



Petites entreprises et réseaux : quelle intermédiation pour la formation continue ?¹

Par Elyes Bentabet et Stéphane Michun

Comment organiser la formation professionnelle continue pour les petites entreprises et leurs salariés ?... Connaissant leurs spécificités et leur attachement à des pratiques formatives informelles et méconnues. Les auteurs plaident ici pour une approche, encore expérimentale et promise à un bel avenir.

Faut-il travailler dans une grande entreprise ou une PME *high tech* pour bénéficier pleinement des potentialités de la formation continue ? L'action combinée des pouvoirs publics et des partenaires sociaux est-elle en mesure de rétablir une certaine égalité des chances entre les salariés ? Des intermédiaires peuvent-ils s'intercaler avec succès entre les organismes de formation et les petites entreprises peu ou pas formatrices ? Autant d'interrogations qui, dans la perspective d'une refonte du système de formation professionnelle continue (FPC), renvoient à la question des formes de mutualisation susceptibles de favoriser l'introduction et la diffusion de la formation continue dans les petites et très petites entreprises.

Un système de mutualisation financière censé généraliser l'accès à la formation continue, tout en réduisant les inégalités, a été instauré, dès 1971, pour les entreprises de plus de dix salariés, puis a été étendu à l'en-

semble des entreprises en 1991. Désormais, les Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA ; cf. **encadré 1**), évoluent dans un contexte marqué par une augmentation de la demande de financement des entreprises (Brochier, Lambert et Bentabet, 2000 ; Bentabet et Michun, 2002). De plus en plus d'entreprises cotisantes s'ouvrent au monde de la formation, voire commencent à raisonner en termes d'investissement

Elyes Bentabet est docteur économiste-statisticien et ingénieur de recherche au département « Production et usages de la formation continue » du Céreq. Ses principaux axes d'études recouvrent les stratégies d'acteurs et les modes de concertation et de coordination entre l'action publique et les acteurs économiques et sociaux dans le domaine de la formation professionnelle ; la qualification, la gestion de la main-d'œuvre et les pratiques de formation professionnelle dans les PME et TPE ; les politiques d'éducation et de formation tout au long de la vie en liaison avec les transformations du système productif et les mutations du travail. Il a conduit dernièrement une mission sur le partenariat social en Asie centrale pour le compte de la Fondation européenne pour la formation (ETF) de Turin.

¹ Cet article est issu du document : Bentabet E. et Michun S. (2002), *De l'apport des organismes collecteurs au dynamisme du marché de la formation : la difficile approche des petites entreprises*, Marseille, Céreq, Document n° 166. Les auteurs tiennent à remercier Michel Laget (Car-Céreq de Montpellier) et Olivier Mériaux (Centre de recherche sur la politique, l'administration, la ville et le territoire, Cerat) pour leur collaboration et leurs conseils avisés.

Stéphane Michun est docteur en sciences économiques et ingénieur d'études au centre associé Céreq de Montpellier, UMR 5045 « Mutations des Territoires en Europe ». Ses derniers travaux portent sur la conceptualisation des petites entreprises dans le cadre d'un système productif plus modulaire (nature et diversité des petites entreprises) et d'un marché du travail marqué tout autant par la précarité et le peu d'entrain des entreprises dominantes à internaliser la construction d'expérience des jeunes débutants (rôle et place des petites entreprises dans les trajectoires professionnelles des jeunes débutants) que par l'accroissement général du niveau d'éducation (opportunisme des dirigeants de petites entreprises et valorisation de la ressource humaine). Il a récemment publié : Bentabet E. et Michun S. (2002), *De l'apport des organismes collecteurs au dynamisme du marché de la formation : la difficile approche des petites entreprises*, Marseille, Céreq, Document, n° 166 ; Bentabet E., Michun S. et Trouvé Ph. (1999), *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, Marseille, Céreq, Étude, n° 72 ; Michun S. (2003), « Les petites entreprises, des tremplins pour les jeunes débutants ? », in *Entreprises et jeunes débutants*, sous la direction de Lochet J.-F., L'Harmattan, Collection « Dynamiques d'entreprises », pp. 129-153.

formation. Pour autant, les petites entreprises, en particulier celles de moins de dix salariés, demeurent encore relativement peu demandeuses de formation professionnelle continue. Au-delà du cadrage statistique d'ensemble, il faut par conséquent observer les pratiques de ces dernières et les interpréter en fonction des principaux modes de fonctionnement en vigueur dans ce milieu. Ce n'est qu'à ce prix que l'on peut espérer contourner l'impasse financière² du système de formation français.

² Faut de parvenir, en toutes occasions, à afficher et à faire respecter des priorités rigoureuses, les administrateurs de certains OPCA peuvent parfois collecter une somme insuffisante pour satisfaire toutes les demandes émanant des entreprises. Il est vrai que le législateur, en instituant les OPCA, n'a guère mis l'accent sur les stratégies ; il a préféré – non sans raison d'ailleurs – lutter contre la confusion des genres (financement / réalisation des actions de formation) et veiller à la limitation des frais de fonctionnement des OPCA. En conséquence, une certaine indétermination règne sur les enjeux et les moyens de la mutualisation et, plus encore, sur les fondements et les limites d'un service de proximité en matière de formation continue. Ajoutons que, sur le plan de la formation, la marge de manœuvre de l'OPCA est passablement réduite. Les entreprises sont ici maîtresses de leurs actions et dépenses et les OPCA sont amenés, face à des ressources financières limitées, à répondre à l'entreprise en fonction de critères d'éligibilité largement définis par la loi et du plafond fixé au sein de chaque OPCA pour les entreprises de moins de dix salariés d'une part, et pour celles de plus de dix salariés d'autre part.

