



## Paradoxes et singularités de la formation dans les petites entreprises

**Les faits sont têtus.** Les petites entreprises (10-49 salariés) font moins appel que les grandes à des programmes structurés et externalisés de formation professionnelle continue, alors qu'elles se caractérisent par des structures de qualification moins favorables et qu'elles jouent un rôle central dans l'insertion professionnelle des jeunes et le maintien en activité d'une part importante de leurs seniors (Bentabet, 2008). Nous sommes là face à un véritable paradoxe.

En outre, nous savons aujourd'hui que ce n'est plus la seule quantité de main-d'œuvre qui importe pour déterminer le processus de croissance et de compétitivité d'une économie mais davantage le niveau de qualification des travailleurs. C'est pourquoi il est nécessaire d'interroger les petites entreprises, pas seulement sur la question de la création d'emplois, mais également sur celle relative à la mobilisation et au développement des qualités de la main-d'œuvre (Fremigacci et L'Horty, 2005). Permettre en effet aux individus de faire valoir leurs compétences et de les améliorer grâce à une éducation et une formation adaptée tout au long de la vie est une dimension essentielle de la qualité du travail<sup>1</sup>. Celle-ci fait partie intégrante des indicateurs de Laeken (2001), portant sur dix dimensions de la qualité qu'il est recommandé d'évaluer à l'aide de sources statistiques standardisées. De ce point de vue, les salariés des petites entreprises sont plus que les autres désavantagés.

Après une première partie consacrée aux petites entreprises qui se caractérisent par une moindre intensité des pratiques de formation formelle, un recueil moins fréquent des besoins et des politiques de formation moins bien définies, on s'interrogera sur les obstacles à la mise en œuvre des formations formalisées. Puis

---

ELYES BENTABET, économiste-statisticien, ingénieur de recherche, chargé d'études au Céreq ([bentabet@cereq.fr](mailto:bentabet@cereq.fr)).

1. Cette dimension conditionne notamment les perspectives de promotion. Une étude réalisée en 2008 par le Céreq montre en effet que « la moitié des salariés qui ont changé de poste déclarent qu'il s'est agi d'une promotion. Ils sont relativement plus nombreux à déclarer une promotion lorsqu'ils ont suivi au moins une formation sur la période [54 %] tandis que parmi ceux qui n'ont pas suivi de formation, les promus sont minoritaires [43 % des cas]. Par ailleurs, plus des deux tiers de ceux qui ont été promus en changeant de poste ont suivi une formation » (Marion-Vernoux *et al.*, 2008, p. 15).

on évoquera la nécessité de former autrement grâce à des apprentissages en lien avec l'organisation du travail. On soulignera enfin la force des liens entre les petites entreprises et les OPCA sur le marché de la formation.

## Les inégalités d'accès à la formation continue dans les entreprises françaises

Au cours de leur vie professionnelle, les salariés des entreprises françaises peuvent suivre des actions de formation continue dans un cadre normatif renouvelé par la loi Fillon du 4 mai 2004 relative à la formation des salariés tout au long de la vie et au dialogue social, complétée par l'accord national interprofessionnel du 7 janvier 2009 et la loi du 24 novembre 2009<sup>2</sup>.

Toutefois, la formation continue pour adultes se caractérise encore de nos jours par de profondes inégalités dans l'accès à la formation entre les salariés des entreprises. Dès lors que la responsabilité et le financement de la formation continue des salariés en emploi reposent presque exclusivement sur les entreprises, il n'est pas étonnant de constater un partage selon la taille des entreprises, les niveaux de qualification des individus formés et les types d'activités. A l'échelle de l'Europe, les enquêtes sur la formation du type *CVTS (Continuing Vocational and Training Survey)* le confirment. C'est en effet dans les entreprises comptant au moins 250 salariés que l'engagement dans la formation est le plus important. La taille des entreprises détermine ainsi l'effort que ces dernières consentent en matière de formation. « Ce constat vaut quel que soit le pays européen et l'indicateur utilisé pour évaluer le recours à la formation continue. A l'inverse, les plus forts écarts entre les entreprises européennes sont observés parmi les petites entreprises, celles de moins de 50 salariés. Les clivages entre pays semblent être surtout le fruit de pratiques différenciées dans les petites et moyennes structures » (Checcaglini et Marion-Vernoux, 2008).

Eric Verdier (1990) soulignait déjà la faiblesse de la politique de formation professionnelle continue issue de la loi du 16 juillet 1971 et le faible ancrage de la formation continue dans les PME françaises, pour plusieurs raisons : « La spécificité de la gestion des PME ; le poids de la réglementation ; la confusion entre les exigences de la lutte contre le chômage [notamment des jeunes] et les objectifs de la FPC ; l'aide aux entreprises qui sont déjà ouvertes à la FPC par les institutions paritaires et/ou de mutualisation. »

2. Selon P. d'Iribarne (1988), si les systèmes de formation continue contiennent des « ingrédients » de base similaires d'un pays à un autre, leur combinaison est toutefois très singulière et offre des cohérences fortes et propres à chaque pays. Il s'agit généralement de « constructions sociales lourdes ». Ainsi, c'est d'abord l'articulation entre l'éducation initiale et la formation continue à l'initiative des employeurs qui se révèle très discriminante.



