essor porté par la transformation numérique des entreprises

Les TPME du numérique sont plus dynamiques que l'ensemble de leur secteur

Sur toute la période étudiée, la croissance des TPME du numérique est systématiquement supérieure à la moyenne du secteur. Comparé aux autres secteurs de la branche, les TPME du numérique sont celles qui ont enregistré le taux de croissance annuel moyen le plus élevé (7,2% pour 5,7% en moyenne pour les TPME de la branche).

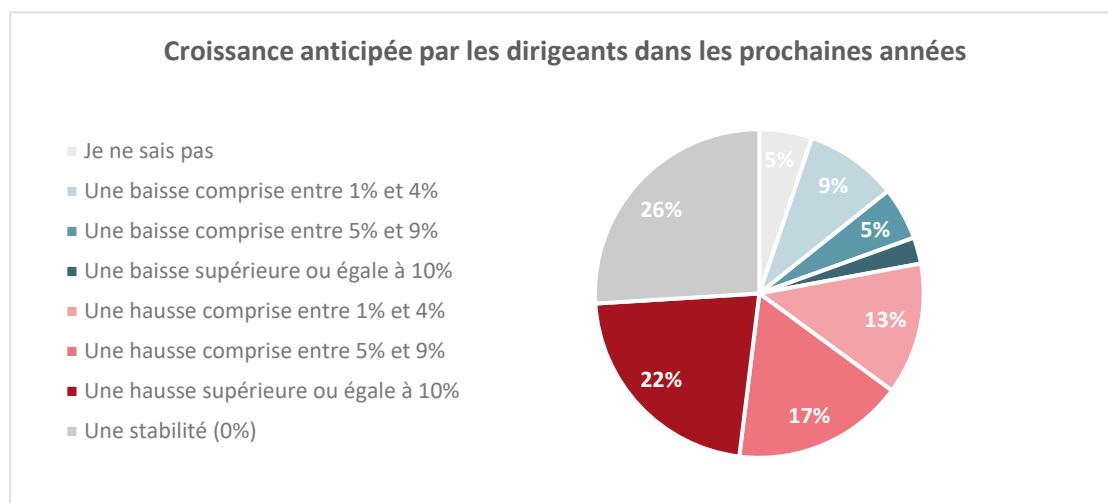
Les TPME du numérique se sont également montrées plus résilientes : malgré le ralentissement qui a touché toute l'économie française en 2013 à la suite des répercussions de la crise de la zone euro, la croissance des TPME du numérique a su rebondir à 8% l'année suivante, alors qu'elle est restée atone sur l'ensemble du secteur (1%). Le taux de défaillance des TPME du numérique (1%) est inférieur à celui de l'ingénierie (1,4%) et de l'événementiel (1,1%) mais supérieur à celui du conseil (0,5%). Quant au taux de création (27%), il est supérieur à celui de l'ingénierie (24%) mais inférieur à celui du conseil et de l'événementiel (38%).



Source : Diane, calculs Asterès

Les TPME du numérique sont majoritairement optimistes quant à leur croissance future

La majorité des TPME du numérique (51% contre 26% pour l'ingénierie et 65% pour le conseil) anticipent une croissance de leur chiffre d'affaires dans les prochaines années. Les TPME du numérique sont toutefois plus nombreuses à anticiper une baisse de leur chiffre d'affaires : 17% contre 10% dans l'ingénierie et 13% dans le conseil.



Source : enquête Asterès

La croissance du secteur est portée par la numérisation de l'économie française

31

Dans un contexte de transformation numérique des entreprises, les besoins en prestations digitales (édition de logiciels, conseil en technologies, maintenance et formation) sont en augmentation. Sur la période 2019 – 2022, le marché des solutions digitales devrait croître de 4% à 18% en fonction des spécialités³³.

Le potentiel de développement est particulièrement important auprès des TPE, puisque seulement un tiers des dirigeants estiment que leur transformation est déjà engagée³⁴ - contre au moins 81% pour les dirigeants des ETI³⁵.

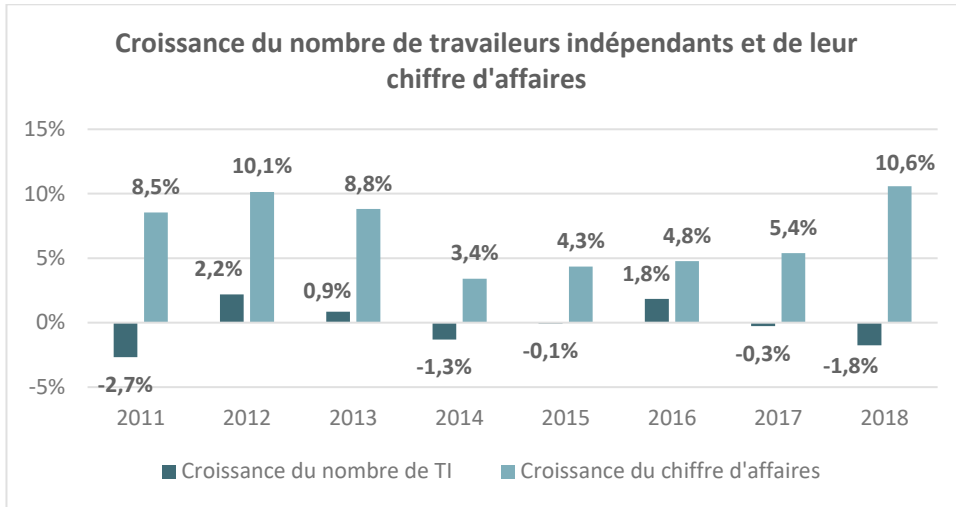
Un nombre stable de travailleurs indépendants et des revenus en hausse

Le nombre de travailleurs indépendants dans le secteur information et communication est à peu près stable et se situe autour de 30 000, soit 3% des effectifs salariés du secteur (contre 28% dans le conseil et 32% dans l'ingénierie). À l'image des TPME du secteur, le revenu des travailleurs indépendants de l'information et communication croît à un rythme soutenu (entre 3% et 11%). Toutefois, leur chiffre d'affaires pèse peu dans le CA total du secteur (seulement 1% en 2018). Le revenu annuel moyen des TI de l'information et communication s'élevait en 2018 à 44 200€ (contre 47 300€ dans le conseil et 51 400€ dans le numérique).

³³ « Tendances et prédictions 2022 : un poids croissant des dépenses dans le numérique en France », étude menée par CMIT et Markess, avril 2020, [Le marché du numérique en France - Team LEWIS France](#).

³⁴ Sondage OpinionWay pour Sage / CPME publié en septembre 2020, [La transformation digitale des TPE \[Etude\] - Sage Advice France](#)

³⁵ Sondage OpinionWay pour KPMG, janvier-février 2018, [Transformation digitale des ETI en France : les dirigeants prennent le virage de l'innovation \(assets.kpmg\)](#)



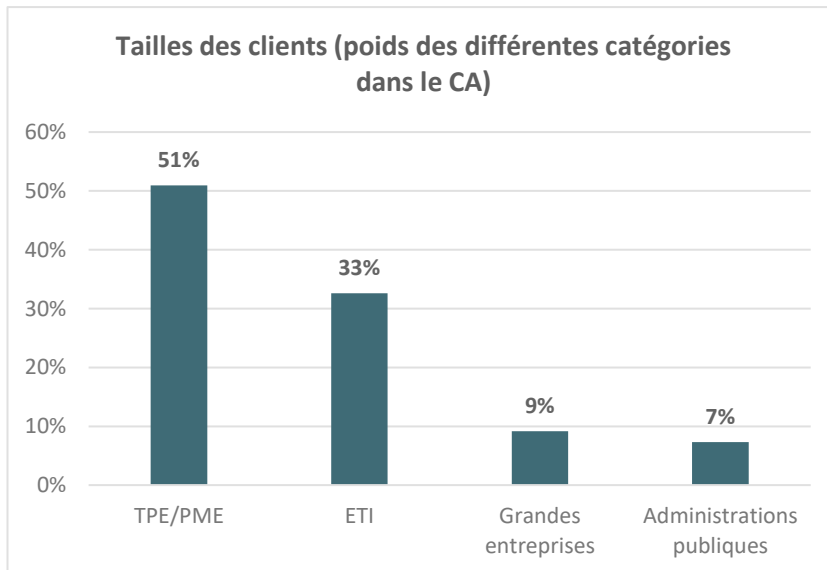
Source : Acoos, calculs Asterès

B. Clients : Des clients principalement issus de TPME régionales

Les TPME du numérique travaillent principalement pour des entreprises de taille similaire

Les chefs d'entreprise du numérique interrogés réalisent la moitié de leur chiffre d'affaires (51%) auprès de TPME (contre 23% dans l'ingénierie et 63% dans le conseil). La part d'ETI – GE n'est néanmoins pas négligeable : 33% du CA est réalisé auprès d'ETI et 9% auprès de GE.

32



Source : enquête Asterès

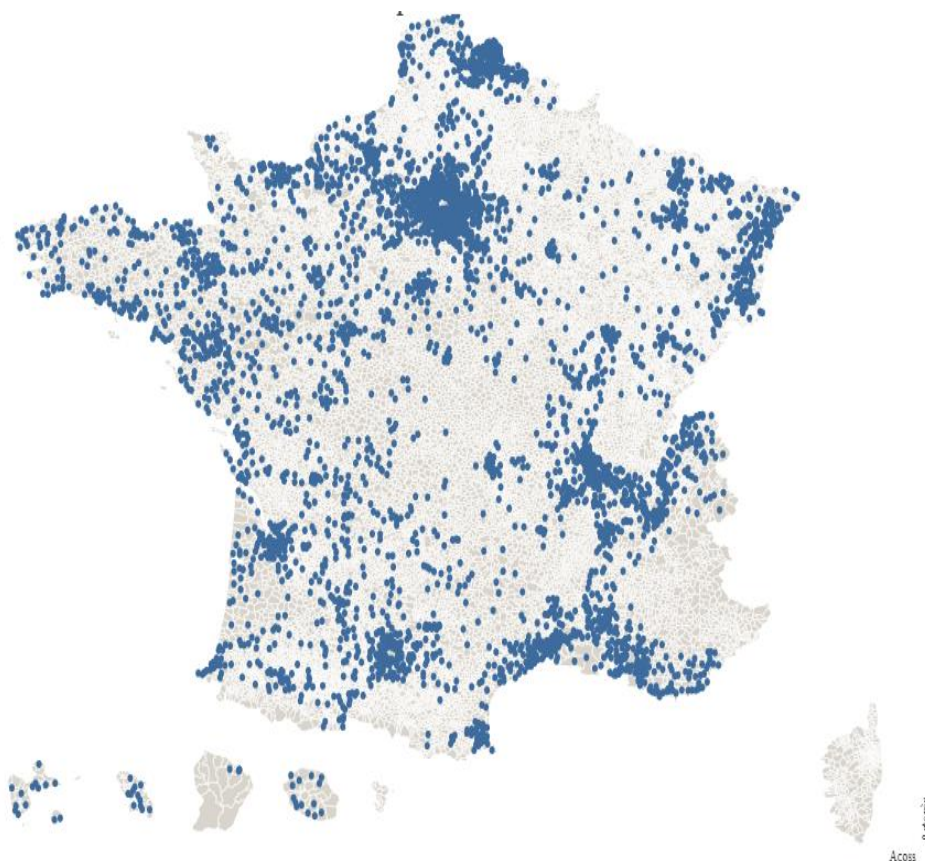
La production des TPME du numérique est particulièrement régionalisée

Les TPME du numérique sont présentes sur tout le territoire, bien que concentrées dans un nombre moins important de communes. Sur 4372 communes où sont installées des entreprises du numérique, on dénombre 4051 communes où ne sont installées ni ETI ni GE (contre 6214 pour l'ingénierie et 5282 pour le conseil).

Ces communes accueillent 38% des entreprises du numérique (contre 60% pour l'ingénierie

et 47% pour le conseil). La production des TPME du numérique est particulièrement régionalisée : 78% du chiffre d'affaires est réalisé soit dans le département, soit dans la région (contre 58% pour l'ingénierie et 26% pour le conseil). Dans ce contexte, le bouche-à-oreille et le réseautage jouent un rôle important : 72% des clients sont réguliers ou proviennent d'une recommandation par un partenaire ou un client (59% dans l'ingénierie et 75% dans le conseil).

Répartition géographique des TPME du numérique



Source : Acoiss, mise en forme Asterès

Note : Les points bleus correspondent aux communes où sont uniquement implantées des TPME

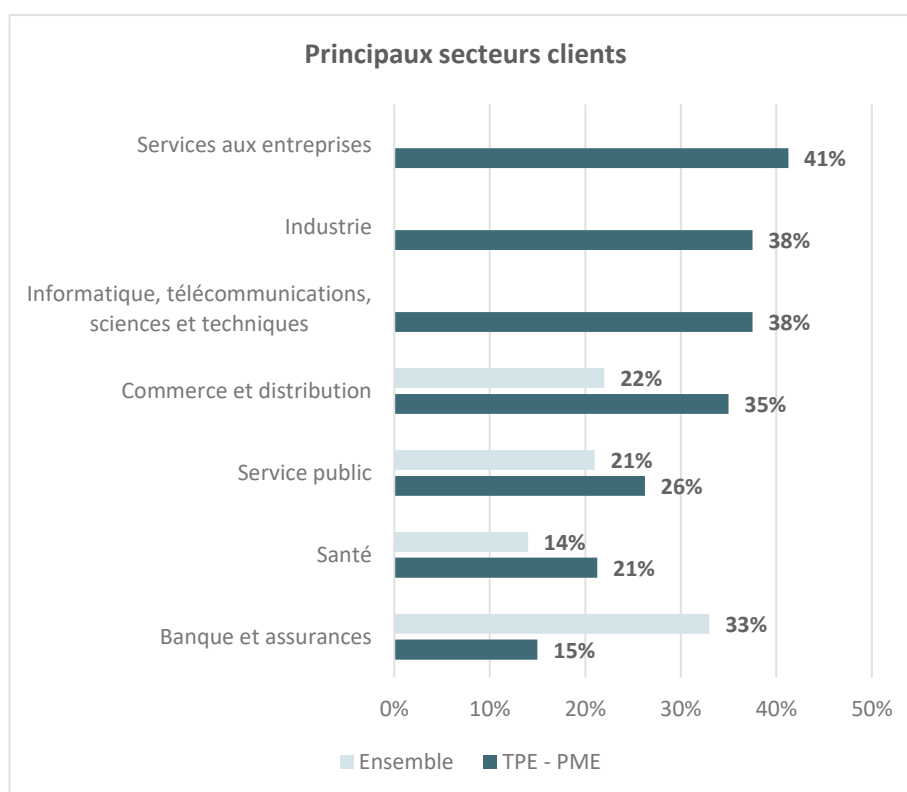
33

Dans certains cas, l'implantation des TPME influence fortement leurs secteurs clients

Les principaux secteurs clients des TPME du numérique sont les services aux entreprises (41% des répondants le comptent parmi leurs cinq principaux secteurs clients), l'industrie (pour 38% des répondants), le numérique (38% également), le commerce et la distribution (35%) et le service public (26%). Ces données peuvent être comparées avec celles de l'OPIIEC (2020) portant sur l'ensemble du secteur mais avec prudence car la méthodologie utilisée dans cette étude est légèrement différente³⁶. Dans certains cas, il existe peu de divergence entre les clients des TPME du numérique et de l'ensemble du secteur. Pour le secteur public, par exemple, 21% des TPME du numérique le comptent parmi leurs principaux secteurs clients,

³⁶ En particulier, la liste de secteurs clients proposée par le questionnaire de l'OPIIEC est légèrement différente de celle proposée par Asterès. Les secteurs « service aux entreprises » et « industrie », notamment, ne figuraient pas dans les propositions de réponse – pour ce dernier, une nomenclature plus précise était proposée par l'OPIIEC : plasturgie, chimie, métallurgie, etc.

contre 26% des entreprises du numérique toutes catégories confondues. Pour la santé également, l'écart est relativement faible (14% pour le TPME et 21% pour le secteur). Toutefois, en ce qui concerne le secteur banque et assurances, seulement 15% des dirigeants interrogés le comptent dans leurs principaux clients, alors que celui-ci est cité par une entreprise du numérique sur trois³⁷. Cette divergence découle des spécificités des TPME : les banques et les assurances sont quasiment toutes de grandes entreprises dont le siège est situé en région parisienne (Société Générale, BPCE, BNP, Crédit Agricole).



34

Source : questionnaire aux entreprises, étude OPIIEC 2020

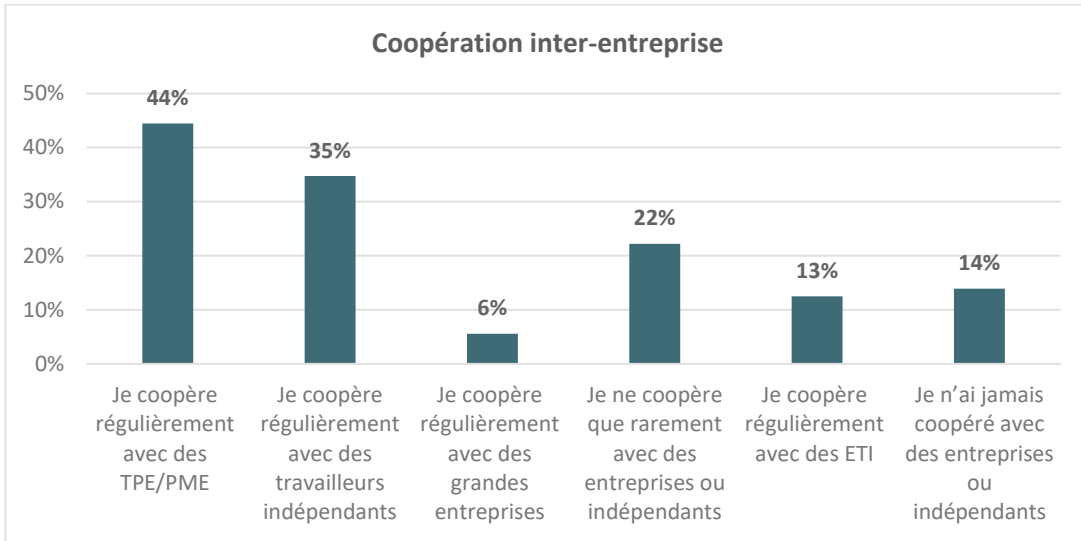
Lecture : 38% des chefs d'entreprise interrogés comptent l'industrie parmi leurs principaux secteurs clients

Note : ce graphique compare des données provenant de deux enquêtes différentes qui n'ont pas utilisé exactement la même méthodologie. La lecture doit donc se faire avec précaution.

C. Partenaires : l'importance de la coopération inter-entreprise

La taille modeste des TPME du numérique ne leur permet pas de proposer une palette d'expertises aussi large que les plus grandes entreprises. Ainsi, les TPME du numérique ont tout intérêt à mettre leurs connaissances en commun. On constate que 44% des TPME interrogées coopèrent régulièrement avec d'autres entreprises de taille similaire et 35% avec des indépendants. Seulement 14% n'ont jamais coopéré avec d'autres entreprises ou indépendants, ce qui est légèrement plus élevé que pour le reste de la branche (contre 5% dans l'ingénierie et 10% dans le conseil).

37 « Consolidation nationale des études prospectives régionales » (OPIIEC, 2020), <https://www.opiiec.fr/etudes/126557>.