Face aux spécificités et à la diversité des petites entreprises, les OPCA ont-ils la volonté et les capacités nécessaires pour approcher et convaincre les dirigeants de recourir davantage à la FPC ? Quels sont les voies et moyens habituellement utilisés ou expérimentés pour y parvenir ? Les OPCA doivent-ils et peuvent-ils jouer la carte de la proximité ? Une série d'enquêtes réalisées en Languedoc-Roussillon apporte des éléments de réponse que nous nous proposons d'analyser du point de vue des intérêts et des modes de fonctionnement des petites entreprises. Insistons sur le fait que nous n'avons pas souhaité réaliser une évaluation des organismes collecteurs³. Nous avons plutôt privilégié une approche compréhensive des OPCA confrontés à la question épineuse de l'introduction et la diffusion de la FPC au sein des petites entreprises.

C'est en ce sens qu'il faut comprendre le choix de notre terrain d'enquête. En retenant la région Languedoc-Roussillon, nous avons délibérément cherché à bénéficier d'un effet de grossissement (les unités de moins de 50 salariés apportent en Languedoc-Roussillon trois emplois salariés privés sur quatre). Ici, 36 % des salariés comptabilisés par l'Association pour l'emploi dans l'industrie et le commerce – l'Assedic – (contre 25 % au niveau national) appartiennent à des établissements de moins de dix salariés, tandis que la proportion de ceux qui travaillent dans des établissements de 50 salariés ne représente en région que 32 % (contre 46 %). Il est donc particulièrement instructif de « braquer le projecteur » sur de telles régions où les problèmes spécifiques aux petites entreprises se cristallisent plus qu'ailleurs et où les limites du système de mutualisation financière, dont les OPCA ont la charge, sont très rapidement atteintes.

PETITES ENTREPRISES : DES PRATIQUES FORMATIVES NOMBREUSES MAIS MÉCONNUES

Un constat statistique sans appel...

La proportion de salariés du secteur privé ayant suivi, au niveau national, une ou plusieurs formations entre

³ Ce qui aurait nécessité une recherche de représentativité statistique au niveau des OPCA enquêtés.

Encadré 1

Les organismes paritaires collecteurs agréés

Face à la confusion des rôles entre financeur et dispensateur de formation, l'État et les partenaires sociaux ont engagé, à travers l'article 74 de la loi quinquennale du 20 décembre 1993 et l'accord interprofessionnel du 5 juillet 1994, une profonde réforme du système de formation professionnelle continue (FPC). Cette réforme s'ordonne autour de deux compromis fondateurs. Le premier concerne l'architecture générale construite désormais autour d'une filière de collecte principale, s'opérant à travers les Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) de branche, et d'une filière subsidiaire, à travers les structures régionales à vocation interprofessionnelle : OPCAREG, AGEFOS-PME, FONGECIF (*). Le deuxième compromis porte sur la généralisation de la règle paritaire à l'ensemble des organismes, atténuée par la possibilité de déléguer les services de contact direct avec les entreprises à des structures restant sous la seule tutelle patronale. Dans une dizaine d'OPCA, certaines missions, impliquant un contact direct avec les entreprises, sont déléguées à des personnes morales patronales agissant sous l'autorité et le contrôle du conseil d'administration paritaire. Ce paritarisme « d'orientation et de contrôle », par opposition au paritarisme « de gestion », marque en principe une rupture nette dans les représentations et les pratiques des acteurs de la formation. Ce n'est plus le paritarisme dans lequel « on voit passer les dossiers », pour reprendre une expression récurrente, mais un paritarisme dans lequel l'intervention syndicale consiste à édicter des règles (de priorité, de prise en charge, etc.) et à en contrôler l'application par les structures mises en place par les employeurs. Il convient également de noter une évolution du rôle d'intermédiation de certains OPCA. Ces derniers ne sont plus seulement des « banques » qui gèrent les comptes des entreprises. La mutualisation des contributions, le rôle de conseil et d'assistance que ces organismes remplissent auprès de leurs adhérents, et les compétences réglementaires qu'ils reçoivent des partenaires sociaux leur donnent la possibilité d'infléchir les politiques de formation des entreprises, voire de les susciter lorsque celles-ci sont inexistantes. Bien entendu, ce renforcement du rôle d'intermédiation des OPCA est constamment confronté à une contrainte financière. Le développement des formations obligatoires, la montée en puissance, jusque dans les très petites entreprises (TPE), de pratiques managériales et l'information de plus en plus large des dirigeants sur leurs droits (via les syndicats professionnels, les experts-comptables, les organismes de formation et les OPCA), amènent les entreprises à solliciter davantage les OPCA alors que la collecte, elle, ne peut que progresser modérément d'une année sur l'autre.