Cette disparité dans les efforts de formation continue selon la taille de l'entreprise est d'ailleurs confirmée par l'exploitation des déclarations fiscales des entreprises d'au moins dix salariés, réalisée par le Céreq depuis le début des années 1970. Cette source administrative, malgré les insuffisances dues à sa nature fiscale, permet de fournir un nombre important d'indicateurs, notamment sur les dépenses des entreprises, le volume physique des formations et leurs principales caractéristiques selon six classes de taille, cinq catégories socioprofessionnelles et les grands secteurs d'activité économique. A titre indicatif, le taux de participation financière (dépenses déductibles/masse salariale brute) des entreprises de 10 salariés et plus à la formation professionnelle s'élève à 2,88 % en 2006 contre 3,23 % en 2000 (tableau 1). Ce tassement est particulièrement imputable à la baisse de l'effort de formation dans les très grandes entreprises (3,97 % en 2006 contre 4,58 % en 2000) étant donné leur poids dans les dépenses totales. Le constat selon lequel la participation des entreprises à l'effort de formation croît avec la taille de l'entreprise reste néanmoins solide.

Taille de l'entreprise (nb de salariés)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
10 – 19	1,69	1,64	1,64	1,69	1,74	1,33	1,29
20 – 49	1,94	1,95	1,85	1,79	1,97	1,92	1,90
50 – 249	2,39	2,39	2,37	2,28	2,237	2,27	2,26
250 – 499	2,89	2,92	2,78	2,74	2,77	2,66	2,64
500 – 1 999	3,49	3,48	3,41	3,28	3,32	3,34	3,31
2 000 et plus	4,58	4,42	4,12	3,93	4,07	3,95	3,97
<i>Ensemble</i>	3,23	3,17	3,05	2,93	3,01	2,89	2,88

Tableau 1. Evolution du taux de participation financière depuis 2000 (en %).

Source : Céreq, Exploitation des déclarations fiscales des employeurs.

Mais, plus encore que le taux de participation financière, d'autres indicateurs montrent des différences sensibles selon la taille des entreprises : le taux d'accès à la formation (salariés formés/nombre total de salariés) ; la durée moyenne des stages (nombre d'heures de stage/nombre de stagiaires) ; l'effort physique de formation ou l'espérance de formation (nombre d'heures de stage/nombre de salariés). Ces derniers confirment la prééminence des grandes entreprises dans l'effort de formation professionnelle continue. Le tableau 1 montre en effet à quel point les difficultés structurelles d'accès à la formation pour les salariés des petites entreprises sont importantes.

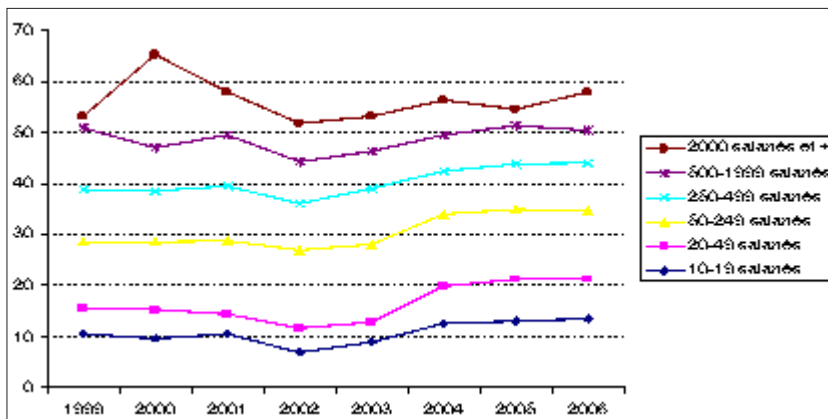


Figure 1. Evolution du taux d'accès à la formation par taille d'entreprise.

Ainsi, les petites entreprises se distinguent de longue date par un effort financier plus faible que les grandes. Elles se caractérisent aussi par une moindre intensité des pratiques de formation formelle, une diffusion plus réduite de l'information, un recueil moins fréquent des besoins et des politiques moins bien définies.

## Les principales contraintes des pratiques de formation dans les petites entreprises

S'interrogeant sur les obstacles à la mise en œuvre des formations formalisées dans les PME, Grasser *et al.* (1999) les résumait ainsi : « L'insuffisance des moyens propres pour former elles-mêmes leurs salariés ; un horizon économique temporel relativement limité qui empêche les PME de mettre en œuvre une véritable politique de formation ; la difficulté de "laisser partir les salariés en formation" par impossibilité de les remplacer temporairement ; l'impossibilité d'offrir des perspectives de carrière et de promotion interne, ainsi que la crainte de voir partir les salariés formés, ce qui rend difficiles l'incitation à la formation et sa valorisation pour les salariés. » On dénombre pour notre part quatre principales contraintes.

### ■ La relation complexe des petits patrons à la formation

En règle générale, ces dirigeants sont l'exemple d'une réussite qui, à quelques exceptions près, n'a eu cure d'apprentissages scolaires laborieux (*Education permanente*, 1993). Très soucieux de leur autonomie, ils ont acquis et développé leur affaire sans l'aide d'institutions auxquelles ils rattachent le « modèle scolaire ».



Aussi, pour se perfectionner, ils préfèrent mettre en jeu des réseaux informels et miser sur le relationnel car « le chef d'entreprise demande [...] du conseil appréhendé sous forme d'un dialogue » (Bentabet et Trouvé, 1996). En outre, les connaissances et le savoir-faire des membres de la famille constituent souvent le principal, voire l'unique, vecteur de formation toujours activé en priorité.

Derrière le rejet de la formation par la plupart des dirigeants, c'est surtout une forme d'apprentissage propre à l'école qui est refusée car, selon eux, elle ne correspond pas à des modes de transmission des savoirs (et donc de construction des compétences) tels qu'ils existent notamment dans les petites, voire très petites, entreprises (1-9 salariés), c'est-à-dire par imprégnation. Du fait de la simplicité des procédés, et de l'absence de véritables métiers auxquels pourrait répondre une offre d'emploi ou de formation précise, les salariés ont surtout besoin, selon eux, de formations spécifiquement adaptées à l'entreprise et à ses équipements. Aussi, la formation sur le tas, l'autoformation ou l'apprentissage collectif restent, pour la plupart des salariés, les modalités principales d'acquisition de nouvelles compétences. Ils se font avec l'aide de l'employeur ou par l'intermédiaire du salarié le plus expérimenté qui a sa confiance. Ils se réalisent principalement par « effet de démultiplication » à travers des pratiques de formation « sur le tas ».