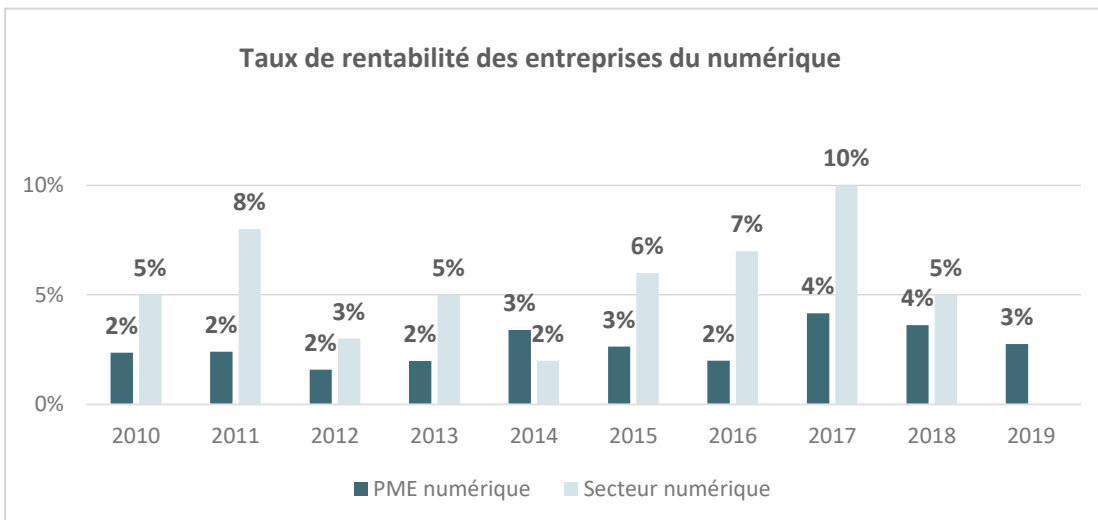
Source : questionnaire aux entreprises

D. Spécificité : le secteur se distingue par des économies d'échelle importantes

Contrairement au reste de la branche, les entreprises du numérique réalisent des économies d'échelle significatives

Le secteur du numérique se caractérise par des coûts marginaux faibles car les coûts variables des entreprises, et en particulier des éditeurs de logiciel, sont peu élevés. Par exemple, un logiciel, une fois qu'il a été conçu, peut être vendu à des multitudes d'exemplaires sans coût de production supplémentaire. Ainsi, une partie des entreprises du numérique en croissance réalisent des économies d'échelle, c'est-à-dire que le coût unitaire du produit diminue en fonction de la quantité vendue. On dit qu'elles sont « scalables ». Bien que ce raisonnement vaille surtout pour les éditeurs de logiciels, le phénomène est visible à l'échelle du secteur du numérique. Les plus grandes entreprises ont tendance à tirer la rentabilité du secteur par le haut : le taux de rentabilité moyen des entreprises du numérique oscille entre 3% et 10% sur la période étudiée alors que celui des TPME ne dépasse jamais les 4%.

35



Source : Diane, calculs Asterès

L'hyper-croissance et l'esprit de conquête qui caractérisent les start-ups ne constituent pas la norme du secteur

Le phénomène de « start-up » est propre à l'économie numérique, où les économies d'échelle sont très importantes, c'est-à-dire que les petites entreprises peuvent rapidement accroître leur chiffre d'affaires sans avoir à opérer d'importants changements (comme un recrutement massif, la création de nouveaux points de vente, un renforcement de l'architecture, etc.).

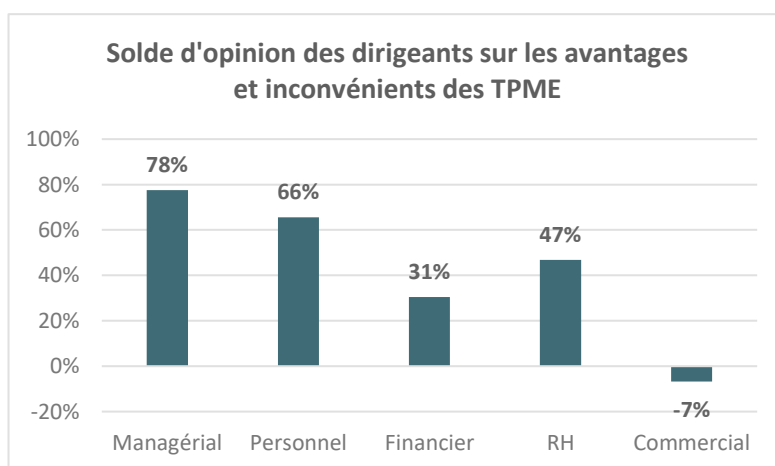
Néanmoins, le secteur du numérique ne se réduit pas aux start-ups. D'après plusieurs sources, le nombre de start-ups numériques en France se situe autour de 10 000³⁸, soit 11% du secteur numérique³⁹. Leur chiffre d'affaires s'élevait en 2018 à 6,5 Mds d'euros⁴⁰, soit 8,4% du CA total enregistré par les entreprises du numérique. L'enquête Asterès a également révélé que seulement 8% des dirigeants du numérique avaient pour ambition d'atteindre la taille une ETI ou GE (contre 3% pour l'ingénierie et 11% dans le conseil).

II. Le contrat social (accord tacite entre les salariés et leur dirigeant) au sein des TPME du numérique

A. Avantages : flexibilité du management, qualité de vie au travail et dialogue social

Pour les dirigeants, les avantages sont principalement managériaux et personnels

Les aspects managériaux et personnels constituent, aux yeux des dirigeants du numérique, les deux principaux avantages des TPME. Les soldes d'opinion pour ces deux aspects (respectivement 78% et 66%) sont largement supérieurs aux autres : l'aspect RH (47%), l'aspect financier (31%) et l'aspect commercial (-7%).



Source : enquête Asterès

Note : le solde correspond à la différence entre les avantages et les inconvénients

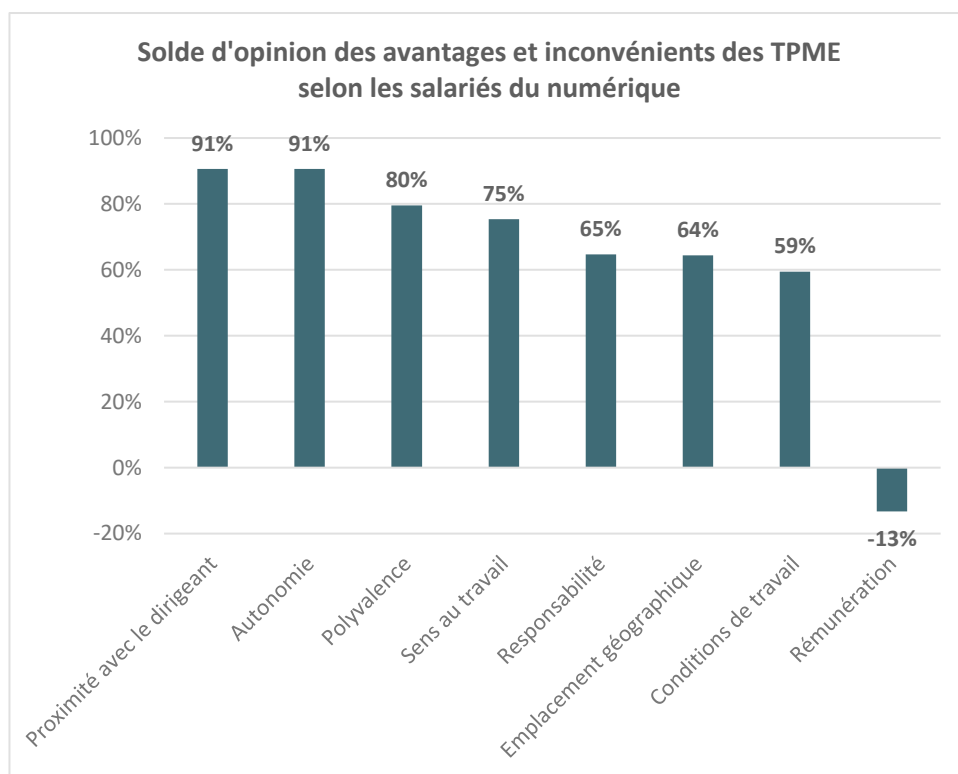
³⁸ Baromètre EY, France Digital, [Baromètre EY - France Digitale : La performance économique et sociale des start-up numériques en France](#) (2017), Agence du numérique, [Rapport d'activité 2015 – 2016, 20170505 Rapport-dactivite-Agence-du-Numerique.compressed.pdf \(amenagement-numerique.gouv.fr\)](#) (2017), KPMG, [Start-up : les chiffres à connaître en 2020 \(kpmg-pulse.fr\)](#) (2020).

³⁹ Selon les données Esane, le secteur du numérique tel que défini par l'Adesatt rassemble 87 640 établissements.

⁴⁰ Selon les données de Statista : [Start-ups numériques françaises : revenus 2013-2018 | Statista](#)

De même, pour les salariés, les avantages des TPME sont liés au management et à la qualité de vie au travail

Il existe un quasi-consensus sur la question de l'autonomie et de la proximité avec le dirigeant, pour lesquels le solde d'opinion des salariés atteint 91%. En ce qui concerne la polyvalence et le sens au travail, les soldes d'opinion atteignent respectivement 80% et 75%. Enfin, l'autonomie accrue s'accompagne également d'une responsabilisation des salariés, un avantage net pour 65% des salariés interrogés.



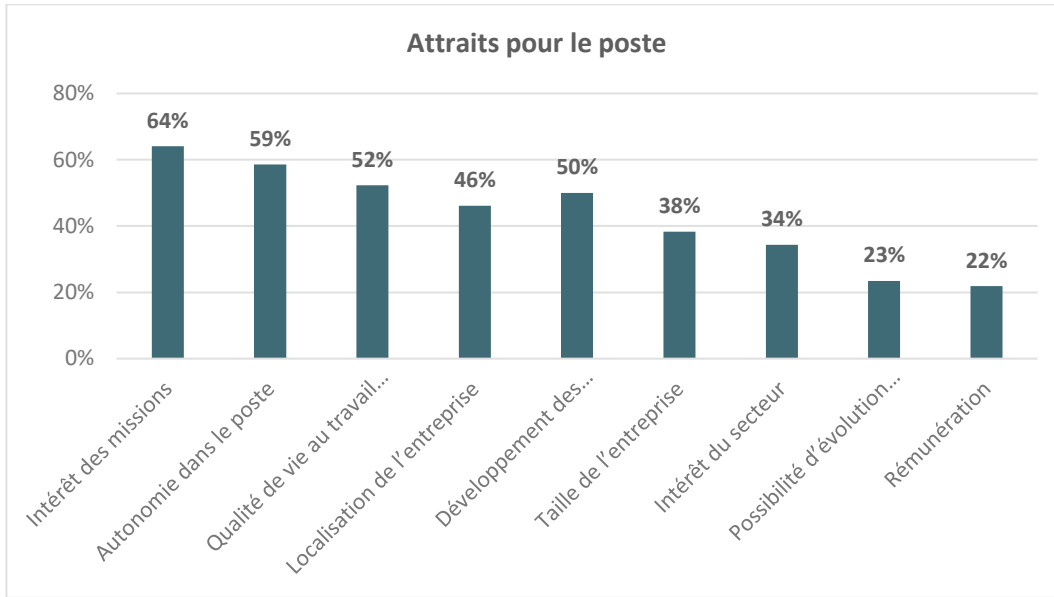
Source : questionnaire aux salariés, calculs Asterès
Note : le solde d'opinion correspond à la différence entre les avantages et les inconvénients

37

Ces avantages font la force et l'attractivité du modèle TPME

Pour l'immense majorité des salariés, rejoindre une TPME du numérique ne relève pas d'un choix par défaut. C'est notamment dans le numérique que la proportion de salariés ayant délibérément choisi de rejoindre une TPME est la plus élevée (47% contre 32% pour l'ingénierie et le conseil).

À l'inverse, seulement 5% des salariés ont choisi une TPME du numérique par défaut, signe de l'attractivité du modèle. Les trois facteurs principaux qui ont attiré les répondants dans leur poste actuel sont l'intérêt des missions (64%), l'autonomie (59%) et la qualité de vie au travail (52%).



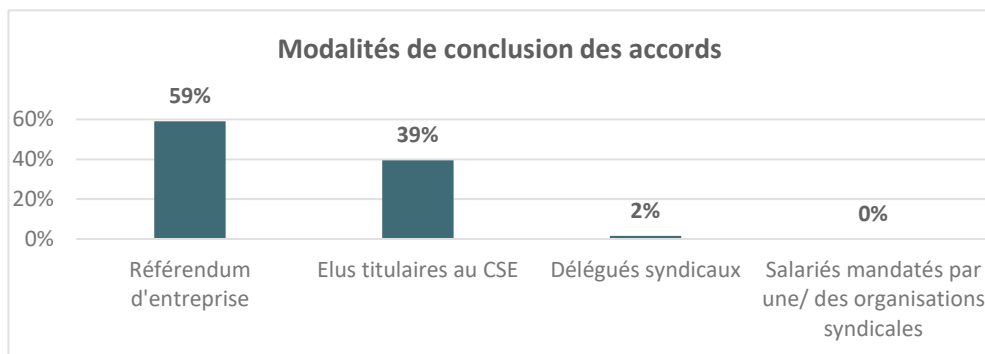
Source : questionnaire aux salariés

Le dialogue social est apaisé

Le dialogue social fonctionne bien et constitue une opportunité pour 89% des dirigeants interrogés (88% pour l'ingénierie et 83% pour le conseil). Un des avantages de la taille modeste des TPME du numérique est que les salariés peuvent prendre pleinement part au dialogue social.

Ainsi, sur les 42% des TPME du numérique ayant déjà négocié au moins un accord d'entreprise, 59% ont conclu cet accord par voie du référendum. La question du temps de travail est la plus fréquemment abordée (54% des entreprises ayant négocié au moins un accord d'entreprise), dans un contexte où 38% des salariés dépassent parfois ou régulièrement le temps de travail légal ou la durée forfaitaire. En cohérence avec l'inscription de la politique sociale dans le temps long, 36% des entreprises ayant déjà négocié un accord d'entreprise ont abordé avec leurs salariés la question de l'intéressement et de la participation.

38



Source : enquête Asterès

B. Inconvénients : la rémunération des salariés et la visibilité commerciale

Les salariés n'identifient qu'un seul inconvénient lié aux TPE – PME : la rémunération

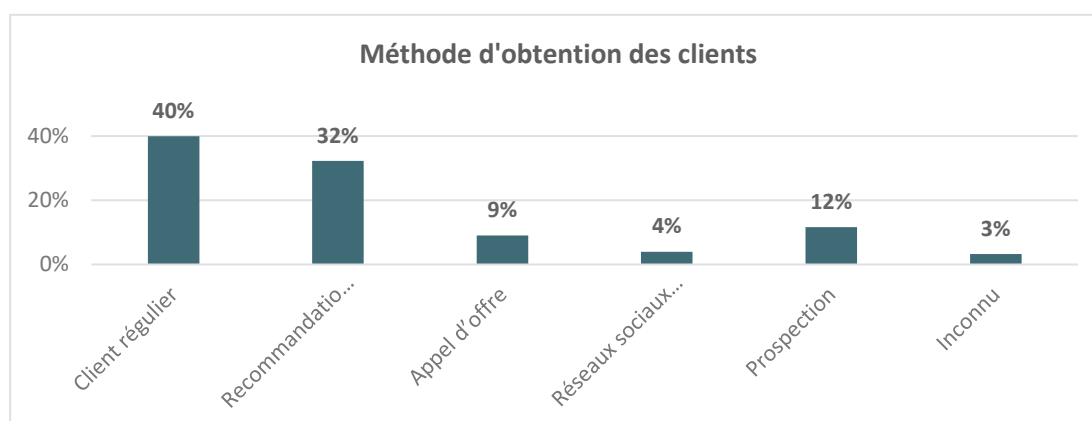
La rémunération constitue un inconvénient pour 43% des salariés du numérique (contre 47%

de ceux de l'ingénierie et 51% de ceux du conseil). Cette intuition est confirmée par les données du secteur : l'écart de salaire moyen entre un salarié d'une TPE du numérique et un salarié d'une entreprise du même secteur de plus de 50 salariés est de 699€ net mensuel (contre 304€ pour l'ingénierie et 910€ pour le conseil)⁴¹. Cet écart s'explique par le fait que les TPME se positionnent sur des marchés parfois moins rémunérateurs et pratiquent des prix moindres que les grandes structures pour se démarquer. Étant donné que le personnel représente la majeure partie des charges d'exploitation des TPME du numérique, le salaire est un levier important de la réduction des coûts.

L'inconvénient majeur identifié par les chefs d'entreprise du numérique est d'ordre commercial

Dans ce domaine, ils sont 47% à se considérer désavantagés par rapport aux plus grandes structures. Les TPME, de manière générale, peuvent en effet pâtir d'un manque de notoriété – dans le sens où elles sont moins connues que les grandes entreprises du même secteur.

Les TPME du numérique ont toutefois mis en place des stratégies pour surmonter cette difficulté. La fidélisation de la clientèle et le réseautage jouent un rôle plus important dans le développement commercial que les appels d'offre ou la prospection. La part de clients réguliers dans leur portefeuille est de 40% (contre 29% dans le conseil et 38% dans l'ingénierie). En outre, 32% des missions ont été obtenues grâce à la recommandation d'un client ou d'un partenaire.



Source : enquête Asterès

C. Satisfaction : les dirigeants et salariés adhèrent entièrement au modèle

Les salariés privilégient le bien-être à la rémunération

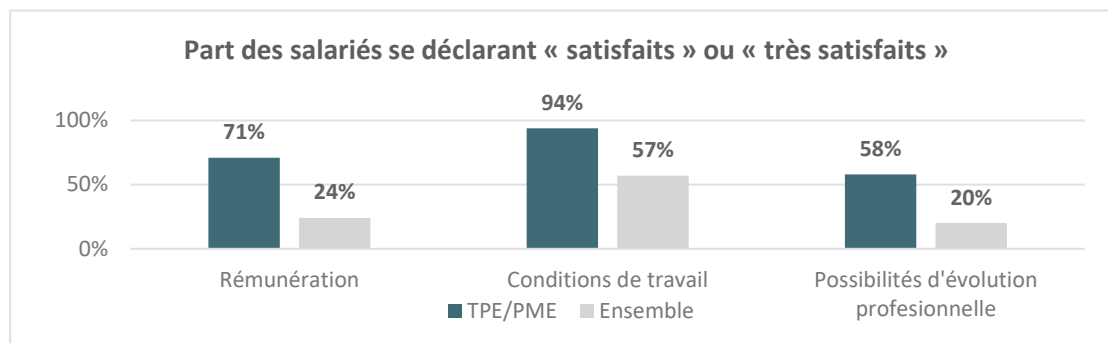
Bien que conscients d'être désavantagés financièrement par rapport aux salariés des plus grandes entreprises, les salariés des TPME du numérique sont 71% à se dire satisfaits de leur rémunération, contre 24% pour l'ensemble du secteur (selon l'enquête Astérès 2021).

Ils sont aussi largement satisfaits de leurs conditions de travail (94% contre 57% pour l'ensemble du secteur). Autre signe de la satisfaction des salariés : seulement 29% d'entre eux envisagent de quitter leur entreprise d'ici 5 ans. À titre de comparaison, ce chiffre est de 46%

⁴¹ Les données de la Dares n'étant pas disponibles par secteur, nous utilisons ici les données du « Rapport de Branche 2019 » (Syntec et Cinov).

pour les salariés français toutes branches confondues⁴².

Finalement, le modèle TPME parvient à convaincre les salariés provenant de grandes entreprises : alors que 51% des répondants proviennent d'une GE, ils seraient seulement 27% à retourner dans une GE après avoir occupé un poste dans une TPME.



Sources : enquête Asterès (TPME), OPIIEC 2020 (Ensemble)

Les entrepreneurs poursuivent d'autres objectifs que celui de maximiser leurs gains financiers

Comme indiqué en première partie, la taille de l'entreprise n'est pas subie mais choisie par les dirigeants. Malgré les inconvénients que le modèle peut comporter sur le plan commercial, les dirigeants de TPME y sont attachés. Ces derniers ne placent pas la croissance au-dessus de tous les autres critères de réussite. Ils se disent aussi concernés par le maintien d'un « cadre de vie convivial », d'un « esprit familial » et la garantie du « bien-être des salariés ». L'intérêt des salariés passe donc sur le même plan que celui de l'entreprise et de ses actionnaires.