(*) : AGEFOS-PME : Association de la gestion de la formation des salariés des PME ; FONGECIF : Fonds pour la gestion du congé individuel de formation ; OPCAREG : Organisme paritaire collecteur agréé interprofessionnel et régional.

janvier 1999 et février 2000 est seulement de 15 % dans les entreprises de moins de 10 salariés (20 % dans les entreprises de 10 à 49 salariés), contre 31 % dans celles de 50 à 499 salariés, voire 45 % dans celles de 500 salariés ou plus. Certes, les différences d'accès à la formation selon la taille de l'entreprise se sont atténuées entre 1992 et 2000, mais les écarts demeurent importants (Goux et Zamora, 2001) et résistent à l'action des OPCA. D'autant qu'il faut interpréter ces écarts en dynamique. Déclarer qu'un salarié d'une grande entreprise a statistiquement 45 % de chances de suivre une formation dans l'année, c'est en fait pointer la quasi-certitude qu'il a,

en quelques années, de bénéficier d'au moins une formation.

Il en va différemment dans les petites entreprises. Ces dernières éprouvent d'incontestables difficultés à mettre en place un plan de formation ouvert à l'ensemble des salariés, et à en tirer quelques bénéfices. Bien sûr, il existe des entreprises qui, toutes tailles confondues, ont une « culture formatrice » (Aucouturier, 2001 ; Bentabet, Michun et Trouvé, 1999) mais le constat d'ensemble reste peu favorable aux petites entreprises. Si l'on ajoute que les caractéristiques personnelles – âge, diplôme et catégorie socioprofessionnelle notamment – conservent tout leur pouvoir

Encadré 2 Méthodologie

Cette étude (Bentabet et Michun, 2002) s'inscrit dans la continuité des travaux du Céreq sur les entreprises de petite taille, engagés depuis un certain temps avec les centres régionaux associés de Montpellier et de Clermont-Ferrand (Bentabet, Michun et Trouvé, 1999). En nous focalisant à nouveau sur les innombrables petites entreprises dites « peu ou pas formatrices », nous avons opéré un choix délibéré. Car, en ne reconnaissant pas les pratiques formatives d'une multitude de petites entreprises, sous prétexte que la formation s'exprime autrement et s'inscrit dans l'activité du travail, la « clientèle » potentielle qu'elles pourraient (devraient ?) constituer constitue le point faible des dispositifs actuels de formation. Neuf ans après la réforme des fonds d'assurance formation, que sont devenus les Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) et leur service de proximité ? Quelles sont leurs relations avec les petites entreprises et les organismes de formation en matière de formation professionnelle continue : aides au diagnostic, stratégies d'achat et mesures des effets produits en direction des petites entreprises ? Sont-ils à l'initiative d'authentiques stratégies régionales et locales à destination de ces entreprises ? Ce sont là quelques-unes des questions qui ont été abordées avec les principaux intervenants de la formation en Languedoc-Roussillon : dix dirigeants d'entreprise, dix responsables d'organismes de formation et dix directeurs régionaux d'OPCA ont été interviewés. Pour ces derniers, il s'agit de l'AGEFAFORIA, de l'ANFA, du FAF-SAB, de l'INTERGROS, des OPCA Bâtiment et Travaux Publics, de l'OPCA Transports, de PLASTIFAF, de PROMOFAP, de l'AGEFOS-PME et de l'OPCAREG (qui, en région, représente également le FORCO, l'OPCIB, l'OPCASSUR et MEDIA FOR) (*). Ces apports qualitatifs ont été en outre complétés par des analyses quantitatives s'appuyant sur les déclarations fiscales des employeurs (déclaration n° 24-83), les états statistiques et financiers des OPCA et les bilans pédagogiques et financiers des organismes de formation.

(*): AGEFAFORIA : Association pour la gestion du fonds d'assurance formation des salariés du secteur agroalimentaire ; ANFA : Association nationale pour la formation automobile ; FAFSAB : Fonds d'assurance formation des salariés de l'artisanat, du bâtiment et des travaux publics ; FORCO : OPCA des entreprises du commerce et de la distribution ; INTERGROS : OPCA du commerce de gros et du commerce international ; MEDIAFOR : OPCA de la presse écrite ; OPCASSUR : OPCA assurances ; OPCIB : OPCA interbranches ; PLASTIFAF : OPCA de la plasturgie ; PROMOFAP : Fonds d'assurance formation du secteur sanitaire et social.

discriminatoire, la conclusion qui s'impose est bien celle de la permanence, en matière de formation continue, de fortes disparités ou inégalités dans l'appétence et l'accès des personnes à ce « bien d'expérience »⁴.

Incontestablement, la formation continue – c'est-à-dire la formation codifiée, confiée à des spécialistes et largement externalisée – s'est assez peu implantée dans les petites unités productives ; et ce malgré le caractère incitatif des lois de 1971 et 1991. Force est de reconnaître que les modes d'utilisation des dispositifs légaux s'ajustent, dans l'ensemble, assez mal à la situation de la quasi-majorité de ces entreprises. Dès lors, dans les petites entreprises, la formation professionnelle est souvent posée en termes négatifs. On évoque

fréquemment le manque de qualification du chef d'entreprise, l'offre de formation inadaptée, l'insuffisante demande du personnel... Qu'en est-il exactement ?