On reprochera également aux petits patrons leur ambivalence à l'égard de la formation : ils veulent des employés polyvalents sachant se débrouiller dans un monde de plus en plus technologique et globalisé, mais ils constituent souvent le premier frein à leur formation. Ils craignent en effet que le salarié qui acquiert une formation ne parte ensuite à la concurrence. La formation faite à l'extérieur renforce la crainte que les salariés puissent rompre le rapport familial (quasi paternaliste), ou la relation directe interpersonnelle (quasi fusionnelle) entre le patron et ses employés. Cette idée que payer une formation à un salarié revient à lui donner un « ticket de départ » se retrouve dans de nombreux entretiens (Bentabet *et al.*, 1999). Une crainte dont les dirigeants doivent se débarrasser car la formation accélérera peut-être le départ mais celui-ci se déclencherà de toute façon.

Les pratiques de formation formelle souvent insignifiantes au niveau des petites et surtout des très petites entreprises seraient donc la résultante de conditions objectives et réelles dans lesquelles évoluent ces entreprises. En effet, les traits distinctifs des petites entreprises ne permettent pas de bâtir un système de transmission des savoirs professionnels sur le mode conventionnel. Ni les moyens matériels et financiers, ni surtout les moyens humains de l'entreprise ne militent en faveur d'un tel système de formation. Du coup, les petites entreprises procèdent très souvent à la construction des compétences par des modes de formation et d'apprentissage informels.

En réalité, elles expriment une demande de formation très spécifique. Les entreprises de moins de cinquante salariés fournissent en effet environ 60 % de

l'effort d'apprentissage et d'alternance en France. Le caractère formateur de ces entreprises, notamment pour les jeunes de niveau V, semble en effet indéniable puisque l'expérience qu'ils y ont acquise est, de fait, reconnue par les autres acteurs du tissu productif (Merle, 1995). Du point de vue des jeunes, les petites et très petites entreprises, du moins une grande partie d'entre elles, constitueraient donc des « offreurs de formation », autrement dit des « organisations apprenantes » (*cf.* encadré 1).

## ■ Les problèmes d'appétence des salariés pour la formation

Beaucoup de salariés ne veulent pas entendre parler de la formation. Pour certains, les bas niveaux de qualification notamment, il y a la peur de retourner sur les bancs d'école. D'autres sont dans leur routine et ne veulent pas en sortir. On peut ajouter une troisième raison : la crainte, pour certains salariés, d'être jugés négativement par leurs pairs et leur employeur s'ils acceptent de partir en formation, crainte renforcée par la peur de perdre leur emploi.

Ainsi, la question de la formation dans les petites entreprises se pose également en termes d'appétence, comme l'indique l'usage récent du droit individuel à la formation (DIF), mis en place par les partenaires sociaux suite à l'accord national interprofessionnel de décembre 2003, suivi de la loi de mai 2004 sur la formation tout au long de la vie et le dialogue social. Le DIF constitue une rupture dans le système de formation puisqu'il instaure un droit attaché à la personne du salarié comme individu, qu'il soit membre d'une PME ou d'une grande entreprise. Il s'agit d'un droit égal pour tous (qui peut être regardé comme l'instrument destiné à résorber les inégalités habituellement constatées), et d'un droit individuel susceptible de permettre à chaque salarié d'être acteur de son évolution professionnelle et de devenir directement responsable de la progression de ses compétences.

Le DIF doit permettre à chaque salarié d'être en mesure d'élaborer et de mettre en œuvre un projet professionnel qui tienne compte non seulement des besoins de son entreprise, mais aussi de sa propre ambition de développer ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes professionnelles, et donc son appétence pour la formation. Celle-ci sort renforcée par loi du 24 novembre 2009 qui prévoit la portabilité du DIF en cas de départ de l'entreprise.

A ce jour, trois constats principaux peuvent être effectués : le DIF est un dispositif dont l'appropriation n'est pas aisée, d'où une montée en charge lente, notamment du fait de l'instauration d'un mécanisme de négociation qui n'est pas dans la culture managériale dominante ; le DIF a permis un meilleur accès à la formation des salariés qui se formaient le moins, ce qui était un des objectifs poursuivis par les partenaires sociaux ; le DIF a souvent initié un élargissement de l'offre de formation dans l'entreprise par la recherche de formations conciliant à la fois l'intérêt professionnel et personnel.



### **Encadré 1.**

#### **Les petites entreprises, « un terreau » naturel pour le développement de l'apprentissage et de la professionnalisation**

Depuis 1987, la montée en puissance des embauches sur contrat aidé joue un rôle important dans l'élévation des qualifications au sein des TPE-PME. Ce constat valide le rapprochement entre système éducatif et système productif à travers notamment le développement de l'apprentissage et des processus de professionnalisation.