40

III. Des limites représentatives de celles de la branche

A. Recrutement : des difficultés propres au secteur, accentuées par la taille

Le secteur du numérique fait face à des difficultés de recrutement depuis plusieurs années

Ce fait a déjà été mis en évidence dans une étude de l'OPIIEC publiée antérieurement⁴³ et s'explique principalement par le degré de technicité des expertises recherchées. Les entreprises déplorent des profils « trop généralistes » alors que la réalisation des missions nécessite des compétences fines dans des domaines précis.

L'évolution des technologies est si rapide que les besoins en compétences à moyen terme sont imprévisibles : les métiers qui existeront d'ici 2 à 3 ans ne sont pas encore connus. Par conséquent, les besoins des entreprises évoluent trop vite pour que les formations aient le temps de s'adapter.

C'est la raison pour laquelle les principales difficultés rencontrées par les dirigeants du numérique sont le manque de candidats (69%), le manque d'expérience des candidats (58%) et

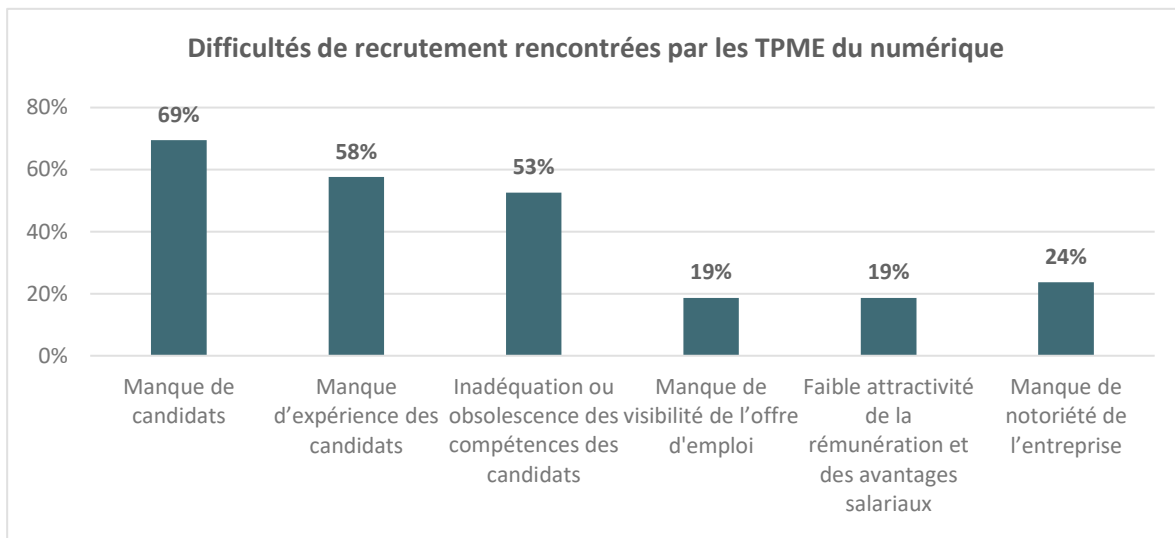
⁴² Enquête The Workforce view in Europe, 2019

⁴³ « Consolidation nationale des études prospectives régionales », OPIIEC 2020, [Consolidation nationale des études prospectives régionales des métiers de la branche | Opieic GPEC](#)

l'inadéquation ou obsolescence des compétences des candidats (53%).

Ces difficultés de recrutement sont accentuées pour les TPME

Alors que 66% des entreprises du numérique déclarent rencontrer des difficultés de recrutement (OPIIEC, 2020), ce taux grimpe à 82% chez les TPME (contre 80% pour l'ingénierie et 51% pour le conseil). Un dirigeant de TPME du numérique sur quatre déclare notamment souffrir du manque de notoriété de son entreprise. Un dirigeant sur cinq peine à recruter en raison de la faible attractivité de la rémunération et des avantages salariaux. On retrouve ici les deux faiblesses principales du modèle TPME.



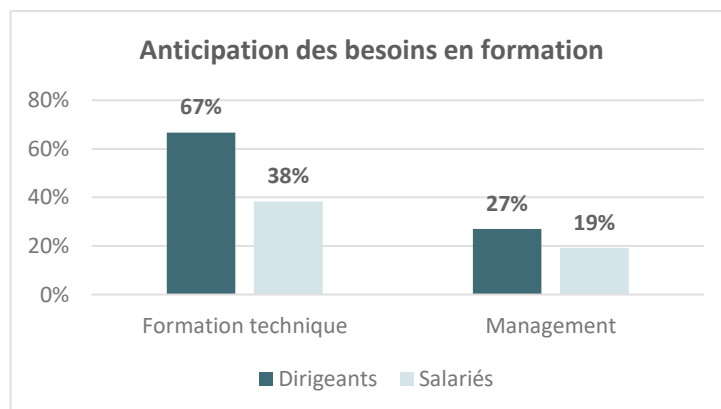
41

Source : enquête Asterès

B. Formation : un déficit qui exacerbe les difficultés de recrutement

La formation est perçue comme un atout stratégique...

La formation continue joue un rôle primordial dans l'adaptation des compétences aux évolutions technologiques. Les dirigeants en sont conscients puisqu'ils sont 70% à considérer la formation comme un atout pour leur stratégie d'entreprise (contre 67% dans l'ingénierie et 76% dans le conseil). Salariés et dirigeants s'accordent pour considérer la formation technique comme une priorité : 67% des chefs d'entreprise et 38% des salariés anticipent des besoins en formation technique.

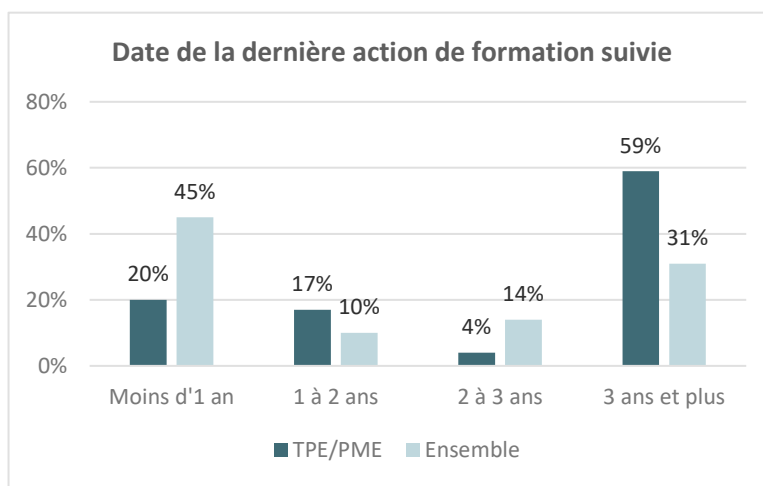


Source : enquête Asterès

...mais reste moins fréquente que dans les plus grandes entreprises

Dans les faits, les actions de formation sont moins fréquentes dans les TPME du numérique : 20% de leurs salariés ont suivi une formation au cours des douze derniers mois, contre 45% pour les salariés du secteur dans son ensemble. D'après les dirigeants de TPME du numérique, les freins principaux à la formation sont l'absence de programmes adaptés (24%) et le coût financier (23%).

La difficulté à recruter des profils qui correspondent aux besoins des TPME du numérique pourrait être surmontée par l'investissement dans la formation des nouvelles recrues. À l'inverse, le déficit de formation exacerbe les difficultés liées à la pénurie des compétences.



Source : questionnaire salariés, enquête OPIIEC (2018)

Ingénierie

Le chiffre d'affaires des TPME de l'ingénierie s'élevait en 2018 à 20 Mds d'euros, soit 56% du chiffre d'affaires total du secteur. Avec leurs 190 594 salariés, les TPME concentrent 69% de l'emploi de l'ingénierie.

Les TPME de l'ingénierie se distinguent des autres secteurs en ce qu'elles entretiennent des liens plus étroits avec les ETI et grandes entreprises. Leur clientèle est notamment principalement composée d'ETI – GE. Pour le reste, les TPME de l'ingénierie sont fidèles au modèle TPME.

I. Analyse économique des TPME de l'ingénierie

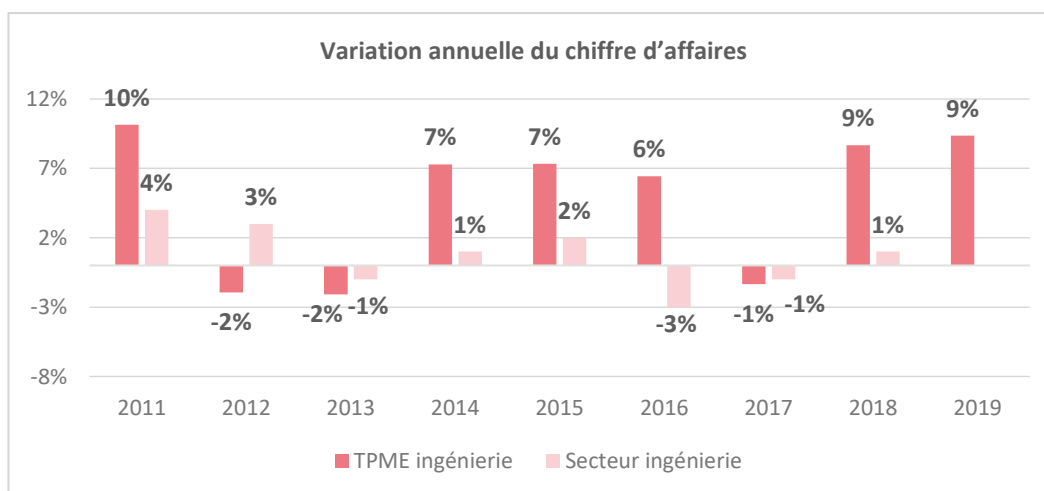
A. Croissance et perspectives : l'ingénierie est dépendante à la fois de secteurs en déclin et de secteurs d'avenir

Les TPME de l'ingénierie croissent plus rapidement que l'ensemble de leur secteur

Les TPME de l'ingénierie ont alterné des périodes de forte croissance (entre 6% et 10% en 2011, 2014-2016, 2018-2019) et des périodes marquées par un recul de leur chiffre d'affaires (entre -1% et -2% en 2012, 2013, 2017). Ainsi, malgré des taux de croissance parfois très élevés, le taux de croissance annuel moyen des TPME de l'ingénierie est inférieur à la moyenne de la branche (4,5% contre 5,7%).

Les TPME de l'ingénierie demeurent toutefois beaucoup plus dynamiques que l'ensemble du secteur, dont la croissance moyenne ne dépasse jamais 4% du chiffre d'affaires.

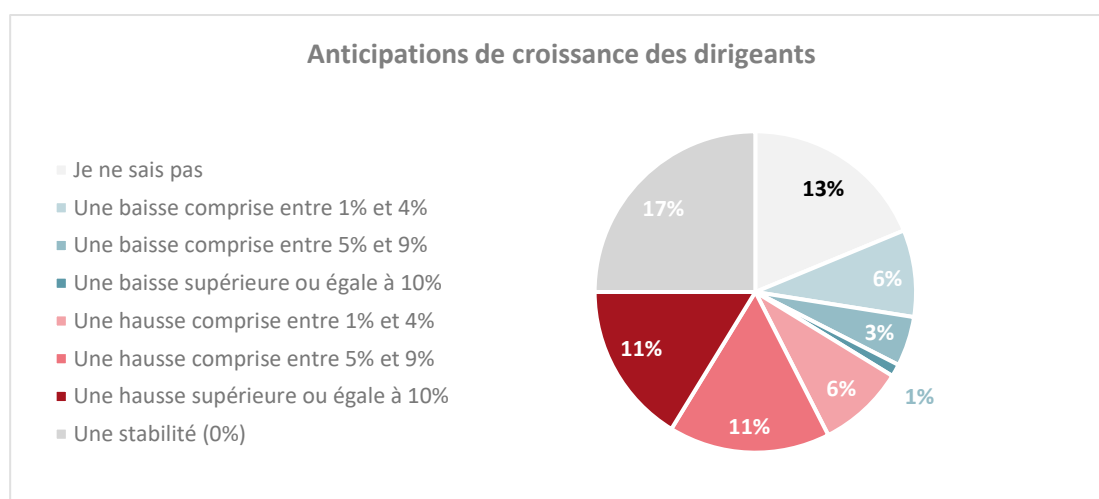
Le taux de défaillance des TPME de l'ingénierie est le plus élevé de la branche : 1,4% contre 1% dans le numérique, 0,5% dans le conseil et 1,1% dans l'événementiel. De même, le taux de création du secteur de l'ingénierie est plus faible : 24% contre 27% dans le numérique et 38% dans le conseil et l'événementiel.



Source : Diane

Les dirigeants des TPME de l'ingénierie sont moins optimistes que ceux des autres secteurs

Ils sont seulement 29% à anticiper une hausse de leur chiffre d'affaires dans les prochaines années, contre 51% dans le numérique et 65% dans le conseil. Pourtant, ils sont moins nombreux à anticiper une baisse de leur chiffre d'affaires (10% contre 17% dans le numérique et 13% dans le conseil). Ils sont surtout plus nombreux à ne pas parvenir à se projeter (13% contre 5% dans le numérique et 7% dans le conseil), signe d'un degré plus élevé d'incertitude dans l'ingénierie.



Source : enquête Asterès

44

Les secteurs clients ont des perspectives disparates

L'incertitude dans l'ingénierie peut s'expliquer par les dynamiques des différents secteurs clients, en particulier l'industrie, la construction et l'environnement.

- L'industrie représente 39% du chiffre d'affaires des entreprises interrogées. Or, malgré un rebond conjoncturel en 2021⁴⁴, la tendance structurelle reste celle de la désindustrialisation : la part de l'industrie manufacturière dans le PIB français a baissé de 9 points en quarante ans⁴⁵.
- Pour leur part, les investissements dans la construction ont mis dix années avant de retrouver leur niveau d'avant crise (2008)⁴⁶. Alors qu'ils étaient repartis à la hausse en 2015, la pandémie y a mis un nouveau coup d'arrêt : ils sont passés de 243,3 milliards d'euros en 2019 à 210,8 milliards d'euros en 2020. L'indicateur synthétique du climat des affaires dans le bâtiment a toutefois rapidement retrouvé sa ferveur d'avant crise (111 points, soit le plus haut niveau depuis juin 2008)⁴⁷.
- Enfin, dans un contexte de transition écologique et de révolutions des modes de production, le secteur énergie-environnement apparaît comme un secteur d'avenir et devrait tirer la croissance des TPME de l'ingénierie vers le haut. De manière générale, ce secteur bénéficie d'un écho social positif auprès du grand public. Surtout, il est la cible de nombreux investissements et aides publiques. Le plan de relance dédié par

⁴⁴ « La croissance de la production s'est accélérée mais les arriérés de production se sont accumulés » (IHS Market, juin 2021), <https://www.markiteconomics.com/Public/Home/PressRelease/0daab24335744828a9117a8dbca07fa3>.

⁴⁵ Yannick Kalantzis et Camille Thubin, « Les causes de la désindustrialisation en France », Banque de France, 13 novembre 2017, <https://blocnotesdeleco.banque-france.fr/billet-de-blog/les-causes-de-la-desindustrialisation-en-france>.

⁴⁶ [Investissement en construction | Insee](#)

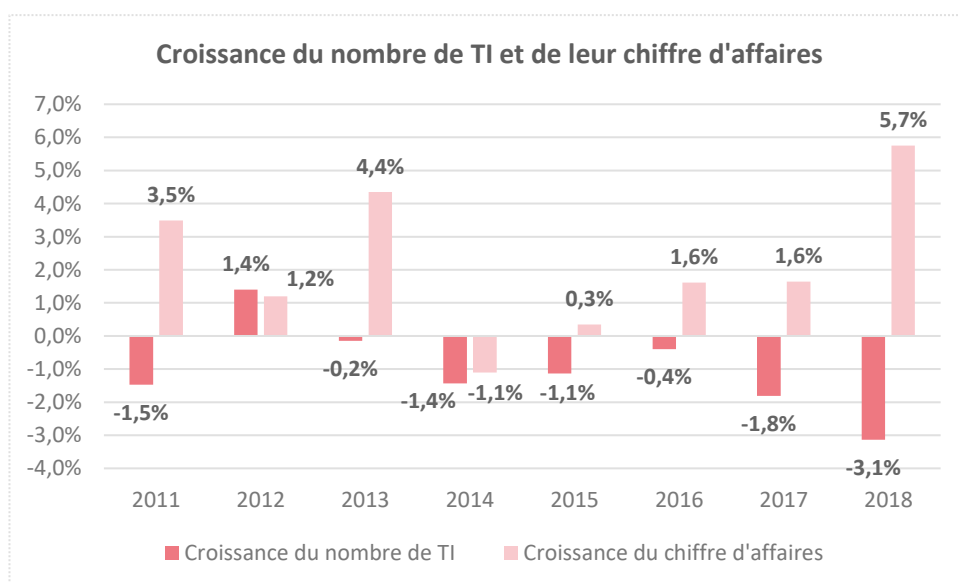
⁴⁷ [En octobre 2021, le climat des affaires dans le bâtiment reste favorable - Informations rapides - 272 | Insee](#)

exemple une enveloppe de 30 Mds€ à la transition écologique.

Un nombre de travailleurs indépendants en baisse et des revenus en hausse

Entre 2010 et 2018, le nombre de travailleurs indépendants dans l'ingénierie a diminué, passant de 91 000 à 84 000. Ce chiffre reste toutefois élevé : il correspond au tiers des effectifs salariés de l'ingénierie (32% contre 28% dans le conseil et 3% dans l'information et communication). Ce ratio élevé s'explique avant tout par le nombre important d'indépendants dans le secteur « autres activités scientifiques et techniques » - deux fois plus que de salariés. Le revenu annuel moyen des ingénieurs indépendants est aussi le plus élevé de la branche : 51 400€ en 2018 contre 47 300€ dans le conseil et 44 200€ dans le numérique.

En termes de chiffre d'affaires, le poids des ingénieurs indépendants reste limité. Même s'il croît à des rythmes parfois soutenus (jusqu'à 6%), le CA des ingénieurs indépendants ne représente que 3% de celui réalisé par les entreprises du secteur.



45

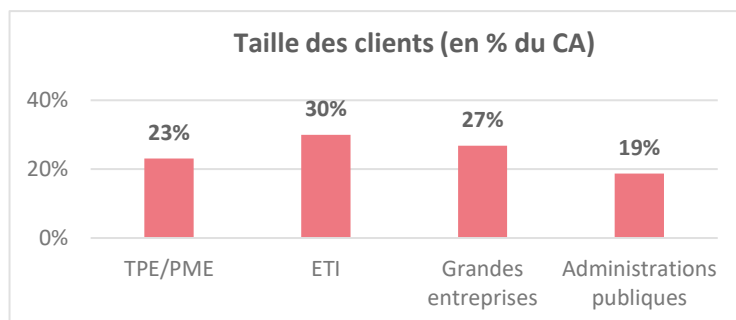
B. Clients : des liens plus forts avec les grandes structures et administrations publiques

Contrairement aux autres secteurs, les TPME de l'ingénierie travaillent principalement pour de grandes structures

Les TPME de l'ingénierie ne réalisent que 23% de leur chiffre d'affaires auprès d'entreprises de taille similaire, contre 51% pour le numérique et 63% pour le conseil. À l'inverse, la proportion de grandes entreprises dans le portefeuille client des TPME de l'ingénierie est particulièrement élevée, comparée aux autres secteurs : 27% contre 9% pour le numérique et 8% pour le conseil. Au total, les ETI – GE représentent 57% du chiffre d'affaires des TPME de l'ingénierie (contre 42% pour le numérique et 27% pour le conseil).

Cette particularité s'explique par l'importance de l'industrie dans le portefeuille client des TPME de l'ingénierie en matière de chiffres d'affaires. Elle représente 39% du chiffre d'affaires total des entreprises interrogées, contre 6% pour le numérique et 1% pour le conseil. Or le secteur de l'industrie compte de nombreuses ETI et GE : 26% des grandes entreprises

et 32% des ETI françaises sont dans l'industrie⁴⁸.