... pourtant largement nuancé sur le terrain

En France, la formation continue demeure fortement liée au « modèle » de la grande entreprise. Est considérée comme une « vraie » formation, exclusivement ce qui relève du stage effectué en dehors du poste de travail habituel et sans participation significative à la production de l'entreprise (cf. **encadré 2**). Les données fournies par l'appareil statistique ne sont-elles pas, en conséquence, faussées par la définition – très restrictive – retenue ? En tout cas, le rapport de la plupart des dirigeants à la formation continue est

⁴Bien pour lequel la qualité ne peut être appréciée qu'après l'achat.

complexe ; il est d'autant plus ambivalent qu'il réactive parfois le vécu douloureux de leur propre formation initiale, le plus souvent marquée par des échecs, des rejets ou des interruptions qui ont laissé leurs traces. En outre, ces dirigeants sont l'exemple d'une réussite qui, à quelques exceptions près, n'a eu cure d'apprentissages scolaires laborieux. Très soucieux de leur autonomie, ils ont acquis, développé, adapté leur affaire sans l'aide d'institutions auxquelles ils rattachent (négativement) le « modèle scolaire ». De ce fait, pour se perfectionner, ils préfèrent mettre en jeu des réseaux informels et miser sur le relationnel car, ainsi que l'a fort bien exprimé un expert-comptable interviewé, « *le chef d'entreprise demande de la formation digérée et individualisée, c'est-à-dire du conseil appréhendé sous forme d'un dialogue* ». Pour le reste, les connaissances et les savoir-faire des membres de la famille constituent souvent le principal, voire parfois l'unique vecteur de la formation.

On ne peut toutefois rester sur une image unique : celle du petit artisan réticent à l'école ou de l'apprenti stigmatisé par des échecs scolaires dans le système « classique ». Derrière le rejet de la formation par le dirigeant, c'est surtout une forme d'apprentissage propre à l'école qui est refusée, car elle ne correspond pas aux modes de transmission des savoirs privilégiés par les petites entreprises. En envoyant des salariés « en stage », le chef d'entreprise risque, en outre, de faire face à des pratiques hétérogènes au sein de « son » équipe, hétérogénéité d'autant plus fragilisante que l'équipe est restreinte. Intervient également la crainte que les salariés puissent rompre le rapport familial ou la relation directe et quasi fusionnelle entre le patron et ses employés. Enfin, l'idée selon laquelle payer une formation à un salarié revient à lui donner un « ticket de départ » se retrouve également dans de nombreux entretiens et dans divers secteurs.

En définitive, la formation sur le tas, l'autoformation ou l'apprentissage collectif demeurent les modalités principales d'acquisition des compétences ou d'entretien de la qualification dans la plupart des TPE, aussi bien pour les salariés que pour les dirigeants. Ces formations se réalisent principalement par « effet de démultiplication », selon un processus d'acquisition-transmission, par le biais d'un membre de l'entreprise (ou de la famille...) et par des pratiques

*« la formation sur le
tas, l'autoformation ou
l'apprentissage
collectif demeurent les
modalités principales
d'acquisition des
compétences [...] dans la plupart
des TPE »*

essentiellement « informelles ». L'image dominante d'un large sous-investissement des petites entreprises dans la formation doit donc être nuancée, voire contestée. Les petites entreprises, dans une large proportion, investissent différemment dans la formation. Elles le font selon des modalités plus intégrées à l'activité quotidienne de production, en concentrant la formation sur des moments précis de leur développement⁵.

Ajoutons enfin que si les petites entreprises sont encore peu présentes sur le

marché de la formation, elles sont omniprésentes sur le marché du travail. Des flux massifs et constamment renouvelés de main-d'œuvre juvénile alimentent les petites entreprises. Une tendance assez nette à la généralisation de ce processus à l'ensemble des jeunes, diplômés compris, est notable. La nature même de la petite entreprise suggère que le rôle central du dirigeant ayant l'œil sur tout et celui de l'interactivité facilitent la captation des savoirs et des expériences (Michun, 2000). Par conséquent, les petites entreprises ne sont pas seulement des « *introduceurs de main-d'œuvre juvénile* » (Vanecloo, 1982), ce sont aussi des quasi-organisations qui alimentent leurs propres processus d'apprentissage par les flux ainsi générés. Dans tous les cas, il n'y a pas d'entreprise citoyenne. Les dirigeants ne sont pas plus désintéressés que les jeunes qui tentent d'utiliser leur passage par ces petites unités comme un tremplin pour leur carrière (Michun, 2003). Le « produit jeune » – de plus en plus formé, relativement peu payé et fréquemment acculé à accepter, durant les premières années de vie active, des conditions d'emploi ne correspondant pas nécessairement à ses prétentions (Bodier et Crenner, 1997 ; Forgeot et Gautié, 1997) – n'est-il pas, dans une certaine mesure, un substitut à la formation continue ?

⁵ Transmission d'entreprise, achat d'équipements nouveaux, informatisation, premiers essais en matière d'exportation, etc.

LES ORGANISMES COLLECTEURS PEINENT À APPROCHER LES PETITES ENTREPRISES

Est-ce à dire que la formation professionnelle ne pose pas de problème pour les petites entreprises et donc qu'aucune action spécifique ne soit nécessaire ? Sûrement pas. D'abord, parce que ce type de formation qui se contente de « coller » aux besoins peut laisser l'entreprise désarmée face aux nécessaires anticipations. Ensuite, parce que la prise en charge de l'ensemble du processus de formation (diagnostic, élaboration des formations, mise en œuvre) par le dirigeant lui « coûte » énormément, en temps sinon en argent, sans certitude aucune du résultat susceptible d'être obtenu. C'est là que les OPCA ont très certainement un rôle majeur à jouer. Encore faut-il que de tels intermédiaires admettent les spécificités mais aussi la diversité de ce type d'entreprises et qu'on leur fournisse les moyens – humains, juridiques et financiers – d'une intervention volontariste pérenne au plus près du terrain.