L'apprentissage peut constituer un « Cheval de Troie » de tout premier plan. Les petites entreprises sont en effet les principales entreprises utilisatrices de contrats d'apprentissage (environ 60 % en 2006). Ils visent avant tout à faciliter la primo-insertion des jeunes peu qualifiés sur le marché du travail. Ils représentent également une opportunité pour ces derniers qui y voient l'occasion d'une première valorisation professionnelle. Les contrats d'apprentissage sont aussi un facteur décisif à l'embauche. En effet, 24 % des jeunes embauchés par ces entreprises le sont en qualité d'apprentis, mais surtout, ce mode de formation sous contrat de travail, alternant périodes scolaires et périodes en entreprise, n'est plus seulement réservé à des jeunes préparant un CAP (62 % en 2006, entreprises toutes tailles confondues). Il concerne aussi ceux qui souhaitent passer un baccalauréat professionnel ou un brevet de technicien supérieur (BTS) – respectivement 20 % et 15 % en 2006 pour l'ensemble des entreprises –, et même, désormais, certains futurs ingénieurs.

Par ailleurs, le contrat de professionnalisation, adopté en 2004, a remplacé en les simplifiant toute une série d'autres contrats en alternance. Tandis que ce véritable contrat de travail peut être à durée limitée (CDD) de 6 à 12 mois, ou indéterminée (CDI), la formation théorique représente 15 à 25 % de la durée de la professionnalisation et au moins 150 heures. Certains voient dans ce dernier dispositif un rapprochement vers le modèle de la formation duale à l'allemande et un équivalent du contrat d'apprentissage dont il contournerait l'image négative associée en France à de faibles niveaux de qualification. Ce faisant, la répartition des contrats de professionnalisation par taille d'entreprises semble évoluer. Si la majorité d'entre eux sont encore signés dans les établissements de moins de 50 salariés (63 %), leur pourcentage est significatif dans les unités de plus de 50 salariés (37 %) et en particulier dans les établissements de plus de 250 salariés (20 %), et concernent des populations de jeunes de plus en plus qualifiés (Sanchez, 1999a).

Mais revenons à la question de l'apprentissage, alors que les entreprises de très petites tailles des secteurs traditionnellement utilisateurs ont tendance à régresser, ce sont les entreprises de plus de 50 salariés qui progressent le plus. Cette tendance est d'ailleurs à mettre en relation avec l'évolution des niveaux de formation des apprentis. Tandis que l'on assiste à une stagnation des niveaux de formation les plus faibles, ce sont au contraire les niveaux d'enseignement supérieur qui se développent (Sanchez, 1999b). Dans ce registre, il est à craindre cependant que les petites entreprises deviennent pour les jeunes les plus qualifiés, au mieux un tremplin vers des entreprises de plus grande taille (comme le montrent un certain nombre d'enquêtes sur les trajectoires d'insertion en France : Mansuy *et al.*, 1999), au pire, un repoussoir en même temps qu'elles pourraient constituer une « trappe à précarité » pour les plus démunis d'entre eux.

*Source : données statistiques issues des enquêtes réalisées par la DARES sur la France entière (2006).*

En outre, les entreprises qui font usage du DIF ont des comportements qui s'éloignent du constat habituel selon lequel l'accès à la formation des salariés est d'autant plus important qu'ils travaillent dans une entreprise de grande taille. Autrement dit, « l'usage du DIF par les entreprises contrebalance d'une certaine manière la tendance qui veut que les petites entreprises fournissent à leurs salariés de moindres chances d'accès à la formation que les plus grandes » (Marion-Vernoux et Théry, 2008).

Toutefois, certains contestent la réalité de ce nouveau droit. Surtout à cause de la modestie du « crédit » d'heures ouvertes au titre du DIF. Mais le DIF n'ouvre pas moins un espace d'initiative non négligeable pour tous les salariés, quels que soient leur qualification, leur métier et l'entreprise qui les occupe. D'une part, il peut inciter à un dialogue sur le choix de la formation et, par là même, sur le projet professionnel et sur le développement des compétences. On peut juste craindre qu'il accentue encore la tendance actuelle à l'individualisation des relations de travail. D'autre part, on peut s'imaginer qu'avec ce nouveau droit, l'accès individuel à la formation soit dès lors moins dépendant de la taille de l'entreprise dans laquelle le salarié exerce. Mais rien n'est moins certain, tant l'appétence individuelle pour la formation dépend encore en grande partie des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises.

### ■ Les contraintes techniques d'une formation externalisée

Nombre de petites entreprises n'ont pas recours aux services externes de formation, car ils ne répondent pas totalement – ou parce que les chefs d'entreprise ont le sentiment qu'ils ne répondent pas totalement – à leurs besoins<sup>3</sup>. Selon une enquête européenne CVTS-3 organisée par le Céreq en 2006 pour le volet français, « 53 % des petites entreprises interrogées considèrent que leur personnel a les compétences requises, et 49 % qu'elles ont recruté des personnes suffisamment qualifiées » (Marion-Vernoux *et al.*, 2009).

Ce sont davantage les contraintes techniques que suppose une formation externe que le contenu ou la qualité de la formation qui posent problèmes à la petite entreprise (Mahé de Boislandelle, 1996). On peut citer dans le désordre : la distance par rapport au centre de formation ; le temps, alors que le chef d'entreprise en a très peu ; la mobilisation du personnel hors de la production alors qu'il y a peu de réserves de main-d'œuvre dans une petite entreprise<sup>4</sup>, sans parler des obstacles culturels, que l'on ne doit pas ignorer. Sur ce point, il existe une forte opposition entre la culture d'entreprise et celle de la formation telle qu'elle est admise en France, c'est-à-dire calquée sur le modèle de la grande

3. On connaît tous la forte implication du chef d'entreprise dans ce type d'entreprise (indépendance financière, haut degré de responsabilité personnelle...). On considère même que c'est l'un des quatre grands critères caractérisant des entreprises relevant traditionnellement de l'artisanat.