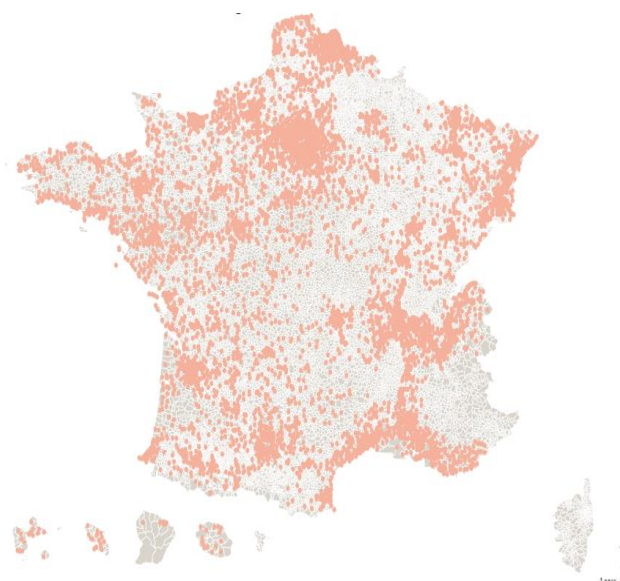


Source : questionnaire aux entreprises

Les TPME de l'ingénierie travaillent majoritairement pour des clients situés dans leur région

Malgré leurs liens avec les grandes structures, les TPME de l'ingénierie sont aussi très présentes sur le territoire : sur les 6490 communes où sont installées des entreprises de l'ingénierie, 6214 n'accueillent ni ETI ni GE (contre 4051 dans le numérique et 5282 dans le conseil). 60% des entreprises du secteur sont implantées dans ces communes (contre 38% pour le numérique et 47% pour le conseil). Les TPME de l'ingénierie contribuent à la dynamisation du tissu économique local puisque la majorité de leur chiffre d'affaires est réalisé dans le département ou la région (58% contre 64% dans le numérique et 26% dans le conseil).

Répartition des TPME de l'ingénierie



Source : Acoiss, mise en forme Asterès

Note : Les points correspondent aux communes où sont uniquement implantées des TPME

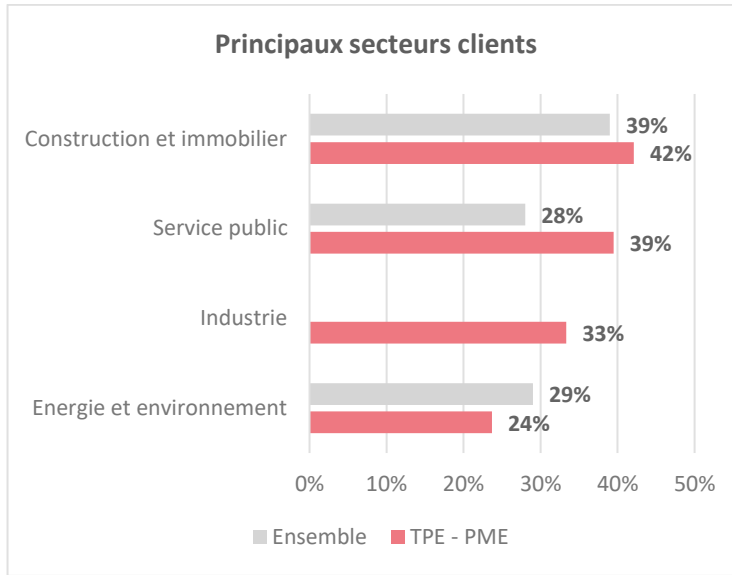
46

Les TPME de l'ingénierie entrent en concurrence directe avec les ETI et GE

Dans l'ingénierie, les entreprises travaillent avec les mêmes secteurs clients, quelle que soit leur taille. Les quatre principaux secteurs clients des TPME de l'ingénierie sont les mêmes

⁴⁸ Ratios calculés à partir des données Insee : [Catégories d'entreprises – Tableaux de l'économie française | Insee](#)

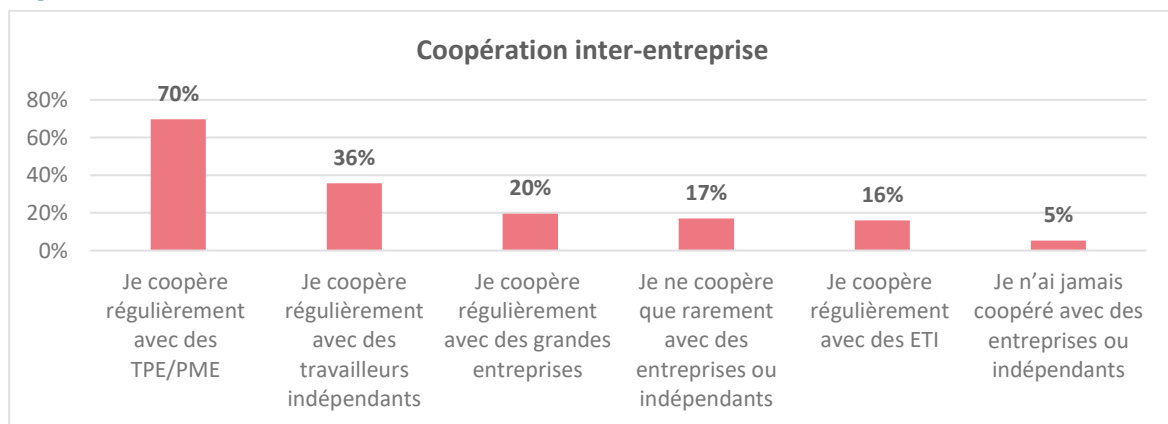
que pour l'ensemble du secteur⁴⁹, soit la construction et l'immobilier, le service public, l'industrie ainsi que l'énergie et l'environnement. La part d'entreprises de l'ingénierie travaillant principalement pour ces secteurs varie peu en fonction de la taille (42% vs. 39% pour le BTP et l'immobilier, 39% vs. 28% pour le service public, 24% vs. 29% pour l'énergie et l'environnement). La part d'entreprises de l'ingénierie (toutes catégories confondues) travaillant principalement pour le secteur de l'industrie n'est pas connue, mais ce secteur fait bien partie, selon l'OPIIEC (2020), des quatre secteurs clients principaux de l'ingénierie⁵⁰. Les TPME de l'ingénierie entrent donc en concurrence directe avec les ETI - GE du secteur.



Source : questionnaire aux entreprises (TPE – PME), enquête OPIIEC 2020 (Ensemble)

Lecture : 42% des TPME de l'ingénierie comptent la construction et l'immobilier dans leurs principaux secteurs clients

Pour faire face à la concurrence des grands groupes, les TPME de l'ingénierie coopèrent régulièrement entre elles



Source : questionnaire aux entreprises

⁴⁹ Le classement des principaux secteurs clients de l'ingénierie peut varier en fonction de l'indicateur utilisé. Ici, la notion de « principal secteur client » est plus subjective qu'en termes de chiffres d'affaires : ce sont les dirigeants eux-mêmes qui ont renseigné leurs « 5 principaux secteurs clients ». Le graphique renseigne sur la part des répondants au sondage qui compte tel secteur parmi leurs principaux secteurs clients. Cet indicateur ne prend toutefois pas en compte le poids du secteur en termes de chiffre d'affaires.

⁵⁰ L'industrie en tant que grand secteur d'activité ne figurait pas parmi les possibilités de réponse dans l'enquête menée par l'OPIIEC. Une nomenclature plus détaillée a été utilisée, comprenant les différents types d'industries (plasturgie, chimie, métallurgie, etc.). Toutefois, les résultats complets n'ont pas été rendus publics et seules les données sur les trois secteurs principaux sont disponibles.

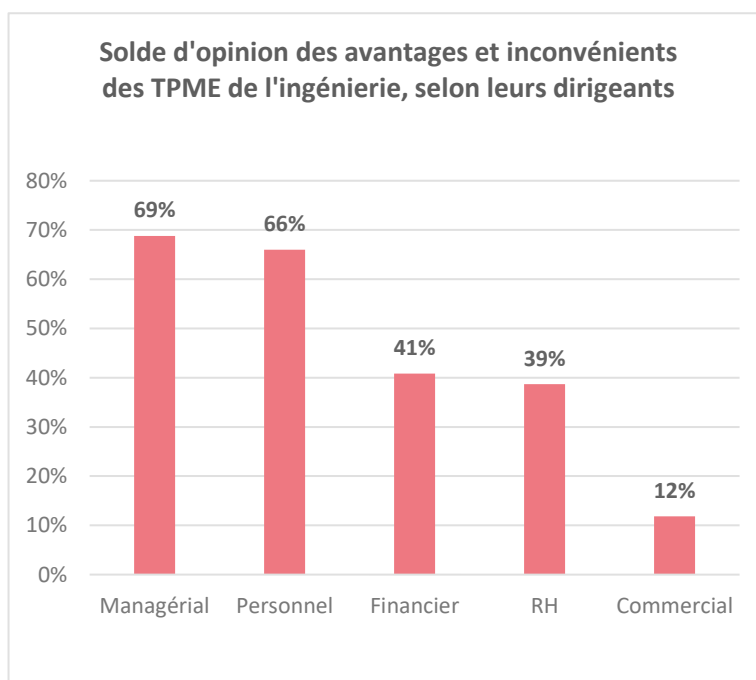
La proportion de TPME coopérant régulièrement avec d'autres entreprises de taille similaire est significativement plus élevée dans l'ingénierie (70%) que dans le conseil (49%) ou le numérique (44%). Ces partenariats leur permettent d'élargir leur palette d'expertise et de développer la R&D⁵¹.

II. Le contrat social (accord tacite entre les salariés et leur dirigeant) au sein des TPME de l'ingénierie

A. Avantages : salariés et dirigeants partagent la même vision

Le modèle TPME comporte des avantages du point de vue managérial et personnel

Les aspects managériaux et personnels constituent des avantages pour la majorité des dirigeants des TPME de l'ingénierie. Les soldes d'opinion pour ces deux aspects (la différence entre les avantages et les inconvénients) s'élèvent respectivement à 69% et 66%. Les autres aspects sont également perçus comme des avantages, mais dans une moindre mesure (les soldes d'opinion s'élèvent à 41% pour l'aspect financier, 39% pour les RH, et 12% pour le commercial).

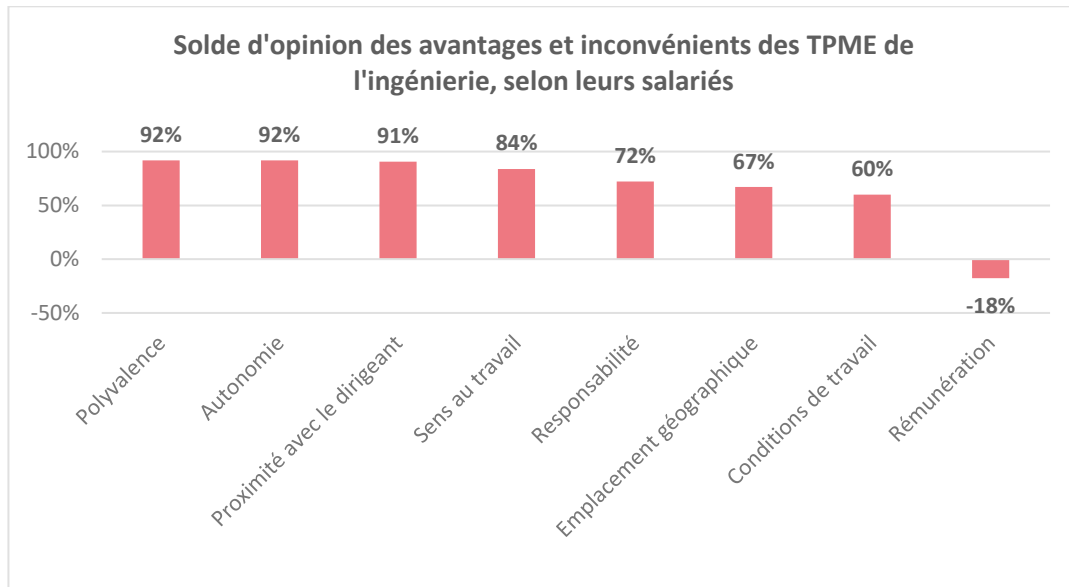


Source : enquête Asterès

Note : le solde d'opinion correspond à la différence entre les avantages et les inconvénients

Du point de vue des salariés, les principaux avantages sont également managériaux. Les salariés des TPME de l'ingénierie jouissent d'une autonomie accrue (92%), endossent davantage de responsabilités (72%), et sont plus proches de leur dirigeant (91%). Enfin, sur le plan personnel, les salariés interrogés trouvent également du sens dans le travail qu'ils réalisent.

⁵¹ « Consolidation nationale des études prospectives régionales », OPIIEC 2020, [Consolidation nationale des études prospectives régionales des métiers de la branche | Opiiec GPEC](#).



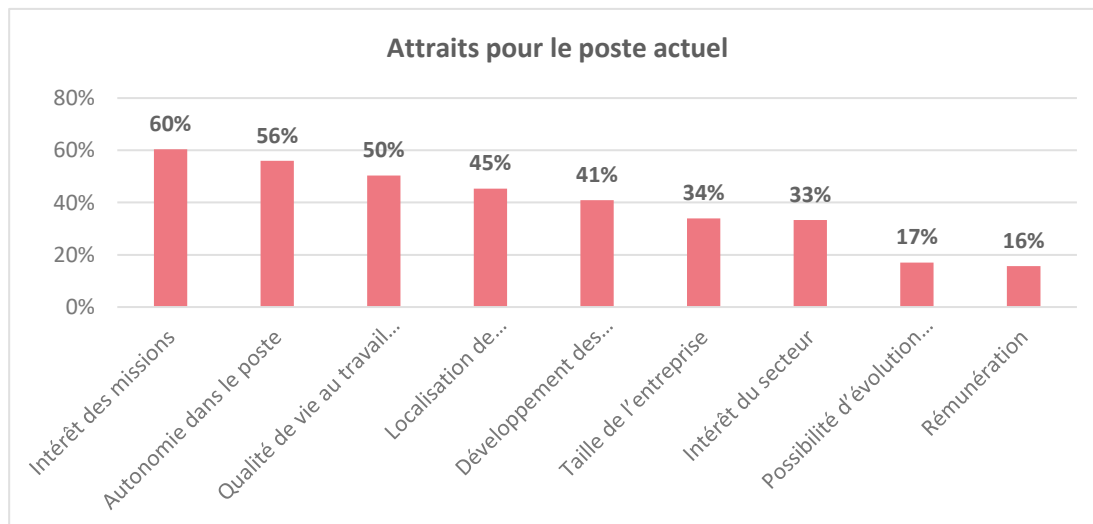
Source : enquête Asterès

Note : le solde d'opinion correspond à la différence entre les avantages et les inconvénients

Ce sont en partie ces avantages qui ont attiré les salariés dans leur poste actuel

La plupart des salariés de l'ingénierie travaille dans une TPME par choix (32%) ou par opportunité (54%). Bien que la proportion de salariés de l'ingénierie travaillant dans une TPME par défaut soit plus élevée que dans les autres secteurs, elle reste relativement faible : 10% contre 5% dans le numérique et 4% dans le conseil.

Au-delà du contenu du poste, les salariés de l'ingénierie ont été attirés par des avantages propres aux TPME, à savoir l'autonomie dans le poste (56%) et la qualité de vie au travail (50%). A contrario, la rémunération n'a constitué un facteur d'attractivité que pour 16% d'entre eux.

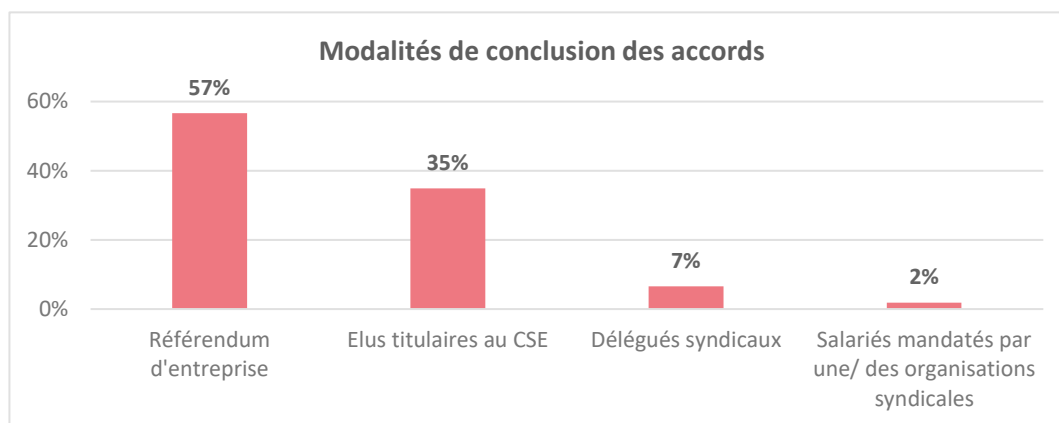


Source : enquête Asterès

Le dialogue social fonctionne bien

Selon 88% des dirigeants de l'ingénierie (contre 89% pour le numérique et 83% pour le conseil), le dialogue social fonctionne bien et représente une opportunité pour l'entreprise. Le

référendum est la modalité de conclusion des accords privilégiée par les TPME de l'ingénierie (57% des débats sont tranchés par référendum), sachant que 39% des entreprises de l'ingénierie ont déjà négocié au moins un accord avec les partenaires sociaux (contre 42% pour le numérique et 28% pour le conseil). L'intéressement et la participation arrivent en tête des sujets négociés, devant la santé et la prévoyance puis les congés.



Source : enquête Asterès

B. Inconvénients : la rémunération des salariés

L'unique inconvénient des TPME de l'ingénierie selon les salariés est leur rémunération

50

La rémunération est perçue comme un inconvénient propre aux TPME par 47% des salariés de l'ingénierie interrogés, alors que seulement 29% la perçoivent comme un avantage. Cette intuition est confirmée par les données puisque l'écart de salaire moyen entre un salarié d'une TPE et un salarié d'une entreprise de plus de 50 salariés était en 2017 de 304€ net mensuel⁵².

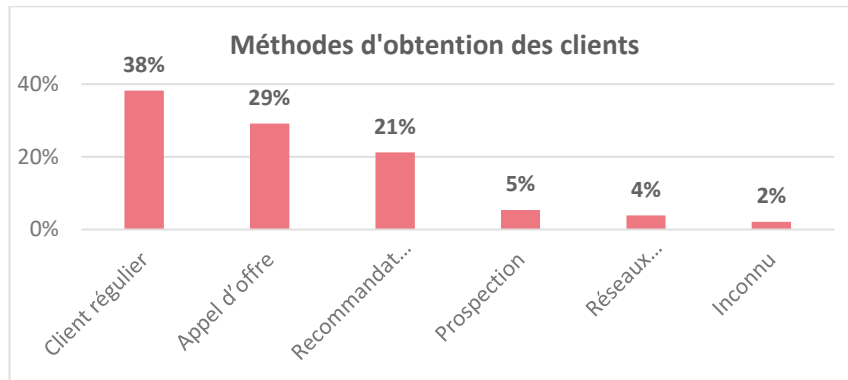
Cet écart s'explique, entre autres, par le fait que les TPME sont désavantagées sur le plan commercial et sont contraintes de pratiquer des prix plus faibles pour attirer des clients – même si ce phénomène est moins prononcé dans l'ingénierie. Étant donné que le personnel représente la majeure partie des charges d'exploitation des TPME de l'ingénierie, le salaire constitue un levier important de la réduction des coûts.

Contrairement aux autres secteurs, il n'existe pas de consensus entre les dirigeants sur l'aspect commercial

L'aspect commercial n'est pas unanimement présenté par les chefs d'entreprise comme un inconvénient. Dans le détail, 47% dirigeants de l'ingénierie considèrent que l'aspect commercial constitue un avantage, quand 35% le perçoivent plutôt comme un inconvénient.