Le territoire, parent pauvre des Organismes collecteurs ?

A priori, le nécessaire accompagnement du dirigeant de petite entreprise devrait passer par un ancrage territorial fort de l'OPCA. En réalité, en France, les institutions de la formation professionnelle demeurent très centralisées et passablement tributaires des pouvoirs

« *A priori*, le
nécessaire
accompagnement du
dirigeant de petite
entreprise devrait
passer par un ancrage
territorial fort de
l'OPCA »

publics ; cette situation peut nuire au développement d'un vaste marché de la formation continue. Le Languedoc-Roussillon illustre d'ailleurs à merveille le danger d'une domination de la « formation prescrite », fruit d'une offre administrée. En effet, la région demeure largement dépendante des financements publics ; elle s'appuie sur un tissu d'organismes très atomisés mais, de fait, dominé par

une poignée de prestataires, dans lequel les prix ne jouent pas leur rôle régulateur habituel. Le chiffre d'affaires des organismes de formation régionaux qui, en 1998, s'élève à plus d'un milliard deux cent cinquante sept millions de francs n'est donc pas, pour l'essentiel, le résultat de décisions prises par des agents autonomes dans le cadre d'un marché. Ce chiffre d'affaires résulte plutôt d'une multitude de rentes d'origine publique, sans que les entreprises et les OPCA soient toujours en mesure de susciter une régulation marchande de l'offre. Pour l'instant, et malgré une baisse de leur poids relatif (passé de 50 % du chiffre d'affaires global des organismes régionaux de formation à 41 % entre 1993 et 1998), les pouvoirs publics demeurent les principaux financeurs de la formation professionnelle en région, suivis d'assez loin par les entreprises (24 % en 1998) et les OPCA (13 %).

Les écarts avec la « norme » nationale sont frappants : en 1998, la part des financements publics n'était « que de » 31 % (écart de 10 points) alors que les entreprises contribuaient pour 37 % (écart de 13 points) au financement de la FPC. S'agissant du poids des OPCA, en revanche, il n'y a guère de différence : 13 % en région et 12 % au niveau national. À noter enfin le poids non négligeable des particuliers en région (10 % contre 5 % au niveau national), qui témoigne de la volonté de certains individus de financer par eux-mêmes tout ou partie des actions de formation censées accroître leur employabilité et / ou leur adaptabilité. Ces divers écarts par rapport à la référence nationale n'ont rien d'étonnant, compte tenu des taux de chômage et de précarité régionaux nettement supérieurs à la moyenne, du nombre de RMIstes, de l'atomisation du tissu productif, etc. Beaucoup plus remarquable est l'inexistence d'un écart significatif au niveau du poids des OPCA (12-13 %). Cela signifie très clairement que la gestion paritaire des OPCA ne participe pas (ou à la marge) à un repositionnement de la formation des salariés dans une logique d'aménagement du territoire, réductrice d'inégalités.

Dans l'ensemble, les OPCA ne parviennent pas à s'intercaler efficacement entre une offre encore trop administrée et une demande de très nombreuses petites entreprises qui ne se manifeste pas spontanément. Nombre d'acteurs de la formation continue restent marqués par le volontarisme des pouvoirs publics et des acteurs socio-économiques fortement

structurés en branches professionnelles (Brochier et Mériaux, 1997) ; et ce, malgré les nombreux changements intervenus en trente ans au niveau des intermédiaires chargés de la collecte et de l'utilisation des fonds mutualisés. Cela peut paraître paradoxal au moment même où nombre d'experts insistent sur la nécessité de dépasser la conception du travail et de son évolution en termes de qualifications par la prise en compte des compétences réelles des individus à travers la validation des acquis de l'expérience. Les compétences transversales et relationnelles ont beau être mises en avant, l'influence des branches les mieux organisées demeure majoritaire dans les négociations et, partant, ces branches disposent de la plus grande assise financière dans le système de mutualisation des fonds de la FPC. Dès lors, la collecte « verticale » au sein des organismes paritaires de branche n'accorde qu'une place subsidiaire à la collecte « horizontale » au sein de structures interprofessionnelles régionales (OPCAREG et FONGECIF)⁶ ou régionalisées (AGEFOS-PME)⁷.

Or, le renforcement des logiques de branche explique, pour partie, la persistance de difficultés notoires à approcher et « accrocher » les petites entreprises. « *Le niveau "centralisé" de traitement des problèmes, qui est celui de beaucoup de branches, fonde la critique de ceux qui constatent que la gestion des qualifications s'opère de plus en plus dans la proximité locale de PME et TPE créatrices d'emplois* » (Lindeperg, 1999, p. 41). Ne faudrait-il pas, dès lors, agir là où la plupart d'entre elles développent leurs espaces de fonctionnement, de marché et de perfectionnement, c'est-à-dire aux niveaux local et régional ? Car, même s'il est abusif d'associer systématiquement la petite entreprise à un modèle de proximité (Torrès, 1998, 2003 ; Michun, 2000), il est clair que nombreuses sont les petites entreprises qui entretiennent des liens

étroits avec leur environnement local. À ce propos, nos enquêtes nous ont permis de repérer un continuum de situations allant de la configuration « traditionnelle » à la configuration « managériale » de la petite entreprise⁸ (cf. **tableau 1**).