4. Sous sa forme actuelle, le *job rotation* est un modèle danois. Le projet de rotation de l'emploi est un instrument utile aux petites entreprises qui sont dans l'incapacité de se passer de leurs collaborateurs lorsque ceux-ci souhaitent partir en formation. Dans ce cas précis, l'entreprise peut le faire remplacer par un demandeur d'emploi. Un essai de transposition du concept a été réalisé en France dans les années 1990, sans grand succès. Les faiblesses du modèle qui se sont fait jour sont particulièrement patentées aujourd'hui, dans une période d'augmentation du chômage. Le *job rotation* est une réponse parmi d'autres à la demande de formation tout au long de la vie exprimée par la société de l'information. Dès le début, ses inventeurs danois ont mis en garde contre la tentation de voir dans la rotation un modèle de politique d'emploi ou de qualification.



entreprise : les petites entreprises et surtout les TPE ont un horizon stratégique à très court terme tandis que la formation nécessite de se projeter sur trois ans en moyenne. Alors que, dans les grandes entreprises, des postes sont entièrement dédiés à la formation (membres du comité d'entreprise, responsables de formation au sein du département des ressources humaines), dans les petites et très petites entreprises, la charge revient au comptable, à l'assistante de direction ou au chef d'entreprise lui-même qui, dans bien des cas, assure le rôle de directeur des ressources humaines. Les ingénieries pédagogique mais aussi financière y sont donc extrêmement limitées, voire inexistantes. Il y a là très certainement un problème d'information qui implique une mise en relation de partenaires ayant des objectifs communs. Beaucoup de petits patrons ne savent pas, par exemple, qu'ils peuvent demander des financements, voire des cofinancements, pour la formation professionnelle.

## ■ Le manque de ressources pour le pilotage de la formation

Le dirigeant d'une petite entreprise n'a pas de temps à consacrer à la recherche de formations adaptées à son entreprise en particulier au juste prix, encore moins le temps d'élaborer un plan de formation qui suscitera chez l'organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) l'envie de le financer. L'absence de programmation dans une petite entreprise répond également à un besoin de flexibilité utile pour la survie même de l'entreprise, et au caractère souvent inutile d'une telle programmation. En contrepoint, on citera également le traitement inégal des petites entreprises et surtout des TPE par les OPCA. Elles n'ont pas les moyens de négocier et de faire pression (lorsqu'elles n'ont pas utilisé leur budget ou la totalité de leur budget de formation, elles sont souvent dans l'incapacité de récupérer leur argent). Les grands comptes qui, eux, parviennent à monter des partenariats avec les OPCA (le plan de formation d'un grand groupe peut remplacer facilement ceux de vingt-cinq PME), récupèrent ainsi une partie des cotisations versées par les petites entreprises, ce qui fait dire à certains que les « TPE payent pour former les salariés des grandes entreprises ». En outre, la plupart des OPCA, à l'exception de l'AGEFOS-PME, n'ont que très peu de personnels (conseillers et assistantes) au sein de leurs services de proximité capables de s'occuper efficacement de plusieurs centaines d'adhérents répartis souvent sur plusieurs départements<sup>5</sup>. Comme on peut le constater, les OPCA sont très inégaux dans leur capacité à accompagner les petites entreprises.

5. A ce sujet, voir le rapport de l'IGAS (Saintignon *et al.*, 2008).

## Des apprentissages directement en lien avec le process de travail

En conséquence, penser la formation professionnelle dans les petites entreprises, c'est adopter une attitude innovante dans le domaine de la transmission des savoirs professionnels autour desquels s'organise la construction des compétences. C'est aussi instaurer une autre dimension à la relation pédagogique d'apprentissage de l'apprenant et du formateur, qui s'inscrit forcément dans un registre singulier du temps et de l'espace, en proposant une forme spécifique de passage entre le mode collectif et le mode individuel de formation.

L'attitude novatrice dans l'apprentissage des métiers consiste à bâtir une nouvelle ingénierie de la formation professionnelle continue. Il s'agit d'esquisser les jalons d'un dispositif alternatif de formation qui répondrait efficacement à la dynamique de la petite entreprise. Evoquer l'inadéquation du système conventionnel de formation pour ce type d'entreprise, c'est se focaliser sur la singularité du domaine des petites entreprises. Elle exige notamment la mise en place d'un système de reconnaissance de l'apprentissage informel, qui donnerait lieu à la mise en œuvre de pratiques d'évaluation et de validation des acquis de l'expérience et des compétences acquises dans le travail (Trouvé et Bentabet, 2006). Différentes études (notamment celles de l'ANACT et de l'Observatoire des PME d'*Oséo*) confirment la nécessité de former autrement notamment grâce à des apprentissages directement en lien avec le process de travail (Marchesnay, 2003).

Dans cette perspective, il faut faire évoluer d'abord l'ingénierie pédagogique, mais aussi financière et administrative, ensuite l'environnement de la formation. De nouveaux systèmes d'apprentissage et de production des qualifications se mettent en place, plus complexes que les précédents dans la mesure où ils concernent un plus grand nombre d'acteurs selon des modalités de plus en plus diversifiées (actions collectives de formation, *e-learning*, dispositif EDEC<sup>6</sup>...).

Ces recompositions multiformes et variées autorisent des modes de couverture des besoins plus facilement modulables selon les particularités des petites entreprises (entre l'organisation de stages et la recherche de financements, entre la formation et l'analyse des besoins, entre la formation et la production dans l'entreprise...). Elles vont dans le sens d'une plus grande adaptabilité de l'offre de formation aux spécificités, notamment, des plus petites d'entre elles, les TPE, dans la mesure où les démarches actuelles de formation apparaissent plus intégrées que les précédentes. On citera notamment le renforcement de l'articulation entre formation sur le tas et développement de stages « formalisés » prenant pour support les modalités concrètes de fonctionnement du process de travail, de même que la mise en œuvre de formations individuelles modulées sur plusieurs

6. Engagements de développement de l'emploi et des compétences.



mois. En effet, apprendre dans la durée est indispensable à l'assimilation. Il s'agit donc de mettre en place des parcours personnalisés de formation qui sont coûteux, il est vrai, mais beaucoup plus efficaces que les formations présentielles de groupe proposées dans la plupart des cas.