Les TPME de l'ingénierie entretenant des liens plus étroits avec les grandes structures, cette spécificité n'est pas surprenante. En outre, le développement commercial des TPME de l'ingénierie passe davantage par les appels d'offre que par le bouche-à-oreille, contrairement au reste de la branche (29% des clients des TPME de l'ingénierie ont été obtenus grâce à un appel d'offre, contre 9% pour le conseil et 6% pour le numérique).

⁵² Les données de la Dares n'étant pas disponibles par secteur, nous utilisons ici les données du « Rapport de Branche 2019 » (Syntec et Cinov). Le rapport date de 2020 et les données, de source Insee, de 2017.



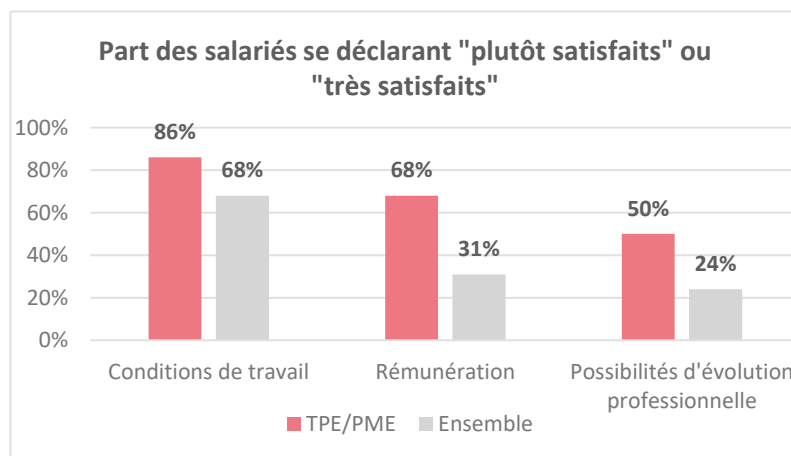
Source : enquête Asterès

C. Satisfaction : dirigeants et salariés semblent avoir trouvé un équilibre qui leur convient

Les salariés des TPME sont davantage satisfaits de leur rémunération que les salariés du secteur dans son ensemble (selon l'enquête Astérès 2021)

Au sein des TPME de l'ingénierie, 68% des salariés se déclarent « plutôt satisfaits » ou très satisfaits » de leur rémunération contre seulement 31% des salariés du secteur dans son ensemble. Bien que ce résultat puisse paraître paradoxal, cela s'explique par le fait que les salariés se satisfont d'une plus faible de rémunération, en l'échange d'avantages spécifiques aux TPME (notamment l'autonomie et la qualité de vie au travail) ou en conscience du modèle économique de l'entreprise. Ainsi, ils sont aussi en moyenne plus satisfaits de leurs conditions de travail (86% contre 68%).

51



Sources : questionnaire aux salariés, OPIIEC (2018)

Autre signe de leur satisfaction, seulement 25% des salariés de l'ingénierie envisagent de quitter leur entreprise d'ici cinq ans (contre 29% dans le numérique et 28% dans le conseil). À titre de comparaison, en France, 1 salarié sur 2 envisage de quitter son entreprise dans les cinq prochaines années⁵³.

Enfin, les salariés de l'ingénierie semblent particulièrement convaincus par le modèle. Alors que 46% des salariés interrogés travaillaient dans une plus grande entreprise avant de re-

⁵³ Enquête The Workforce view in Europe, 2019.

joindre une TPME, ils sont seulement 25% à envisager retourner dans une plus grande structure s'ils étaient amenés à quitter leur poste actuel, et 51% à un rejoindre une TPME.

Les ETI – GE ne font pas envie aux chefs d'entreprise de l'ingénierie

Dans l'ingénierie, les inconvénients du modèle TPME sont moins marqués (l'aspect commercial n'est pas unanimement perçu comme un désavantage). Par conséquent, l'adhésion au modèle est totale : seulement 3% des chefs d'entreprise de l'ingénierie interrogés ont pour objectif de croître jusqu'à atteindre la taille d'une ETI ou grande entreprise.

III. Les limites : des difficultés de recrutement et moins de formation

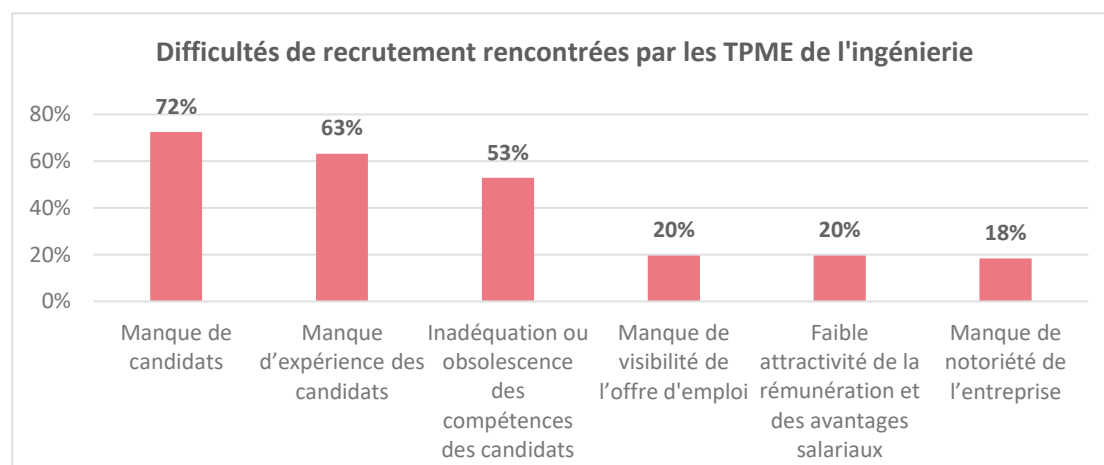
A. Recrutement : des difficultés accrues

Une part des difficultés de recrutement rencontrées par les TPME de l'ingénierie peut s'expliquer par les spécificités du secteur...

Les chefs d'entreprise de l'ingénierie sont 81% à déclarer rencontrer des difficultés de recrutement (contre 82% dans le numérique et 51% dans le conseil). Comme pour le numérique, les entreprises de l'ingénierie font appel à des profils hautement spécialisés, donc plus rares. En outre, il leur est souvent demandé de disposer d'une double casquette technique et managériale. Enfin, l'évolution rapides des technologies (industrie 4.0, smart grids, BIM...) laisse peu de temps aux programmes de formation pour s'adapter.

Ainsi, 72% des TPME qui rencontrent des difficultés de recrutement déplorent le manque de candidats et 53% l'inadéquation ou obsolescence de leurs compétences.

Les entreprises de l'ingénierie sont aussi en quête de profils expérimentés, ce qui ne facilite pas leurs recherches. Le manque d'expérience est cité par 63% des TPME de l'ingénierie rencontrant des difficultés de recrutement (contre 58% pour le numérique et 38% pour le conseil).

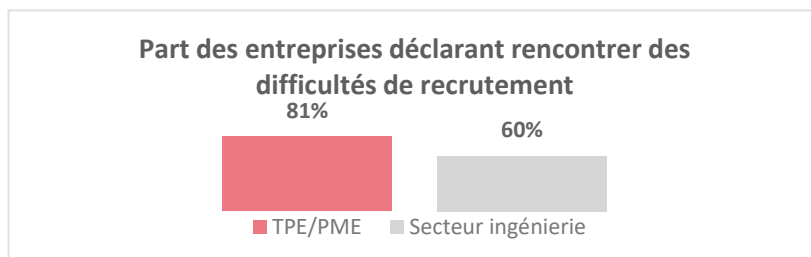


Source : enquête Asterès

Note : En proportion des dirigeants ayant déclaré rencontrer des difficultés de recrutement

... les spécificités du modèle TPME semblent également accentuer ces difficultés

Toutes les entreprises de l'ingénierie ne sont pas égales face aux difficultés de recrutement : il existe un écart de vingt points entre les difficultés rencontrées par les TPME (81%) et la moyenne du secteur (60%). En effet, 1 dirigeant sur 5 déclare rencontrer des difficultés de recrutement en raison de la faible attractivité de la rémunération ou du manque de notoriété de l'entreprise.



Source : enquête Asterès, enquête OPIIEC (2020)

Note : ces deux enquêtes ont été menées à des périodes différentes, quand les tensions sur la période productive n'étaient pas les mêmes. Les résultats doivent donc être interprétés avec précaution

B. Formation : des efforts moins importants menés par les entreprises de l'ingénierie

La formation est un enjeu important pour les TPME de l'ingénierie

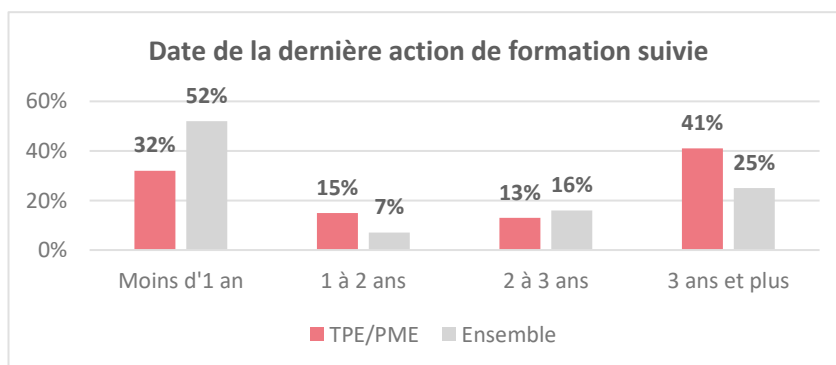
La formation permet aux salariés de s'adapter continuellement aux nouvelles technologies et nouveaux usages et constitue un enjeu stratégique majeur. Leurs dirigeants en sont conscients, puisque 67% d'entre eux perçoivent dans la formation un atout (ils sont 70% dans le numérique et 76% dans le conseil).

53

Dirigeants et salariés s'accordent sur les besoins en formation : les formations techniques arrivent en première position (80% des dirigeants et 43% des salariés anticipent des besoins en formation technique), loin devant les formations en management (26%). Seulement 14% des dirigeants et salariés n'anticipent aucun besoin de formation.

Malgré cela, les actions de formation sont moins fréquentes dans les TPME que dans le reste du secteur. Pour 41% des salariés des TPME, leur dernière formation remonte à plus de trois ans, contre seulement 25% des salariés de l'ingénierie, toutes catégories confondues. De même, 1 salarié interrogé sur 3 a suivi une formation au cours de douze derniers mois, alors que la moyenne est de 1 sur 2.

Le secteur de l'ingénierie est celui qui rencontre le plus de freins à la formation



Source : enquête Asterès (TPE/PME), enquête OPIIEC 2018 (ensemble du secteur ingénierie)

Les données provenant de sources différentes, les comparaisons doivent être faites avec précaution. Dans le cas des TPE –

PME, l'enquête a été menée en sortie de crise, 7 mois après la fin du deuxième confinement, ce qui a pu jouer sur les projets de formation.

Parmi les chefs d'entreprise, 34% déplorent le manque de formations adaptées à leurs besoins (contre 24% dans le numérique et 17% dans le conseil). Ils sont également plus nombreux à être freinés par le coût des formations (31% contre 23% dans le numérique et 28% dans le conseil), évoquant notamment la baisse de la prise en charge par l'OPCO.

Conseil

Les TPME du conseil ont enregistré en 2018 un chiffre d'affaires de 10,5 Mds d'euros, ce qui correspond à 43% du chiffre d'affaires total du secteur. Avec leurs 152 370 salariés, les TPME concentrent 84% de l'emploi du conseil.

Les TPME du conseil reflètent particulièrement bien les caractéristiques du modèle TPME : elles s'adressent avant tout aux entreprises de taille similaire et le contrat social proposé convient bien aux salariés. Les limites du modèle sont moins marquées en ce qui concerne le recrutement, bien que les TPME du conseil semblent souffrir d'un manque de notoriété.

I. Analyse économique des TPME du conseil

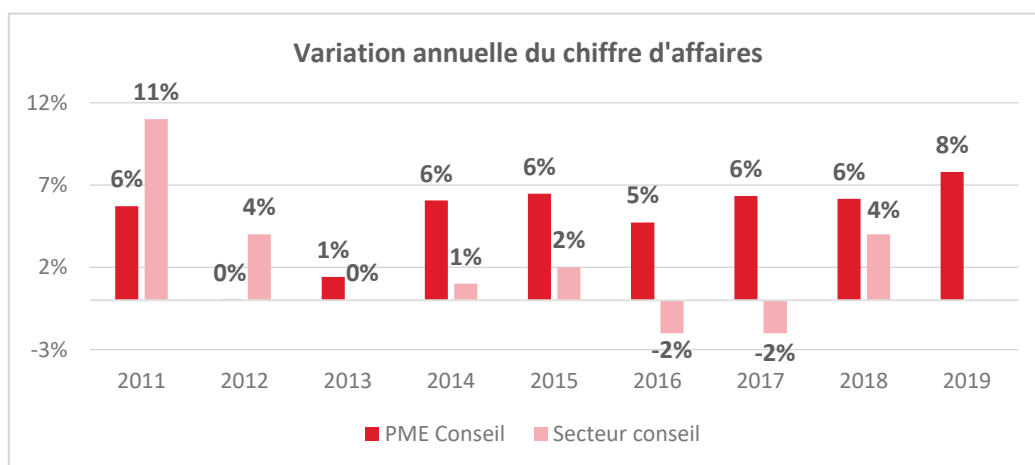
A. Croissance et perspectives : des acteurs clés de la transformation des entreprises

Les TPME du conseil croissent à un rythme plus soutenu que la moyenne du secteur

Hors période de crise, les TPME du conseil ont maintenu entre 2010 et 2018 un rythme de croissance régulier (entre 5% et 6%). Celui-ci s'est accéléré en 2019 pour atteindre 8%. Depuis 2014, le taux de croissance des TPME du conseil se trouve systématiquement au-dessus de la moyenne du secteur. Malgré cette régularité, le taux de croissance annuel moyen des TPME du conseil reste inférieur à la moyenne de la branche portée par les TPME du numérique (4,3% contre 5,7% pour les TPME de la branche en moyenne).

La bonne santé des TPME du conseil est également illustrée par leur faible taux de défaillance (0,5% contre 1,0% pour le numérique, 1,4% pour l'ingénierie et 1,1% pour l'événementiel). De même, le taux de création du secteur est particulièrement élevé (38% comme dans l'événementiel, contre 27% dans le numérique et 24% dans l'ingénierie).

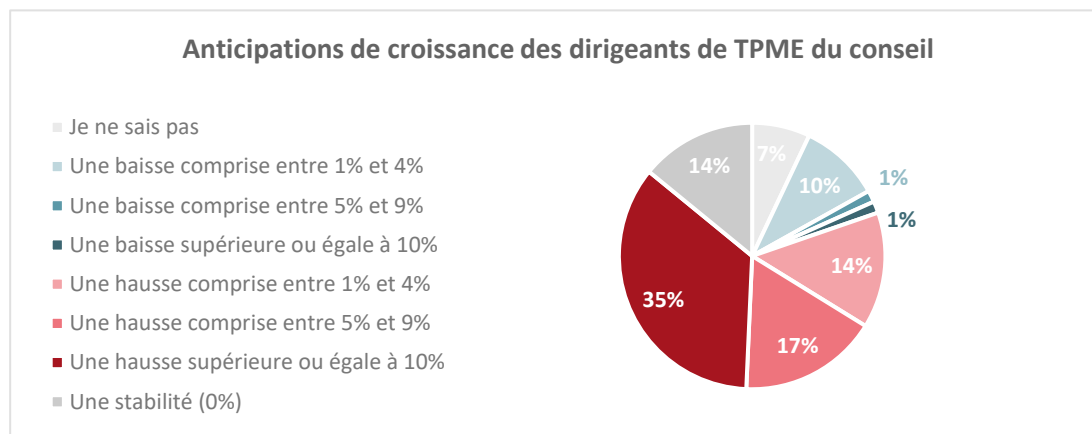
Toutefois, hors auto-entrepreneurs, ce taux passe à 10% (contre 12% dans le numérique, 9% dans l'ingénierie et 16% dans l'événementiel).



Source : Diane

Les dirigeants des TPME du conseil sont les plus optimistes sur l'avenir

Parmi les chefs d'entreprises interrogés, 65% anticipent une hausse de leur chiffre d'affaires dans les années à venir, contre 51% dans le numérique et 29% dans l'ingénierie. Ils sont légèrement plus nombreux que dans l'ingénierie à anticiper une baisse de leur chiffre d'affaires (13% contre 10%) mais moins que dans le numérique (17%).



Source : enquête Asterès

Cet optimisme peut s'expliquer par le rôle primordial que les TPME du conseil sont amenées à remplir dans la transformation des entreprises

Trois tendances de fond se dégagent : la transformation numérique, la mutation des modes de travail et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

56

- Le marché de la transformation numérique est convoité par les entreprises de société numérique (ESN) mais aussi les cabinets de conseil. Marché en pleine croissance, l'activité du conseil en stratégie digitale a augmenté de 25% en 2018 par rapport à l'année précédente, pour atteindre 2,6 milliards d'euros et devrait peser 5 milliards d'euros en 2021⁵⁴. En outre, les besoins sont plus importants chez les TPME puisque seulement un tiers de leurs dirigeants estiment que leur transformation est déjà engagée⁵⁵ - contre au moins 81% pour les dirigeants des ETI⁵⁶.
- La crise a accéléré la mutation des modes de travail. La pandémie de la Covid-19 a conduit, de force, les salariés à se convertir au télétravail et les dirigeants à adapter leur management. Interrogés dans le cadre d'une étude pour le Syntec Conseil, les chefs d'entreprise constatent déjà une évolution des besoins des clients. En réaction, les cabinets de conseil se réorientent vers « la généralisation du télétravail, la refonte de l'organisation et des processus, l'adaptation des modes de management mais aussi le développement durable et le développement de nouveaux canaux de distribution »⁵⁷.
- Enfin, pour de plus en plus d'observateurs, l'entreprise fait partie intégrante de la

⁵⁴ IDC, « Le marché du conseil en stratégie digitale en France », *Blog IDC France* (blog), 3 avril 2018, <https://www.blog-idcfrance.com/nouvelle-etude-idc-france-le-marche-du-conseil-en-strategie-digitale-en-france/>.

⁵⁵ Sondage OpinionWay pour Sage / CPME publié en septembre 2020, [La transformation digitale des TPE \[Etude\] - Sage Advice France](#)

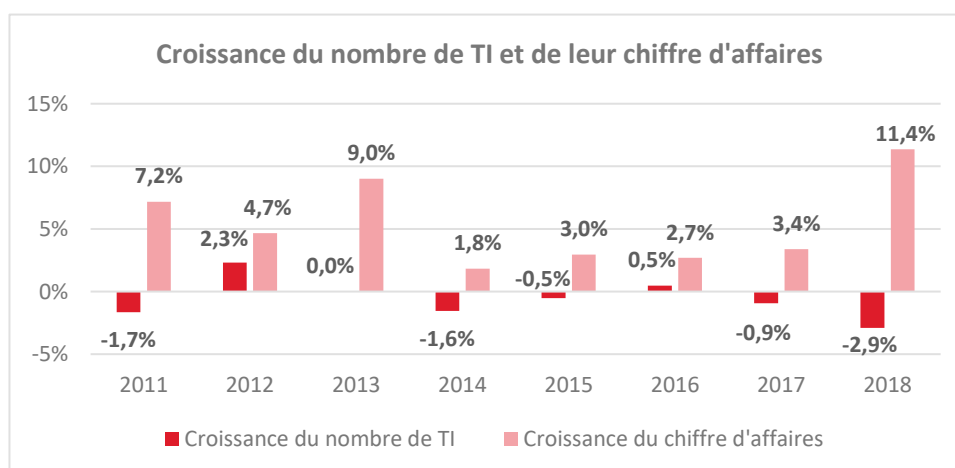
⁵⁶ Sondage OpinionWay pour KPMG, janvier-février 2018, [Transformation digitale des ETI en France : les dirigeants prennent le virage de l'innovation \(assets.kpmg\)](#)

⁵⁷ « Etude annuelle 2019/2020 sur le marché du Conseil », *Syntec Conseil* (blog), 16 novembre 2020, <https://syntec-conseil.fr/actualites/etude-annuelle-du-marche-du-conseil/>.

société et ne peut donc fuir sa « responsabilité sociale et environnementale » (RSE). L'entreprise n'est plus aussi neutre et détachée qu'elle l'était auparavant. Cette prise de conscience est encore relativement récente mais sa portée ne doit pas être sous-estimée. À titre d'exemple, la proportion de consommateurs américains susceptibles de changer de marque pour une marque plus engagée, à prix et qualité égaux, est passée de 66% en 1993 à 89% en 2017⁵⁸. La RSE constitue donc un véritable enjeu stratégique.