Une appétence de formation limitée aux petites entreprises managériales

Les petites entreprises managériales relèvent avant tout d'une rationalité économique. Ce sont le plus souvent des entreprises intégrées dans des groupes commerciaux ou financiers gérés selon des principes managériaux ; mais on trouve également dans cette catégorie de petites unités « modernisées » par la volonté de leurs dirigeants (notamment au moment de la transmission de l'entreprise). Ces entreprises doivent avant tout assurer une rémunération élevée aux dirigeants, tout en leur apportant prestige et sécurité. Pour ce faire, ces dirigeants n'hésitent pas à s'insérer dans des groupes ou des réseaux formels ayant (ou visant) une grande notoriété. Le dirigeant renonce ainsi à l'indépendance absolue revendiquée par l'artisan mais bénéficie, en échange, d'une infrastructure et d'une dynamique qui, *a priori*, lui permettent d'espérer des revenus supérieurs. Bien entendu, cela le conduit à adopter un fonctionnement largement calqué sur le « modèle » de la grande entreprise. Le rôle de chacun, par exemple, est assez clairement identifié et relève d'une division interne du travail rationnelle (d'un point de vue économique, bien sûr, et par opposition à une division sociale du travail de type « familialiste »). De même, la formation codifiée *via* un organisme de formation ou, plus fréquemment encore, *via* le franchiseur, est mise en avant. Bref, ces firmes manifestent un « appétit » certain pour la formation et constituent le cœur de cible du marché de la petite entreprise pour les organismes de formation. La fonction financière des OPCA est ici essentielle pour alimenter la solvabilité de la demande et

« le renforcement des logiques de branche explique, pour partie, la persistance de difficultés notoires à "accrocher" les petites entreprises »

⁶ Respectivement, Organisme paritaire collecteur agréé interprofessionnel et régional et Fonds pour la gestion du congé individuel de formation.

⁷ Association de la gestion de la formation des salariés des PME.

⁸ Nous laissons ici de côté une configuration intermédiaire que nous avons, par ailleurs, qualifiée d'entrepreneuriale et qui marque une rupture avec les entreprises traditionnelles sans, pour autant, s'appuyer sur une instrumentalisation gestionnaire aussi poussée que celle observée dans les petites entreprises managériales (Bentabet, Michun et Trouvé, 1999).

Tableau 1
Confrontation des petites entreprises traditionnelles et managériales

	Petite entreprise traditionnelle	Petite entreprise managériale
Statut de l'entreprise	Entreprise indépendante, en nom personnel	Société généralement insérée dans un réseau
Trajectoire du dirigeant	Continuité, tradition	Adaptation, saisie d'opportunités
Centre d'intérêt du dirigeant	La production	Le commercial
Type de stratégie suivie	Centrée sur l'activité Emergente ¹	Centrée sur le marché Planifiée ou processuelle ²
Modalités de gestion de la main-d'œuvre	Difficulté à fixer la main-d'œuvre Polyvalence technique ³ Relation de confiance, gré à gré, « en famille », « petites gratifications »	Exploitation du marché interne Polycompétence ⁴ Formalisée : contrat, convention collective, intéressement
Critères d'embauche	Faible prise en compte du diplôme Recherche prioritaire de qualités comportementales	Niveau minimal de formation exigé Productivité
L'intégration et ses justifications	Jugement spontané : intuition, « coup de cœur » Intégration immédiate avec surveillance permanente	Procédures de recrutement plus formation Intégration = apprentissage des normes et procédures de fonctionnement de l'entreprise (la « Bible » des franchiseurs)
Formation professionnelle continue	Largement internalisée et sur le tas	Largement formelle et externalisée

Source : Bentabet, Michun et Trouvé (1999).

Note de lecture : ce tableau permet de déterminer, par une lecture en ligne, le modèle (traditionnel ou managérial) auquel la petite entreprise considérée se rattache ; puis d'appréhender, par une lecture en colonne, la cohérence de cette dernière... le tout, bien sûr, sous l'angle de la ressource humaine.

¹ Stratégie théoriquement exempte d'intention. Spontanée ou réactive, elle renvoie à un positionnement de l'entreprise qui est, la plupart du temps, un pur produit de la pression des événements.

² Stratégie délibérée, généralement traduite par des plans formalisés, décidée par le dirigeant lui-même (stratégie planifiée) ou simplement mise en œuvre par ce dernier dans le cas d'entreprises intégrées à des groupes ou des réseaux de franchise (stratégie processuelle).

³ Qualité attendue chez les membres d'une petite entreprise traditionnelle, censée assurer – dans le cadre de la division sociale du travail en vigueur – une plus grande souplesse dans l'engagement des salariés, en fonction des différents produits à fabriquer et des différents services à rendre (variabilité de la demande), *via* la maîtrise d'un plus grand nombre de compétences techniques. Le salarié, comme le dirigeant, peuvent donc être amenés à effectuer plusieurs tâches variées.

⁴ Résultat d'une recombinaison délibérée des tâches et des fonctions (souvent à partir d'une organisation taylorienne du travail) destinée à obtenir une organisation plus flexible, la polycompétence passe par un élargissement et / ou un enrichissement du contenu de travail des salariés. Cela peut conduire certains salariés à occuper alternativement plusieurs emplois.

justifier, chez les organismes de formation, les investissements nécessaires à la prise en compte des spécificités de ces entreprises.