Par ailleurs, l'émergence de pratiques innovantes en matière de formation s'inscrit dans un processus d'insertion plus large des petites entreprises dans des réseaux externes de compétences en matière d'aide, d'assistance, conjuguée avec la montée de nouveaux profils d'entrepreneurs et les évolutions en cours concernant les modes d'articulation des petites entreprises avec les grands groupes.

L'intensité du recours à la formation professionnelle continue est en effet liée au positionnement de ces entreprises dans la chaîne de valeurs. Selon Verdier (1990), « le recours à la formation continue est lié au positionnement des entreprises et des activités dans les filières productives. Il dépend également des caractéristiques des ressources mises en œuvre dans la combinaison productive ». En s'appuyant sur une étude concernant l'électronique professionnelle, Grando et Verdier (1988) notent que le niveau d'intensité capitalistique, la technicité des produits et les structures d'emplois qui favorisent les niveaux les plus qualifiés entraînent un usage massif de la formation continue. Celle-ci dépend également, comme le montre la recherche réalisée par Bentabet *et al.* (1999), de la capacité des organisations à produire des innovations et des savoirs partagés. Tout en s'inscrivant dans la mouvance de l'économie des conventions, cette recherche indique que les comportements de formation continue varient également selon le modèle d'entreprises (managériales, entrepreneuriales, traditionnelles)<sup>7</sup>.

## La force des liens entre les petites entreprises et les organismes paritaires collecteurs agréés

Au final, que peut attendre une petite entreprise de la formation dont le modèle est calqué sur celui de la grande entreprise ? Comment s'informer sur les organismes de formation et sur leurs prestations ? Comment exprimer sa demande ? Comment monter un plan de formation pertinent et cohérent ? Comment réagir face aux prix et aux coûts de transaction proposés ? Autant de questions que se posent de nombreux dirigeants et dont la résolution permettrait de jeter les bases d'un véritable marché de la formation.

Pour les partisans de l'OPCA minimaliste qui tiennent pour acquise l'existence d'une proximité organisationnelle satisfaisante entre les organismes de

7. A travers des « modèles d'entreprises » – loin de rechercher des causalités univoques –, il est nécessaire de faire entrer dans des représentations multicritères une série de données, incluant non seulement la variable de l'effectif, mais également celle du secteur d'activité, des couples produits-services/marchés, de la place de l'entreprise dans les chaînes de valeur, du mode de gouvernance ou du profil de la trajectoire des dirigeants, des formes de gestion de la main-d'œuvre (structure des qualifications, conditions d'emploi et de travail...), etc.

formation et les entreprises (Bel, 1992), conjuguée à une répartition territoriale de l'offre de formation relativement égalitaire (proximité géographique)<sup>8</sup>, le marché n'aurait nul besoin d'intermédiaires pour fonctionner avec des individus solvables intéressés de surcroît par la « marchandise » échangée.

Mais tout n'est pas aussi simple. Si les grandes entreprises disposent de services internes capables de concevoir, réaliser et évaluer leur politique de formation, tel n'est pas le cas des plus petites (Bentabet et Théry, 2006). La formation est souvent un actif spécifique : un investissement (en temps, en compétences et en moyens financiers) non redéployable doit être consenti pour que demandeurs et offreurs de formation puissent se rencontrer et s'entendre. Dans certaines entreprises, généralement de grande taille, cela pousse à internaliser une partie de la formation. Ce n'est malheureusement pas toujours possible (difficile pour une petite entreprise d'avoir son propre service de formation) ni souhaitable (les acteurs privés externes peuvent parfois être plus compétents et le choix plus varié que les spécialistes internes). En outre, le décalage entre les petites entreprises et les organismes de formation tient à ce que la plupart de ces derniers privilégient un registre d'action de type « industriel » (les célèbres formations catalogue) ou « marchand » (formations « personnalisées » à partir d'un modèle de base), alors que les petits patrons privilégient plutôt un registre d'action de type interpersonnel et informel (Salais et Storper, 1993). De plus, contrairement à leurs collègues des grandes entreprises, ils ne voient pas dans la formation un produit ou une marchandise comme les autres. C'est d'ailleurs notamment pour cela que les petites entreprises sont toujours le maillon faible des dispositifs de formation. En contrepoint, c'est aussi du rendez-vous manqué d'une forme de mutualisation qu'il s'agit ici (Bentabet et Michun, 2002).

Pour les petites entreprises, l'appui d'un service externe disposant de leur confiance est donc une condition nécessaire pour qu'elles parviennent à rendre la formation accessible au plus grand nombre. Depuis la loi de 1971, ce service a été confié à des organismes paritaires dont l'appellation a évolué de FAF (fonds d'assurance formation) et ASFO (association de formation), à OMA (organisme de mutualisation agréé) pour devenir OPCA, évolution qui s'est accompagnée d'un renforcement du paritarisme en leur sein. Encore faut-il que tous les OPCA soient en mesure de dégager du temps et des ressources financières pour mener à bien ce rôle d'information et de conseils auprès du plus grand nombre de leurs adhérents. Leur activité, longtemps cantonnée aux domaines administratifs et financiers, trouve sa légitimité dans un socle de réglementations issues de la loi de 1971, complétées par la loi quinquennale. Mais les règles issues de cette loi ne

8. La proximité géographique correspond à un resserrement de la distance physique. Elle permet la relation directe entre les acteurs (le face-à-face) et renforce la coordination entre le comportement marchand et la relation de confiance. La proximité organisationnelle, quant à elle, renvoie à des formes de coordination jouant sur des similitudes et/ou des complémentarités organisationnelles.



sont pas toujours adaptées aux us et coutumes des petites entreprises. Elles donnent en effet à la formation la forme d'une activité clairement distincte de celle du travail, et obéissent à un formalisme qui fait du stage la voie la plus aisée pour les entreprises de s'acquitter de leur obligation légale et de contribuer au financement de la formation continue (Bentabet et Théry, 2006).