Un nombre de travailleurs indépendants stable avec une croissance de leur revenu

Le nombre de consultants indépendants a faiblement diminué entre 2010 et 2018, passant de 42 853 à 40 827, soit 28% des effectifs salariés du secteur (contre 35% dans l'ingénierie et 3% dans le numérique). Cependant, leur chiffre d'affaires a augmenté à un rythme parfois très soutenu (entre 2% et 11%). Par conséquent, leur revenu annuel moyen a augmenté pour atteindre 47 300€ en 2018 (contre 44 200€ pour le numérique et 51 400€ pour l'ingénierie). Le poids des consultants indépendants n'est pas négligeable puisque leur chiffre d'affaires s'élève à 12% du CA réalisé par les entreprises de conseil en gestion.



Source : Acoiss

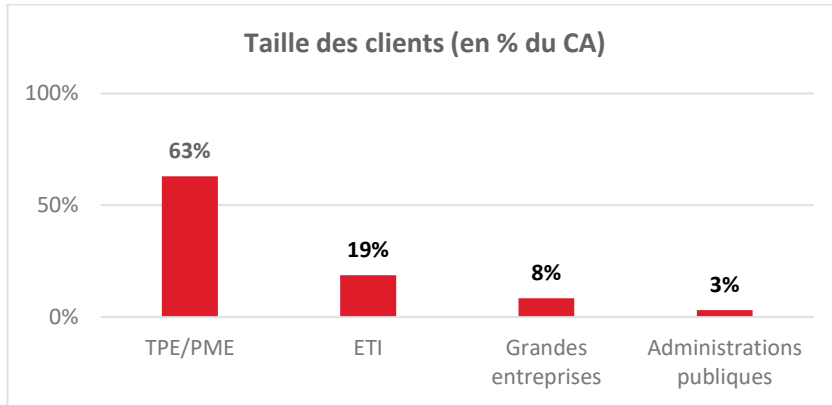
57

B. Clients : un positionnement orienté vers les entreprises de taille similaire

Les TPME du conseil travaillent principalement avec des entreprises de taille similaire

Le conseil consistant à accompagner les entreprises dans leur transition, l'existence d'une culture commune est clé dans ce secteur. Ainsi, les TPME du conseil réalisent 63% de leur chiffre d'affaires auprès d'autres TPME, contre 51% pour le numérique et 23% pour l'ingénierie. Elles travaillent donc beaucoup moins avec des ETI – GE : celles-ci représentent 27% de leur chiffre d'affaires contre 57% pour l'ingénierie et 41% pour le numérique.

⁵⁸ « 2017 Cone Communications CSR Study », Cone Communications | Cone | Cone PR | Cone Inc | PR Agency | Boston | NYC, consulté le 22 octobre 2021, <https://www.conecomm.com/2017-cone-communications-csr-study-pdf>. Cette étude a été menée aux Etats-Unis mais nous considérons que les tendances sociétales sont similaires dans l'Hexagone.



Source : enquête Asterès

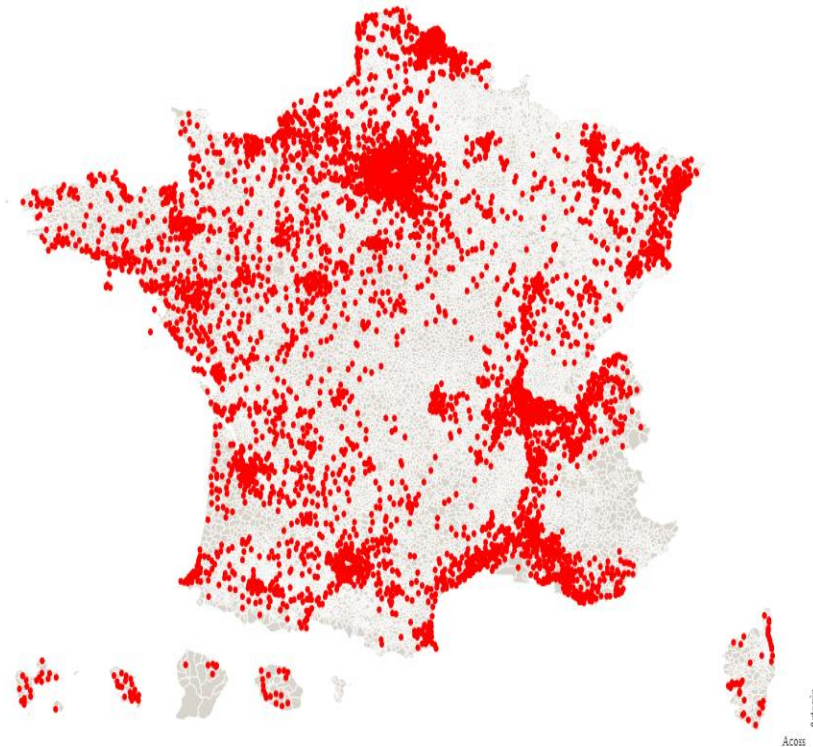
Les clients des TPME du conseil sont localisés sur tout le territoire

Les TPME du conseil sont présentes sur tout le territoire. Sur 5403 communes où sont installées des entreprises du conseil, 5272 n'accueillent ni ETI ni GE (contre 6214 pour l'ingénierie et 4051 pour le numérique). 47% des entreprises du conseil sont implantées dans ces communes (contre 60% dans l'ingénierie et 38% dans le numérique).

Contrairement aux autres TPME de la branche, les TPME du conseil réalisent une part bien plus significative de leur chiffre d'affaires en dehors de leur région (74% dont 7% à l'international, contre 22%/2% pour le numérique et 42%/6% pour l'ingénierie). Elles disposent donc d'un réseau très étendu qui leur permet de travailler pour des clients présents sur tout le territoire.

58

Répartition des TPME du conseil

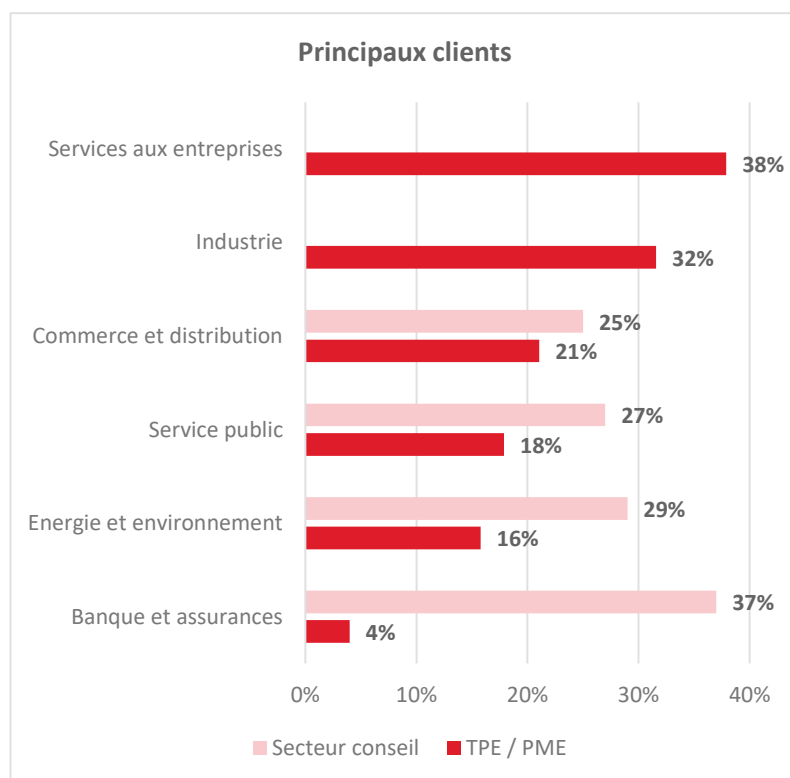


Source : Acoiss, mise en forme Asterès

Note : Les points correspondent aux communes où sont uniquement implantées des TPME

Le positionnement de marché induit également des différences de secteurs clients.

Alors que les banques et les assurances constituent le principal secteur client du conseil, seulement 4% des chefs d'entreprise interrogés l'ont compté parmi leurs principaux secteurs clients. Cela s'explique par le fait que les banques et les assurances sont pour la plupart de grandes entreprises, alors que les TPME du conseil travaillent rarement pour ce type de structures.



Source : enquête Asterès, étude OPIIEC (2020)

Lecture : 38% des dirigeants interrogés classent les services aux entreprises parmi leurs principaux secteurs clients

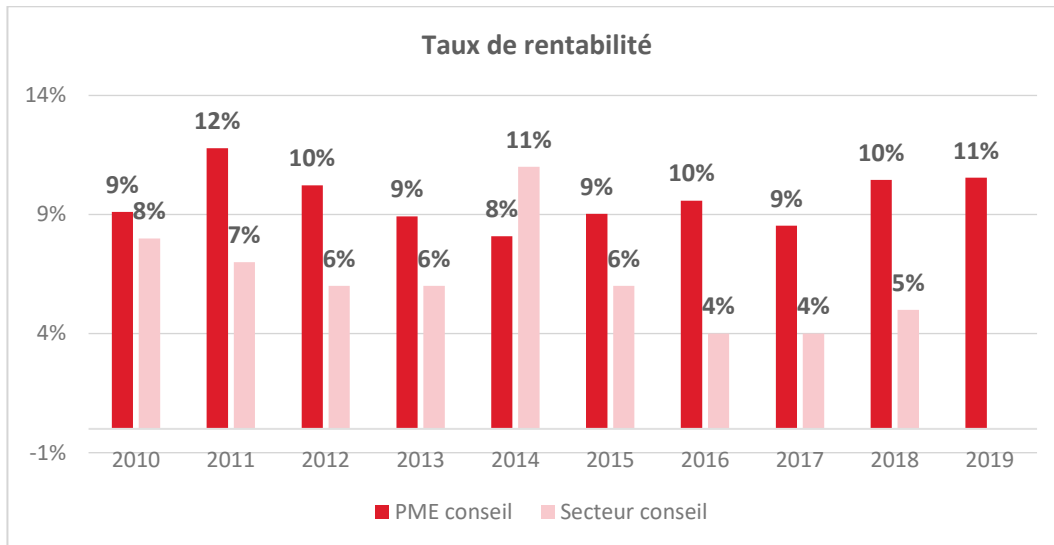
59

C. Spécificité : une rentabilité accrue des très petites entreprises

Les économies d'échelle sont faibles voire inexistantes

À l'inverse du numérique, les coûts variables dans le secteur du conseil sont importants. Pour augmenter leur chiffre d'affaires, les entreprises du conseil doivent nécessairement recruter de nouveaux consultants. La productivité des consultants peut s'améliorer (notamment avec l'expérience), mais plafonne rapidement. Une augmentation du chiffre d'affaires est donc automatiquement liée à une augmentation des coûts. La croissance n'améliore donc pas la rentabilité des entreprises conseil.

Bien au contraire, les TPME semblent tirer la rentabilité du secteur vers le haut. Sur toute la période 2010 – 2019 le taux de rentabilité des TPME du conseil a oscillé entre 9% et 12%, bien au-dessus de la moyenne du secteur qui se situe entre 4% et 8% en fonction des années – à l'exception de l'année 2015, quand la moyenne a atteint 11%.



Source : Diane, calculs Asterès

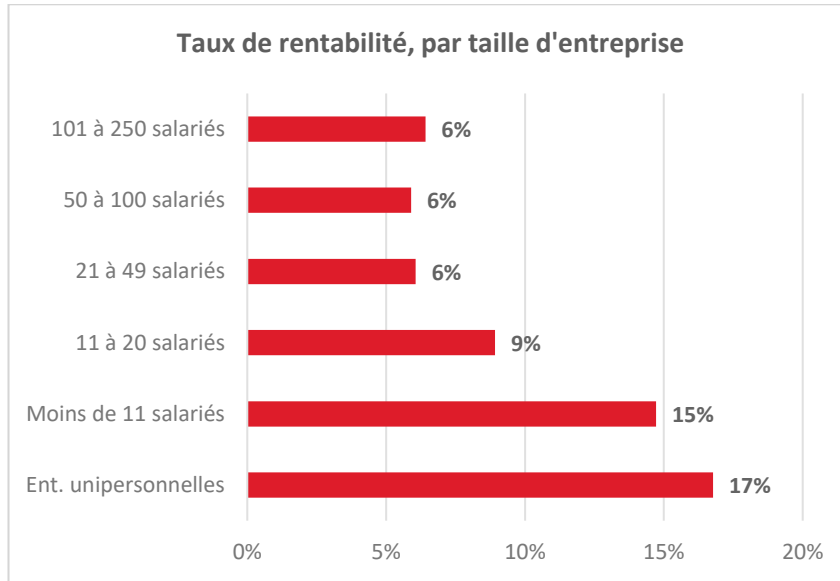
La rentabilité augmente à mesure que la taille diminue

Au sein même des TPME, les TPE et entreprises unipersonnelles sont de loin les plus rentables (respectivement 15% et 17% en moyenne sur la période 2010 – 2019). Il semble exister une corrélation inverse entre la taille des entreprises et leur taux de rentabilité. Trois facteurs peuvent expliquer cette relation : l'expérience des consultants, l'organisation interne des TPE ou le choix de rémunération du dirigeant.

- Dans le cas des entreprises unipersonnelles, c'est généralement après avoir accumulé plusieurs années d'expérience qu'un consultant décide de se mettre à son compte. Sa productivité est supérieure à celle d'un salarié moyen et la rentabilité augmente.
- Au sein des TPE, les coûts de coordination⁵⁹ sont par définition plus faibles, ce qui se traduit par des gains de productivité. Le temps de latence entre les missions peut se réduire et les coûts de structure être minimisés.
- Pour les entreprises unipersonnelles comme pour les TPE, la rentabilité élevée pourrait cacher un choix du dirigeant dans le mode de rémunération. En se versant un salaire faible et des dividendes élevés, le dirigeant réduit sa contribution fiscale. Cette stratégie implique une rentabilité artificiellement plus élevée.

60

⁵⁹ Par coordination nous entendons la coordination des collaborateurs entre eux.

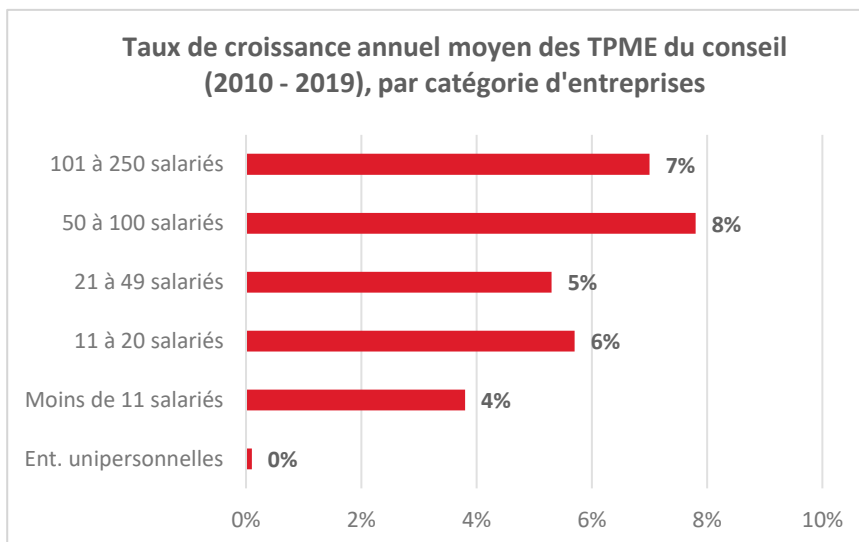


Source : Diane, calculs Asterès

Les plus grandes entreprises présentent des taux de croissance plus élevés

Le coût des asymétries d'information est très élevé dans le secteur du conseil et peut fortement freiner le développement commercial des TPME : 65% des dirigeants du conseil interrogés considèrent l'aspect commercial comme un inconvénient du modèle TPME, ce qui est particulièrement élevé par comparaison aux autres secteurs (46% dans le numérique et 35% dans l'ingénierie). La taille peut donc constituer un avantage commercial déterminant. Cet avantage est reflété par le taux de croissance supérieur des moyennes entreprises : 7% à 7,8% en moyenne pour les entreprises de 50 à 250 salariés, contre 3,8% pour les entreprises de moins de 11 salariés.

61



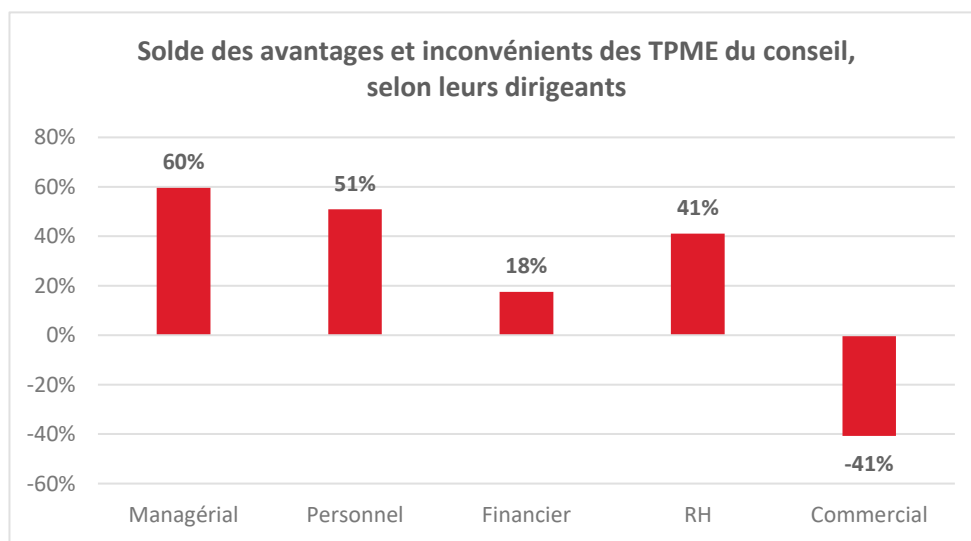
Source : Diane, calculs Asterès

II. Le contrat social (accord tacite entre les salariés et leur dirigeant) au sein des TPME du conseil

A. Avantages : Management, dialogue social et épanouissement personnel

Dirigeants et salariés s'accordent sur les avantages des TPME

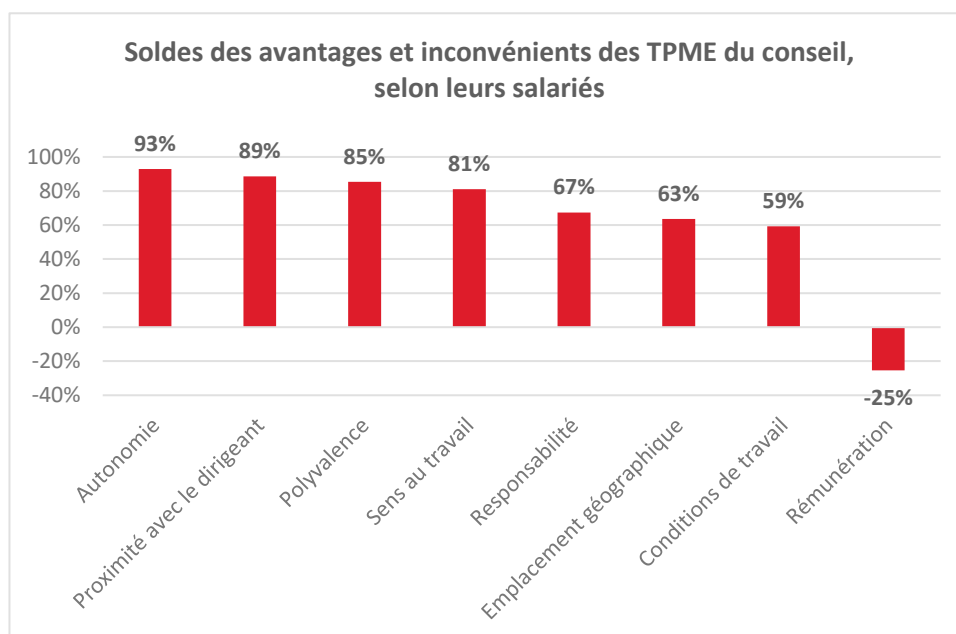
Pour les dirigeants des TPME du conseil, les avantages sont principalement managériaux et personnels, bien qu'ils soient moins marqués que dans les autres secteurs (des soldes d'opinion de respectivement 60% et 51% contre 78% et 66% pour le numérique et 69% et 66% pour le numérique).