Les TPE traditionnelles, quant à elles, fonctionnent sur un modèle « familialiste » où l'histoire d'entreprise se confond avec l'histoire de vie de l'entrepreneur. Particulièrement nombreuses dans l'artisanat, elles ont vocation à durer, leurs dirigeants étant particulièrement attachés à la pérennité de l'affaire et espérant, dans bon nombre de cas, la transmettre à un ou plusieurs membres de leur entourage. Pour autant, le dirigeant ne se focalise pas sur les indicateurs économiques. Le besoin d'indépendance, la volonté farouche de « rester son propre patron », priment. D'où une méfiance évidente face aux banques, aux organismes professionnels, aux établissements scolaires et aux organismes de formation... Bref, face à tous ceux qui peuvent être considérés par le dirigeant comme des intrus, des perturbateurs enclins, qui plus est, à taxer ces entreprises de « passésistes ». L'absence de focalisation sur le diplôme, la valorisation des qualités comportementales, la confiance dans le jugement « spontané », intuitif du dirigeant, caractéristiques des petites entreprises traditionnelles, tranchent avec la référence fréquente au diplôme, les procédures de recrutement déjà formalisées et l'importance des normes dans les entreprises managériales. Ce n'est donc pas un hasard si la formation, largement formelle et externalisée dans les unités managériales, est essentiellement internalisée et sur le tas dans les petites entreprises traditionnelles. Au sein de ces dernières, la formation est plutôt diffuse, rarement intégrée à un plan de formation. Elle se fonde dans la vie quotidienne des individus et s'apparente plutôt à un perfectionnement permanent mais informel. La formation continue n'est donc pas un réflexe pour les dirigeants de ces unités. Ces derniers n'ont pas spontanément une appétence forte pour la FPC. Certes, ils ont parfois recours à des organismes de formation, de manière ponctuelle, pour des formations basiques (type bureautique ou langues étrangères), que certains prestataires savent

« écouler » à bas prix, ou pour des formations obligatoires (dans le secteur des transports par exemple). Mais ils rejettent incontestablement la standardisation et la « marchandisation » du perfectionnement des salariés ainsi que sa gestion institutionnelle.

COMMENT RAPPROCHER ORGANISMES COLLECTEURS ET PETITES ENTREPRISES ?

Face à ce rejet, des initiatives novatrices voient pourtant le jour. En se déplaçant du côté de l'offre de formation, on s'aperçoit que celle-ci a apporté un certain nombre de réponses, au moins partielles, aux besoins de formation de ces entreprises ; notamment en permettant d'identifier très clairement les moments (transmission d'entreprise, achat d'équipements nouveaux, informatisation, premiers essais en matière d'exportation...) et les publics spécifiques (les jeunes et surtout les conjoints collaborateurs) qui facilitent l'investissement en formation dans ces entreprises. En tout cas, la réponse à apporter à ces entreprises doit être tout à la fois individualisée (pas de produit « clé en main ») et globale (la formation n'a de sens que si elle entre en cohérence avec la stratégie souvent informelle et les pratiques de gestion en cours).

De la gestion mutualisée des fonds à la mutualisation des services ?

Mais, aujourd'hui encore, la masse des petites entreprises traditionnelles (de loin les plus nombreuses) ne constitue pas un marché pour les organismes de formation ; pas même un marché potentiel tant il serait coûteux pour ces derniers de construire – de toutes pièces – d'abord une demande exprimée et solvable puis, une offre spécifique. Une intermédiation s'impose (*via* des OPCA mais aussi des organismes professionnels ou des agents de développement local) afin de débloquer cette situation ; situation dans laquelle, livrés à eux-mêmes, les entreprises peu ou pas formatrices d'un côté, les organismes de formation de l'autre, buttent sur des coûts de transaction jugés trop élevés qu'ils se refusent à assumer. Les OPCA ne devraient-ils pas prendre à

« Les TPE rejettent la standardisation et la "marchandisation" du perfectionnement des salariés ainsi que sa gestion institutionnelle »

leur charge une partie de ces coûts de transaction en les transformant en « investissements de transaction » au service d'une branche et / ou d'un territoire (Everaere, 1993) ? Ne leur revient-il pas de créer des « espaces de transaction » (Julien et Jacob, 1997 ; Julien et Marchesnay, 1990) au sein desquels pourrait s'épanouir, de façon plus égalitaire, la formation continue ?

Nous touchons là au principal point d'achoppement avec les tenants de l'OPCA « minimaliste », *i.e.* confiné à la fonction de banquier du système de formation professionnelle continue. Sans une intermédiation engagée (accordant une nette priorité aux entreprises peu formatrices et à leurs salariés) et décisive (une réelle mutualisation plutôt que le maintien de fait des droits de tirage) des OPCA sur le « marché » de la formation, il est peu probable que s'instaure une proximité organisationnelle satisfaisante entre les organismes de formation et les entreprises, doublée d'une répartition territoriale de l'offre de formation relativement égalitaire (proximité géographique)⁹. Dans la configuration institutionnelle actuelle du système de formation, l'intermédiation est trop souvent perçue comme une atteinte au libre jeu du marché, alors qu'elle en est le ressort.