Aussi, pour gagner la confiance des petites entreprises, les OPCA doivent avant tout développer un ensemble de services tout en s'inscrivant dans des réseaux locaux. Au-delà de leur rôle de banquier, ils doivent impérativement proposer une ingénierie administrative, financière et pédagogique, afin de soulager les petits patrons qui n'ont pas le temps d'élaborer, notamment, un plan de formation. Ils doivent devenir des « ensembliers » de la formation mais aussi de véritables interfaces formation-emploi au niveau territorial.

Le développement des services et des relations de proximité est d'ailleurs devenu une référence présente dans la plupart des orientations formulées par les OPCA. Même si tous ne font pas des petites entreprises la cible prioritaire de leur action, la plupart entendent mettre à disposition de leurs adhérents la pluralité des services correspondant à leur situation. Cela paraît d'autant plus indispensable que nous n'avons pas affaire ici à l'échange instantané d'un bien standardisé entre agents anonymes. Ces derniers opèrent sur un champ d'activités particulier – les services intellectuels aux entreprises – où les conditions de production de la valeur sont non seulement spécifiques mais également peu palpables.

La vision d'un marché de la formation où offreurs et demandeurs entreraient directement en contact est en effet illusoire. Non contente d'être par nature immatérielle<sup>9</sup>, la formation repose fréquemment sur une coproduction entre le prestataire et le bénéficiaire. Cela contribue à faire du produit formation un « bien d'expérience », pour lequel la qualité ne peut être appréciée qu'après l'achat. D'où un problème d'information du demandeur qui, dans un premier temps, n'a souvent d'autres ressources que de s'appuyer sur la réputation des offreurs en présence, puis d'apprendre à connaître et à travailler efficacement avec le(s) prestataire(s) retenu(s). L'intervention des OPCA peut être ici d'une grande utilité en prenant à leur charge les activités d'ingénierie tout en contribuant au développement de pratiques rationnelles face à l'achat de formation. Dans ce cas, ces derniers, forts de leur connaissance des entreprises et des organismes de formation dans le cadre de la branche et/ou du territoire, peuvent assumer (ou faire pression sur...) un certain nombre de coûts dits de transactions qui seraient rédhibitoires pour de nombreux demandeurs et prescripteurs de formation. Les organismes paritaires collecteurs agréés vont ainsi réduire le risque couru par les entreprises contre l'opportunisme des offreurs *ex ante* (problème de la qualité annoncée) et

9. Parfois, le produit formation est purement et simplement un produit-joint de l'activité : il ne relève alors ni d'une offre ni d'une demande marchandes.

*ex post* (respect du cahier des charges). Cette réduction d'incertitude, en minorant les coûts d'information, autorise une diminution des coûts de transaction et, à l'inverse, une multiplication des interactions des différents partenaires (Bentabet et Michun, 2002). Cet ensemble de prestations a toutefois un coût, et la question est de savoir qui doit le prendre en charge. Les entreprises sur leur contribution à la collecte ? Les OPCA sur leurs frais de gestion ? A partir de l'obligation légale ou sur la base d'un conventionnement ad hoc ? La question reste ouverte...

## Conclusion

La réforme de la formation professionnelle et la mise en œuvre du droit individuel à la formation devraient pouvoir favoriser le développement de la formation professionnelle dans les petites entreprises. Cette individualisation, voire cette personnalisation, de la formation est d'ailleurs déjà visible dans la notion de « co-investissement » qui émerge dans plusieurs pays de l'Union européenne et qui impose un partage de la participation financière entre les individus en formation et leur entreprise ou l'Etat pour s'adapter aux nouvelles formes d'emplois. Mais elle est aussi explicitement suggérée dans la notion de « droit individuel à la formation » qui fonctionnerait comme un système de crédit tout au long de la vie professionnelle, telle qu'elle a été proposée par Jacques Delors (1999).

Cette question se pose avec d'autant plus d'acuité que, selon les orientations européennes adoptées au sommet de Lisbonne en 2000, il convient d'appuyer plus largement la croissance et la compétitivité de l'économie sur le niveau de qualification des travailleurs<sup>10</sup>. En contrepartie, les petites entreprises pourraient constituer un enjeu central en même temps qu'un laboratoire potentiel pour l'expérimentation et l'édification de politiques publiques visant la reconnaissance des compétences non formelles et, *in fine*, l'amélioration des niveaux de qualification de leurs salariés. Pour cela, il convient de renforcer la présence des services de proximité des OPCA remplissant un certain nombre de fonctions d'intermédiation (accompagnement, conseils, montage de dossiers financiers...) sur le marché de la formation, l'objectif central étant de faire évoluer les ingénieries pédagogiques et financières destinées aux petites entreprises, et par la même de renforcer leur capacité d'expertise et de pilotage. Il s'agit par ailleurs de promouvoir leur mise en réseau (Bentabet et Michun, 2003), source d'économies d'échelle et de formation sur mesure à travers la mise en œuvre d'actions collectives (Paradas, 2009) construites essentiellement sur une logique territoriale plus qu'organisationnelle, susceptibles de réduire efficacement les difficultés liées à l'effet d'émiettement des petites entreprises à travers les territoires. ◆

10. En novembre 2007, une résolution invitait l'UE à lancer des initiatives en vue de combler d'éventuelles lacunes en main-d'œuvre qualifiée, notamment dans les micro-entreprises et les entreprises artisanales.