Source : enquête Asterès

Note : le solde d'opinion correspond à la différence entre les avantages et les inconvénients

Du point de vue des salariés du conseil, les avantages des TPME sont l'autonomie (93%), la proximité avec le dirigeant (89%), la polyvalence (85%) et le sens au travail (81%).

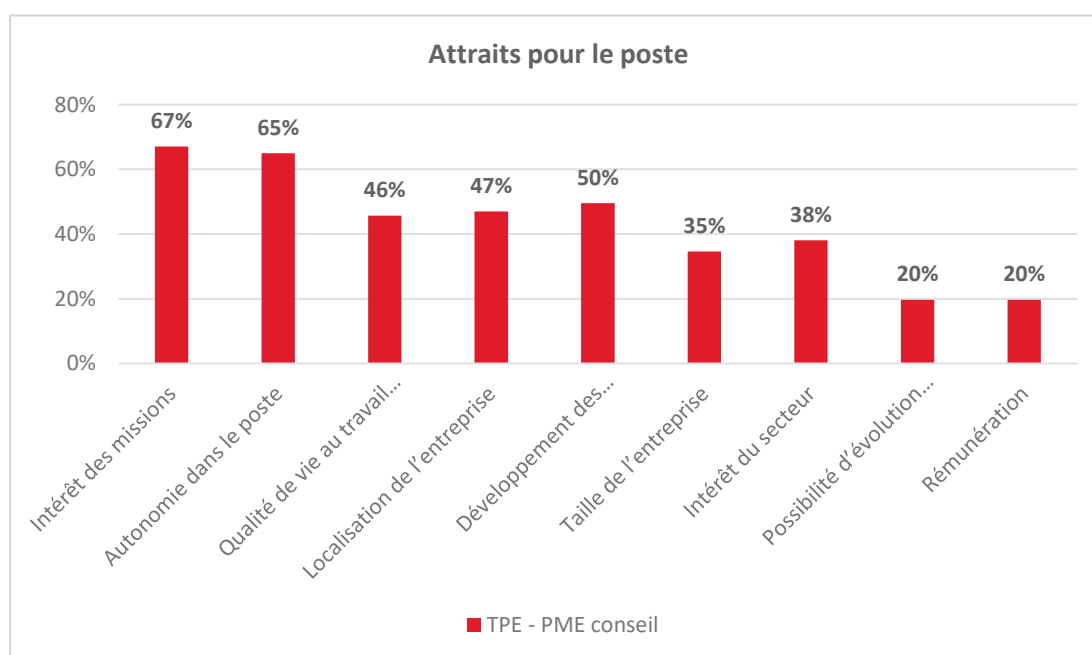


Source : enquête Asterès

Les salariés ont été attirés, en partie, par des atouts qu'ils considèrent propres aux TPME

Seulement 4% des salariés confient travailler dans une TPME par défaut, contre 5% dans le numérique et 10% dans le conseil. À l'inverse, ils sont 43% à avoir choisi délibérément de travailler dans une TPME (contre respectivement 47% et 32% dans le numérique et l'ingénierie).

Sans surprise, les salariés des TPME ont été avant tout attirés par le contenu du poste, c'est-à-dire l'intérêt des missions. Le deuxième facteur le plus important pour les salariés des TPME est l'autonomie : il a constitué un facteur décisif dans le choix de rejoindre leur entreprise actuelle pour 65% d'entre eux. La qualité de vie au travail semble également particulièrement valorisée par les salariés des TPME.



Source : enquête Asterès (TPE – PME conseil), enquête OPIIEC 2018 (branche)

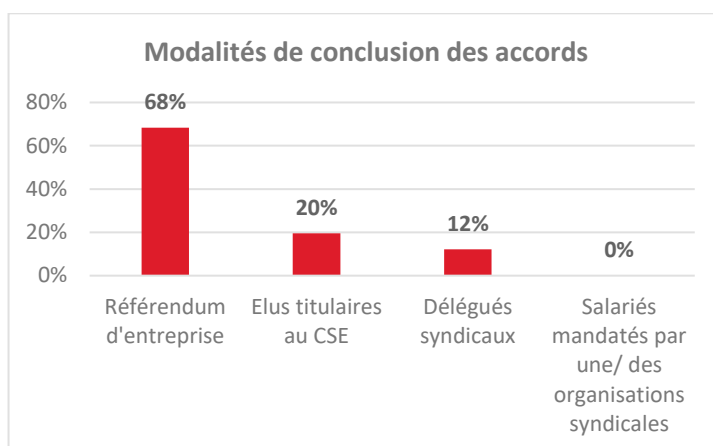
Note : la question posée dans l'enquête Asterès était celle des facteurs qui ont attirés les salariés dans leur poste actuel, alors que celle posée dans l'enquête OPIIEC était celle des facteurs qui ont motivé leur dernier changement de poste. Nous considérons que cette nuance est négligeable et que les données restent comparables

Le dialogue social est apaisé

Pour 83% des dirigeants d'entreprise, le dialogue social fonctionne bien et constitue une opportunité (contre 89% dans le numérique et 88% dans l'ingénierie). Il semble toutefois moins développé que dans les autres secteurs : 28% des TPME du conseil ont déjà négocié un accord, contre 39% dans l'ingénierie et 42% dans le numérique⁶⁰.

L'avantage relatif à la proximité avec le dirigeant se retrouve dans le dialogue social. Dans les petites entreprises, les accords sont souvent négociés sans aucun intermédiaire et les décisions prises par référendum – dans 68% des cas. Dans seulement 20% des cas, les élus titulaires au CSE jouent le rôle d'intermédiaire, et les délégués syndicaux dans 12% des cas. Les accords portent le plus souvent sur l'intéressement, la participation et le temps de travail.

⁶⁰ Ces résultats doivent cependant être analysés avec précaution en raison du faible nombre de répondants à cette question.



Source : enquête Asterès

B. Inconvénients : la rémunération et l'aspect commercial

Pour les salariés, l'unique inconvénient des TPME est financier

La rémunération apparaît comme un inconvénient pour 51% des salariés interrogés (contre 43% dans le numérique et 47% dans l'ingénierie). À l'inverse, ils ne sont que 26% à considérer avantageuse la rémunération au sein des TPME (contre 30% dans le numérique et 29% dans l'ingénierie).

Dans les faits, l'écart moyen de salaire entre un salarié d'une TPE et un salarié d'une entreprise de plus de 50 salariés est le plus important de la branche : 910€ net mensuel contre 699€ pour le numérique et 304€ pour l'ingénierie⁶¹. Cet écart s'explique par le fait que les TPME du conseil souffrent d'un manque de notoriété qui les contraint de baisser leurs prix pour gagner en compétitivité. Étant donné que le personnel représente la majeure partie des charges d'exploitation des TPME du conseil, le salaire constitue un levier important de la réduction des coûts.

64

Pour les dirigeants, le désavantage du modèle est avant tout commercial

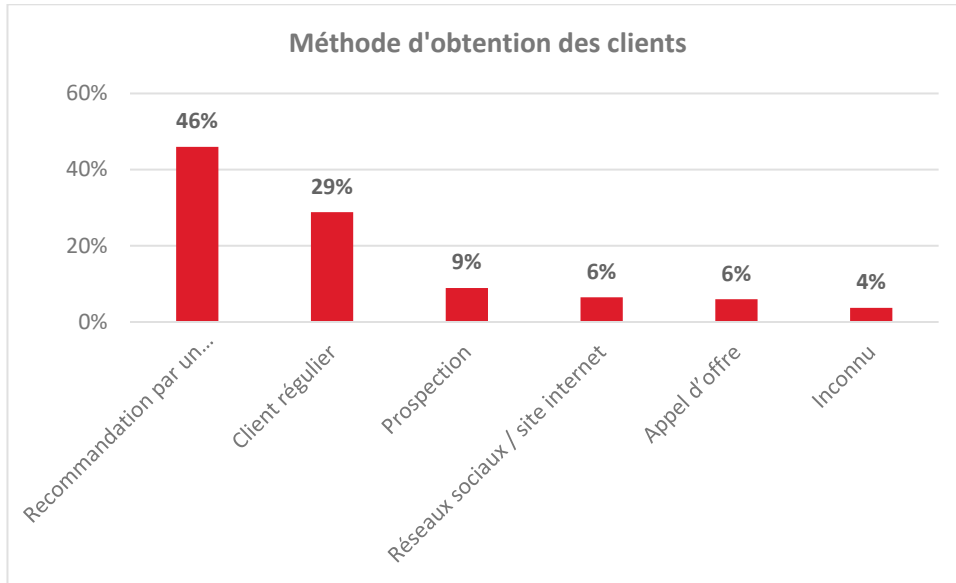
Les dirigeants des TPME du conseil sont 24% à considérer l'aspect commercial comme un avantage (contre 39% dans le numérique et 47% dans l'ingénierie) et 65% à le percevoir comme un inconvénient (contre respectivement 46% et 35% dans le numérique et l'ingénierie).

Le solde d'opinion sur l'aspect commercial est largement déficitaire dans le conseil (-41%) alors que ce déficit est moins marqué pour le numérique (-7%) et le solde légèrement positif pour l'ingénierie (12%). Les asymétries d'information jouent donc un rôle plus important sur le marché du conseil⁶².

Par conséquent, le bouche-à-oreille et la fidélisation sont particulièrement développés : 75% des missions réalisées par les TPME du conseil ont été réalisées par un client régulier ou obtenues grâce à la recommandation par un partenaire ou un client (contre 72% dans le numérique et 59% dans l'ingénierie).

⁶¹ Les données de la Dares n'étant pas disponibles par secteur, nous utilisons ici les données du « Rapport de Branche 2019 » (Syntec et Cinov). Le rapport date de 2020 et les données, de source Insee, de 2017.

⁶² Les économistes parlent d'« asymétrie d'information » lorsque, sur un marché, acheteurs et vendeurs ne disposent pas des mêmes informations, créant un déséquilibre entre les deux parties.



Source : enquête Astérès

C. Satisfaction : salariés et dirigeants sont attachés au modèle

La plupart des dirigeants ne souhaite pas dépasser le seuil des PME

Les chefs d'entreprise du conseil ne sont que 11% à souhaiter atteindre la taille d'une ETI ou GE. Ce chiffre est un peu plus élevé que dans le numérique (8%) et l'ingénierie (3%) mais reste faible, permettant de conclure que les TPME ne sont pas des entreprises qui ont échoué à se développer. Ce sont des entreprises qui défendent un modèle particulier.

65

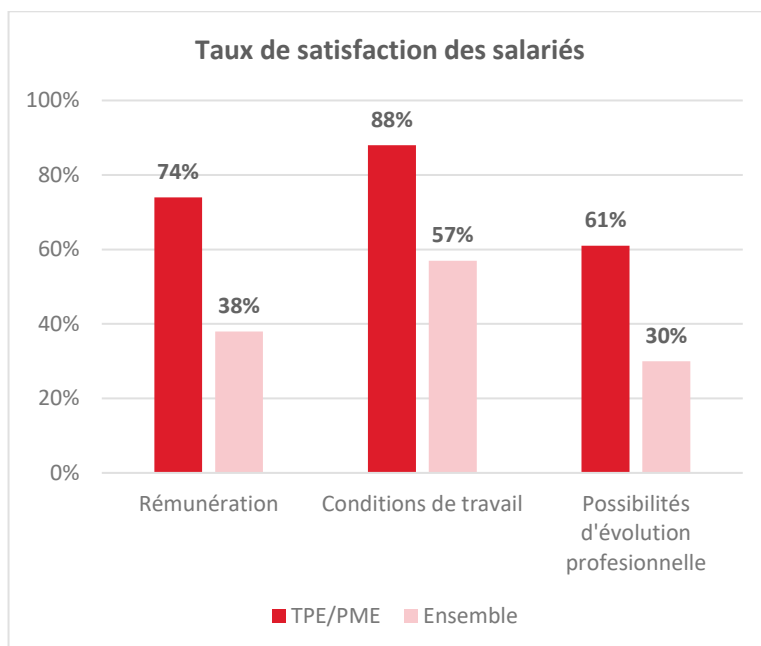
De même, le contrat social proposé par les TPME semble mieux convenir aux salariés

Selon l'enquête Astérès 2021, les salariés des TPME du conseil se satisfont d'une rémunération plus faible : 74% d'entre eux se déclarent satisfaits de leur rémunération, contre seulement 38% dans l'ensemble du secteur. Les limites du modèle TPME en matière de rémunération sont donc bien acceptées par les salariés. Surtout, 88% des salariés des TPME se disent satisfaits de leurs conditions de travail, contre 57% des salariés du conseil, toutes catégories confondues.

Ainsi, le modèle parvient à convaincre les salariés : alors que 49% des salariés viennent d'une plus grande entreprise, seulement 23% choisiraient de retourner dans une plus grande structure s'ils avaient à quitter leur poste actuel, et 61% iraient dans une autre TPME.

Dernier indicateur de la satisfaction des salariés : ils sont peu nombreux à imaginer quitter leur entreprise d'ici cinq ans (28% contre 29% dans le numérique et 25% dans l'ingénierie). À titre de comparaison, en France, presque un salarié sur deux, toutes branches confondues, imagine quitter son poste d'ici cinq ans⁶³.

63 Enquête The Workforce view in Europe, 2019.



Source : enquête Asterès (TPE/PME), enquête OPIIEC 2018 (Ensemble)

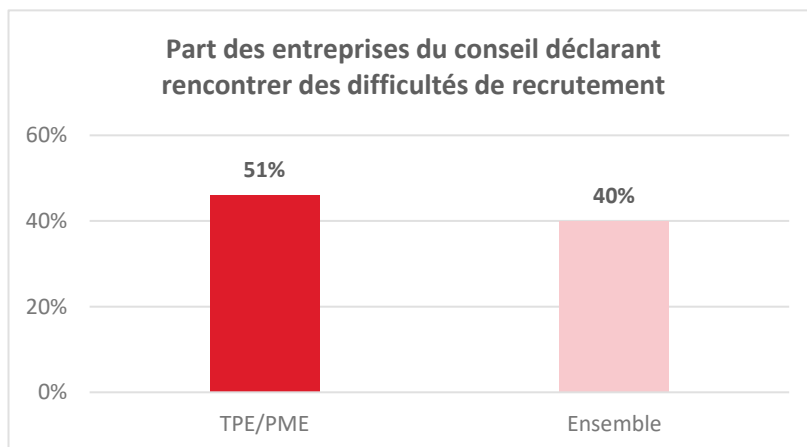
III. Peu de limites au modèle, à part la formation

66

A. Recrutement : les difficultés de recrutement sont beaucoup moins prononcées dans le conseil que dans les autres secteurs de la branche

Les entreprises du conseil recherchent des profils plus variés et plus généralistes

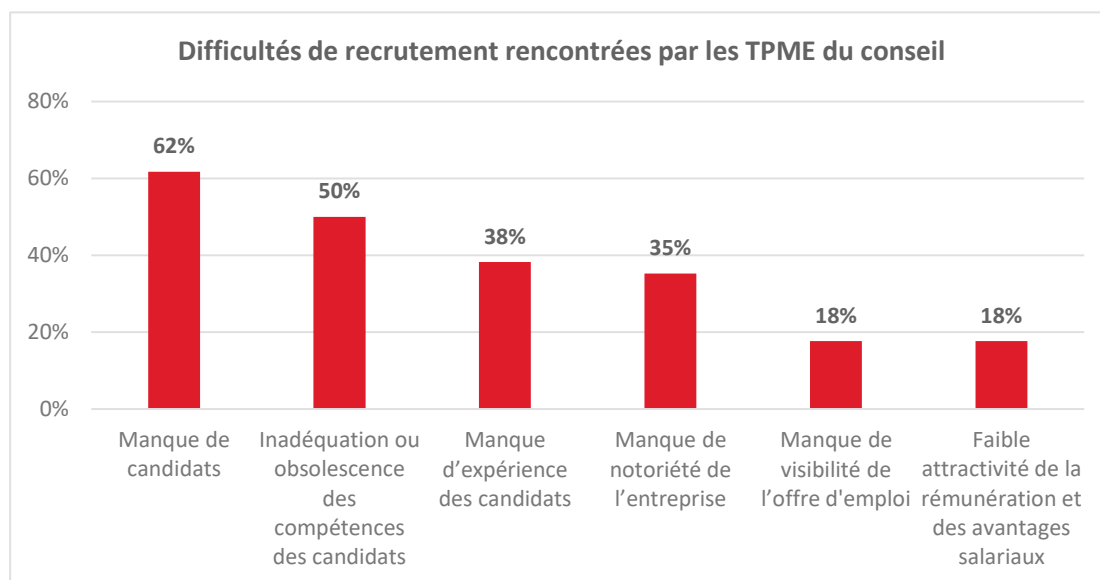
Si le niveau d'étude des salariés du conseil reste élevé (51% de bac +4/5), le vivier de recrutement est plus large que dans les autres secteurs. Les TPME du conseil emploient des salariés aux profils plus divers : écoles d'ingénieur, IEP, écoles de commerce, cursus universitaire, etc. Par conséquent, les TPME du conseil sont bien moins touchées que celles du numérique ou de l'ingénierie par les difficultés de recrutement (51% contre respectivement 82% et 81%). Toutefois, comparée à la moyenne du secteur, la proportion de TPME qui disent rencontrer des difficultés de recrutement reste plus élevée (51% contre 40%).



Source : enquête Asterès (TPE - PME), enquête OPIIEC 2020 (Ensemble)

Sur le marché du travail, les TPME du conseil souffrent d'un manque de notoriété

Les dirigeants de TPME du conseil sont nettement plus nombreux que dans les autres secteurs à rencontrer des difficultés liées au manque de notoriété de l'entreprise (35% contre 24% dans le numérique et 18% dans l'ingénierie). À cela s'ajoute, pour 18% des dirigeants de TPME du conseil, la faible attractivité de la rémunération.



Source : enquête Asterès

67

Ces deux facteurs peuvent expliquer l'écart observé mais il convient toutefois de noter que l'enquête Asterès a été réalisée d'août à octobre 2021, période à la fin de laquelle les tensions sur le recrutement atteignaient un nouveau record dans les services (51% des entreprises déclarant rencontrer des difficultés de recrutement)⁶⁴. L'enquête OPIIEC d'où proviennent les moyennes sectorielles s'est étalée sur trois ans, de 2016 à 2019, quand les difficultés de recrutement étaient comprises entre 20% et 43%. Une partie de l'écart observé est peut-être due à la conjoncture.

B. Formation : la fréquence est plus faible au sein des TPME

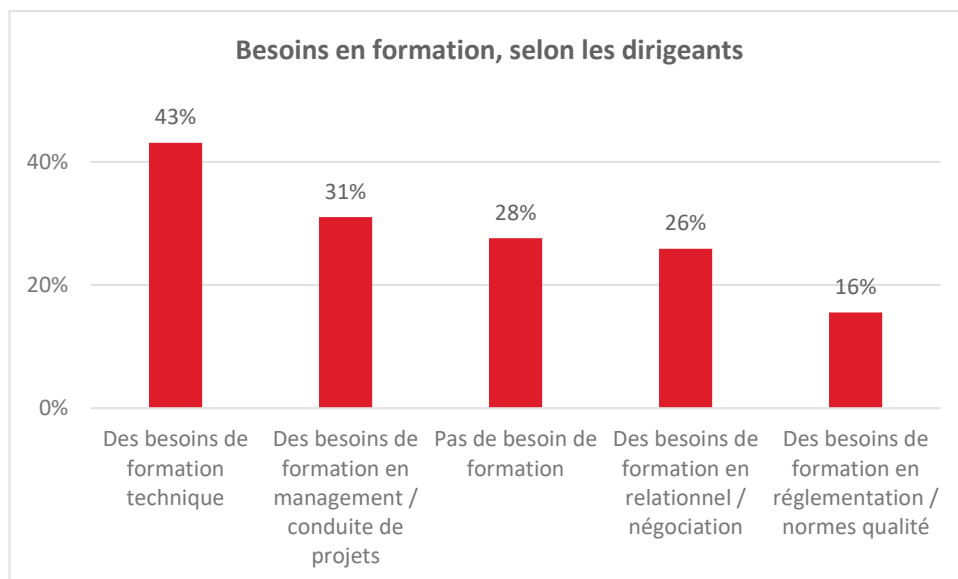
La formation est perçue comme un atout stratégique

Le capital humain est le principal atout des TPME du conseil. Ces dernières en sont conscientes car elles sont 76% à juger la formation importante pour leur stratégie d'entreprise (contre 70% dans le numérique et 67% dans l'ingénierie).

Les compétences recherchées dans le conseil (management de projets, marketing, gestion, veille et analyse) sont différentes de celles recherchées dans le numérique et l'ingénierie. Par conséquent, dans le conseil, les besoins en formations techniques sont moins marqués que dans les autres secteurs : 43% des dirigeants du conseil anticipent des besoins en formation technique contre 67% dans le numérique et 80% dans l'ingénierie. Par ailleurs, les besoins en management sont plus importants dans le conseil (31%) que dans le numérique (27%) et l'ingénierie (26%). Les anticipations de besoin en formation des salariés sont à peu près alignées sur celles des dirigeants : 47% des dirigeants anticipent des besoins en formation technique

⁶⁴ [En octobre 2021, le climat des affaires en France et celui de l'emploi s'améliorent - Informations rapides - 275 | Insee](#)

et 21% en management.

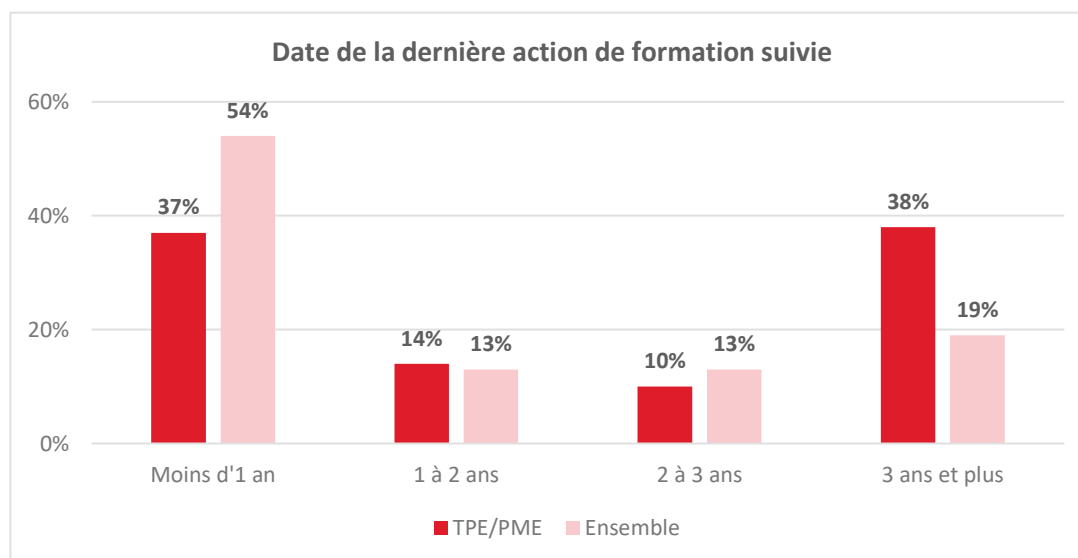


Source : enquête Asterès

Les TPE – PME rencontrent des freins à la formation de leurs salariés

Malgré l'intérêt que portent les chefs d'entreprise à la formation de leurs salariés, les actions de formation restent moins fréquentes au sein des TPME que des ETI – GE. Les salariés des TPME sont 37% à avoir suivi une formation au cours des douze derniers mois, contre 54% pour les salariés du secteur dans son ensemble. De même, ils sont 38% à ne pas avoir suivi de formation depuis au moins trois ans, contre 19% pour les salariés du conseil toutes catégories confondues. Le frein le plus fréquemment mentionné est le coût de la formation : 28% des chefs d'entreprise disent déjà avoir été freinés par la contrainte financière.

68



Source : enquête Asterès (TPE/PME), enquête OPIIEC 2018 (Ensemble)

Événementiel

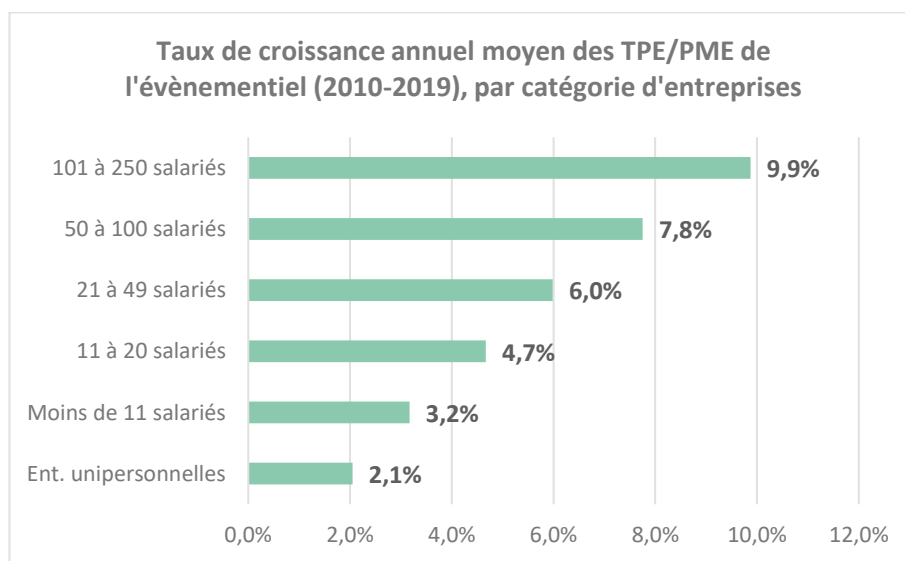
Le chiffre d'affaires des TPME de l'événementiel s'élevait en 2018 à 2,2 Mds d'euros, soit 61% du chiffre d'affaires total du secteur. Avec leurs 7 489 salariés, les TPME concentrent 61% de l'emploi de l'événementiel.

En raison de la faible participation des dirigeants et salariés de l'événementiel au questionnaire, cette partie se limite à l'analyse des données économiques et géographiques issues de Diane et de l'Acoss.

Dans l'ensemble, les TPME de l'événementiel semblent en meilleure santé que les grandes entreprises du secteur.

A. Au sein des TPME, il existe une relation forte entre la taille et la croissance

Au sein des TPME de l'événementiel, il semble exister une relation quasi-parfaite entre la taille et le taux de croissance du chiffre d'affaires.



Source : Diane

69

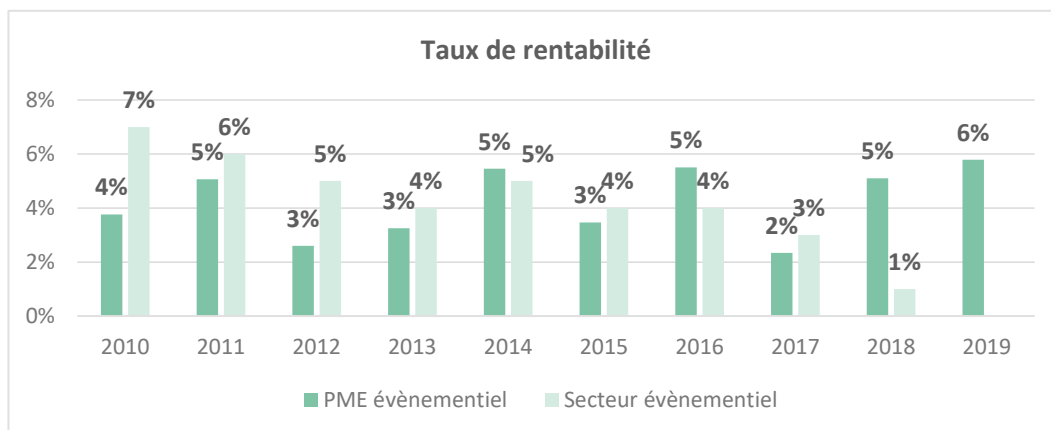
B. Pourtant, les TPME croissent à un rythme plus soutenu que les grandes entreprises

Cette relation entre la taille et la croissance ne s'applique plus au-delà du seuil de 250 salariés : le taux de croissance des TPME de l'événementiel est systématiquement plus élevé que la moyenne du secteur. Les grandes entreprises du secteur semblent rencontrer davantage de difficultés : depuis 2015, leur taux de croissance a oscillé entre -2% et 2%, alors que celui des TPME était situé entre 3% et 8%. Toutefois, il convient de noter qu'une seule ETI peut avoir un impact démesuré sur les données sectorielles, étant donné le faible nombre d'entreprises dans ce secteur. Ainsi, cet écart entre les TPME et la moyenne sectorielle pourrait refléter la mauvaise santé d'une seule entreprise.

En ce qui concerne le taux de défaillance, celui-ci est plus élevé que dans le conseil et le

numérique (1,1% contre respectivement 0,5% et 1,0%) mais reste moins élevé que dans l'ingénierie (1,4%). En revanche, le taux de création d'entreprise dans l'événementiel (hors micro-autoentrepreneurs) est le plus élevé de la branche (16% contre 10% dans le conseil, 9% dans l'ingénierie et 12% dans le numérique).

Les TPME de l'événementiel sont parmi les plus dynamiques de la branche : leur taux de croissance annuel moyen sur la période 2010 – 2019 s'élève à 5,3%. Seules les TPME du numérique ont enregistré un taux de croissance plus élevé (avec 6,4%, contre 4,1% pour l'ingénierie et 3,9% pour le conseil).

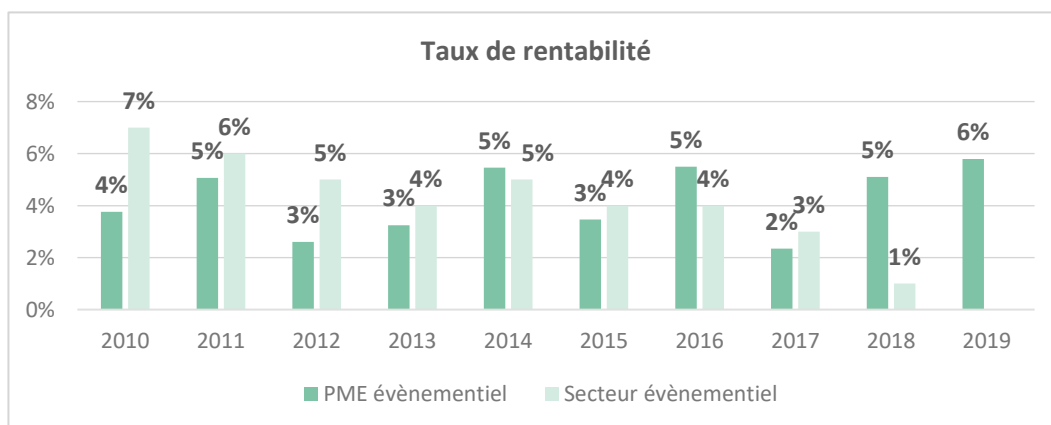


Source : Diane

70

C. Le taux de rentabilité varie d'une année à l'autre mais reste positif

La rentabilité des TPME de l'événementiel se situe entre 2% et 6% du chiffre d'affaires en fonction des années. Le taux de rentabilité peut varier de quelques points d'une année à l'autre, sans qu'il soit possible d'identifier une tendance, contrairement à la moyenne du secteur qui est en baisse (celle-ci est passée de 7% en 2010 à 1% en 2018). Cette comparaison renforce l'idée de TPME en meilleure santé que les ETI – GE du secteur.

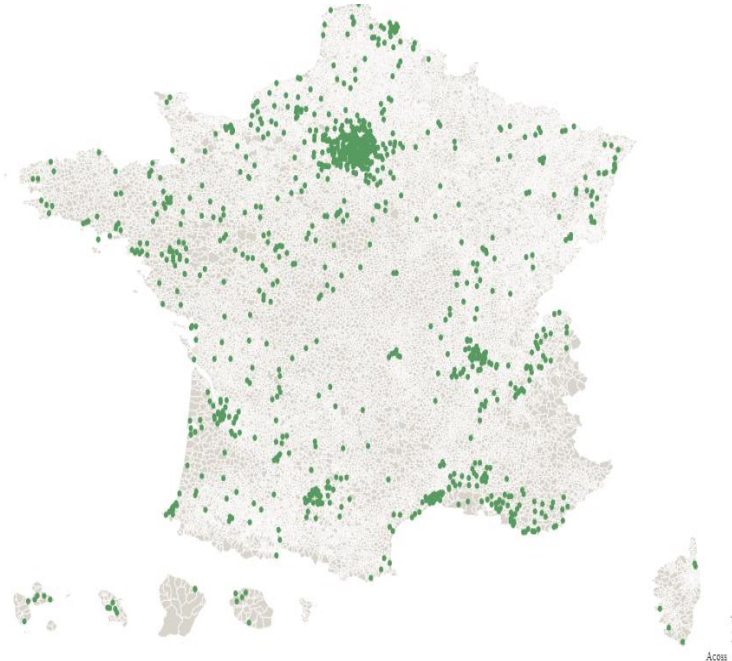


Source : Diane, calculs Asterès

D. De la valeur est créée sur tout le territoire

Malgré leur nombre réduit, les TPME de l'événementiel sont présentes sur tout le territoire. Sur 1119 communes où sont installées des entreprises de l'événementiel, 1106, soit 99%, n'accueillent ni ETI ni GE. Ces communes comptabilisent à elles seules 86% des établissements du secteur.

Répartition géographique des TPME de l'événementiel



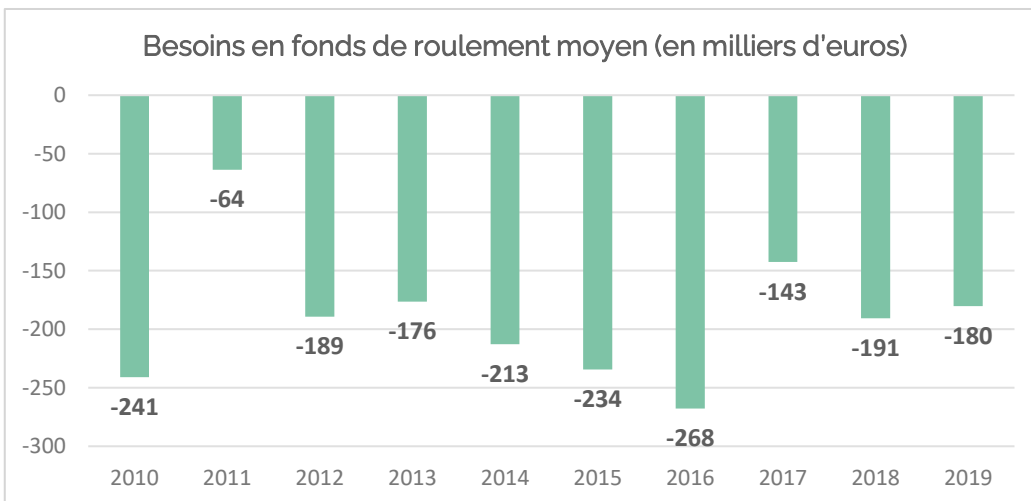
Source : Acoiss

Note : les points verts représentent les communes où sont uniquement installées des TPME

71

E. L'événementiel est le secteur à dégager un flux de trésorerie positif

Les entreprises du secteur de l'événementiel paient généralement leurs prestataires (salles, traiteurs, etc.) après la date de l'évènement, alors que les réservations sont payées à l'avance. Le secteur génère donc un flux de trésorerie positif, contrairement au reste de la branche.



Source : Diane, calculs Asterès

ANNEXES

I. Guide d'entretiens pour l'étude ADESATT – volet RH

1°/ Difficultés de recrutement et fidélisation des salariés

Rencontrez-vous des difficultés de recrutement ?

Si oui, sur quels métiers principalement ?

Quelles sont les principales raisons de ces difficultés ?

Se sont-elles accrues depuis le commencement de la crise sanitaire ? Si oui, pourquoi ?

Quels sont les principaux outils que vous mobilisez pour y faire face ? Les plus efficaces ?

En ce qui concerne les jeunes, recourez-vous à l'apprentissage comme canal de recrutement ? Si non, pourquoi ?

Quelles sont, dans ce domaine, vos attentes vis-à-vis de la branche ? D'ATLAS ? D'autres acteurs institutionnels ?

Avez-vous une difficulté pour conserver vos salariés ? Si oui, pourquoi vos salariés quittent-ils l'entreprise ? Pour aller où ?

2°/ Compétences et formation professionnelle

Quelle stratégie pour le plan de développement des compétences ?

Quels sont les dispositifs de formation professionnelle que vous connaissez ? Que vous utilisez ?

Où sont vos principaux besoins en compétences ?

Y-a-t-il un alignement entre la vision de l'employeur et les attentes de salariés en matière de formation ?

Quels sont les principaux obstacles au développement de la formation ?

Quelle utilisation pour le CPF ?

Quelles sont les attentes vis-à-vis de la branche et d'ATLAS, en termes de conseil de proximité, d'offre de certifications de la branche, de l'offre de certifications en général ?

3°/ Temps de travail / télétravail / bien-être au travail

Le cadre légal et conventionnel sur le temps de travail vous paraît-il adapté à la réalité de vos métiers ?

Comment s'applique-t-il (forfaits jours, forfaits- heures, pratique des heures supplémentaires, annualisation du temps de travail... ?)

Comment fonctionne-t-il en pratique ?

Quelles préconisations pour faire évoluer ce cadre, le cas échéant ?

Quel est le recours au télétravail ? Y-a-t-il un accord d'entreprise ?

Quelles sont les attentes des salariés (et des candidats) en la matière ? Quelle est la position de l'employeur ?

Est-ce une demande formulée lors des entretiens d'embauche ?

Quel impact du télétravail sur la productivité ? Sur d'autres variables ?

II. Liste des personnes rencontrées

1^{ère} vague d'entretiens (mail envoyé le 14/10 et relance le 19/10)

Poste	Organisation	Date du RDV
Déléguée affaires sociales	Syntec (numérique)	5/11 à 14h30
Juriste droit social	CINOV	26/10 à 11h
Membre CINOV	CINOV + dirigeant	25/10 à 14h30
	CFTC + pro	26/10 à 9h45
Président	CPNE	27/10 à 14h

74

2^{ème} vague d'entretiens (mail envoyé le 22/10)

Poste	Organisation	Date du RDV
Co-dirigeante bureau d'études		26/10 à 16h30
Dirigeant bureau d'études	CPREFP AURA	9/11 à 10h
Dirigeant bureau d'études	CPREFP Centre	4/11 à 11H
Dirigeant conseil	Asterès	26/10 à 12h
DG adjoint	CINOV	10/11 à 17h30

Contacts :

Guillaume Moukala Same, gmoukalasame@asteres.fr

Charles-Antoine Schwerer, caschwerer@asteres.fr

Bertrand Martinot, bertrand.martinot@s2hgroup.com