## Bibliographie

- BEL, M. 1992. « La formation aide au développement local : quelles conditions d'efficacité ? ». *Formation emploi*. N° 40, p. 33-46.
- BENTABET, E. 2008. « Les très petites, petites et moyennes entreprises : entre tradition et innovation ». *NEF Céreq*. N° 37.
- BENTABET, E. ; TROUVÉ, P. 1996. « Les très petites entreprises. Pratiques et représentations de la formation continue ». *Bref Céreq*. N° 123.
- BENTABET, E. ; MICHUN, S. ; TROUVÉ, P. 1999. « Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises ». *Céreq Etudes*. N° 72.
- BENTABET, E. ; MICHUN, S. 2002. « De l'apport des organismes collecteurs au dynamisme du marché de la formation : la difficile approche des petites entreprises ». *Céreq, Documents Observatoire*. N° 166.
- BENTABET, E. ; MICHUN, S. 2003. « Petites entreprises, formation continue et réseaux : quelle intermédiation sur le marché de la formation ? ». *Formation emploi*. N° 84, p. 67-81.
- BENTABET, E. ; THÉRY, M. 2006. « Les OPCA face aux petites entreprises. Entre activités de gestion et développement des services ». *Bref Céreq*. N° 227.
- CHECCAGLINI, A. ; MARION-VERNOUX, I. 2008. « La formation continue dans les entreprises européennes. Premiers pas vers une homogénéisation ». *Bref Céreq*. N° 251.
- DELORS, J. 1999. « Une exigence d'adaptation ». *La revue de la CFDT*. N° 22-23, p. 3-9.
- EDUCATION PERMANENTE. 1993. *La formation des dirigeants*. N° 114.
- FREMIGACCI, F. ; L'HORTY, Y. 2005. *La qualité de l'emploi en France : tendance et cycle*. Centre d'études de l'emploi, document de travail n° 51.
- GRANDO, J.-M. ; VERDIER, E. 1988. « L'électronique professionnelle et la formation : ambivalence d'un secteur de pointe ». *Formation emploi*. N° 21.
- GRASSER, B. ; LHOTEL, H. ; SACHER, F. 1999. « L'existence théorique de la PME et les transformations du rapport salarial ». *Les cahiers du GREE*. N° 10.
- IRIBARNE, A. d'. 1988. *Structure et mécanismes de formation continue en Europe. Caractéristiques et perspectives*. Berlin, BIBB, CEDEFOP, 2<sup>e</sup> congrès européen sur la formation continue, 27-28 octobre.
- MAHÉ de BOISLANDELLE, H. 1996. « Effet de grossissement et management des ressources humaines en PME ». *Actes du 3<sup>e</sup> Congrès international francophone de la PME*. Québec, Trois-Rivières.
- MANSUY, M. *et al.* 1999. « Quels secteurs pour les débutants ? ». *Bref Céreq*. N° 153.
- MARCHESNAY, M. 2003. « La petite entreprise : sortir de l'ignorance ». *Revue française de gestion*. N° 144, p. 107-118.
- MARION-VERNOUX, I. ; MÖBUS, M. ; SIGOT, J.-C. 2008. « Formation professionnelle continue et changement de poste dans l'entreprise ». *Céreq, Net.Doc*. N° 38.
- MARION-VERNOUX, I. ; THÉRY, M. 2008. « Le DIF, un outil pour réduire les inégalités d'accès à la formation ». *Bref Céreq*. N° 255.

- MARION-VERNOUX, I. ; LAMBERT, M. ; SIGOT, J.-C. (dir. publ.). 2009. *Quand la formation continue... Repères sur les pratiques de formation des employeurs et des salariés*. Marseille, Céreq.
- MERLE, V. 1995. « Recrutement et insertion dans les PME ». *Dans* : DARES. *L'emploi et les relations sociales dans les PME*. Paris, La Documentation française, p. 107-118.
- PARADAS, A. 2009. « Difficultés d'application et réponses possibles en matière de formation professionnelle dans les petites entreprises ». *Management et avenir*. N° 21, p. 80-98.
- SAINTIGNON, P. de. ; VILCHIEN, D. et al. 2008. *Evaluation du service rendu par les organismes collecteurs agréés (OPCA, OPACIF et FAF)*. Paris, Inspection générale des affaires sociales.
- SALAS, R. ; STORPER, M. 1993. *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*. Paris, EHESS.
- SANCHEZ, R. 1999a. « Formation en alternance : le développement des contrats de qualification, d'adaptation et d'orientation se poursuit en 1998 ». *DARES, Premières synthèses*. N° 47-3.
- SANCHEZ, R. 1999b. « Le redéploiement de l'apprentissage vers des secteurs d'activité moins traditionnels se poursuit en 1998 ». *DARES, Premières synthèses*. N° 49-2.
- TROUVÉ, P. et al. 1999. *Les comportements d'emploi et de formation des PME*. Clermont-Ferrand, CER-Groupe ESC, CEDEFOP (version française).
- TROUVÉ, P. ; BENTABET, E. 2006. « La formation et l'enseignement professionnels dans les PME européennes : vers de nouvelles régulations ? ». *Dans* : D. Beer et al. (dir. publ.). *E-learning in European SMEs : Observations, Analyses and Forecasting*. Bruxelles, 8 novembre 2005.
- VERDIER, E. 1990. « L'efficacité de la formation continue dans les PME ». *Sociologie du travail*. Vol. xxxii, n° 3/90, p. 295-320.