Outre l'économie de coûts de transaction qu'elle autorise, cette intermédiation doit aussi favoriser la formalisation des pratiques formatives. En effet, en dehors de forma-

« Ne revient-il pas aux OPCA de créer des "espaces de transaction" au sein desquels pourrait s'épanouir, de façon plus égalitaire, la formation continue ? »

⁹ 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, d'une part, le comportement marchand et, d'autre part, 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.

« l'entrée par les réseaux d'entreprises peut être intéressante pour capter durablement les petites entreprises réfractaires, tout en minimisant le coût financier assumé par les OPCA »

tions obligatoires ou basiques, pour les dirigeants de petites entreprises traditionnelles, la formation ne constitue pas un produit, une marchandise comme les autres, contrairement aux dirigeants de petites entreprises managériales. Les modes d'apprentissage qu'ils privilégient s'appuient en effet sur l'informel, la tradition, les réseaux de pairs et la proximité. En raison de cet attachement aux relations interindividuelles « affinitaires », l'offre de marché reste peu étoffée.

La demande est incertaine et mal formulée car engluée dans un système de gestion porté, dans sa globalité, par le chef d'entreprise (Bauer, 1993) ; l'action des OPCA bute sur les contradictions d'un dispositif de mutualisation postulant l'existence d'une demande réelle de FPC – bien qu'en partie non solvable – chez toutes les petites entreprises.

Car les OPCA n'ont pas officiellement pour vocation (et ne disposent donc pas des moyens financiers et humains correspondants) d'aider les dirigeants à passer de la quête d'informations « par immersion » dans le milieu (local, sectoriel, etc.) et de l'apprentissage informel sur le tas à l'achat raisonné de formation. Certes, quelques-uns d'entre eux proposent un service de proximité, mais ce service ne peut constituer, en l'état actuel de la réglementation du système français de FPC, qu'une activité annexe en manque de légitimité et, partant, de moyens financiers. Pourtant, nombre d'individus (dirigeants et salariés) possèdent des capacités financières faibles et / ou peu d'appétence pour la formation. Si l'on considère, et il semble que ce soit le cas tant du côté des pouvoirs publics que des partenaires sociaux, que le développement de la formation est un enjeu collectif de premier plan, comment apporter une solution à ces blocages ?

À l'évidence, la simple mutualisation financière est insuffisante. D'abord, répétons que les obstacles principaux ne sont pas d'ordre financier. Contrairement à

une idée reçue tenace, le financement n'est pas l'obstacle principal à l'introduction de la FPC dans les entreprises, même s'il peut constituer ensuite un frein à son développement. En outre, la mutualisation, telle qu'elle est pratiquée, génère de nombreux effets pervers. On se contentera ici de noter qu'en imposant un cloisonnement dans la collecte et l'utilisation des fonds destinés à la FPC entre les entreprises de moins de dix salariés et les autres, les responsables du système français de FPC découragent, au niveau des OPCA, toute initiative d'envergure en faveur des très petites entreprises peu ou pas formatrices. En effet, si demain, par extraordinaire, de nombreuses TPE affichaient un réel « appétit » pour la formation et entendaient utiliser leur « droit de tirage », la plupart des OPCA buteraient très rapidement sur la contrainte financière, faute de pouvoir utiliser au profit des TPE une partie des fonds collectés auprès des entreprises de dix salariés et plus.

■ Une autre façon de penser la formation : les réseaux d'entreprises

C'est là que l'entrée par les réseaux d'entreprises peut être intéressante pour convaincre et capter durablement les petites entreprises réfractaires (Perrien, 1994), tout en minimisant le coût financier assumé par les OPCA. Malheureusement, les OPCA sont en grande partie prisonniers d'une réglementation qui occulte les pratiques formatrices les plus répandues. Les procédures d'éligibilité des entreprises et d'imputabilité des dépenses conduisent dès lors à se priver de leviers d'action pourtant fort prometteurs. Une possibilité demeure néanmoins : elle consiste pour l'OPCA à se poser en organisateur de projets renvoyant le plus souvent à des actions collectives (ingénierie de projet et ingénierie de formation). Quelques OPCA ont ainsi réussi à faire valoir une compétence nouvelle non seulement auprès d'entreprises appartenant à une même branche et / ou à un même territoire mais aussi auprès d'institutions (DRTEFP¹⁰, conseil régional, Communauté européenne, etc.) susceptibles d'apporter leur soutien, y compris financier, aux entreprises concernées (ingénierie financière). Cela permet de financer des

¹⁰ direction régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle.

démarches expérimentales et, en cas de succès, de promouvoir leur démultiplication, tout en allégeant autant que faire se peut la gestion administrative du dossier (pensons au montage d'un EDDF¹¹).

Ce faisant, on se donne les moyens de sortir du carcan de la FPC « légaliste ». On articule en effet les pratiques formatives (c'est-à-dire l'ensemble des pratiques permettant l'acquisition, le perfectionnement et le renouvellement des compétences) aux problématiques, peut-être plus concrètes et porteuses de sens, de l'information des dirigeants et des salariés, du recrutement et de l'innovation, voire du développement local ou de l'insertion des jeunes. Il est en effet crucial de prendre conscience que les petites entreprises traditionnelles sont à la fois les plus isolées des réseaux formels et les plus spontanément ouvertes aux relations interpersonnelles : très « poreuses » par rapport à leur environnement professionnel local (la clientèle, les collègues...), elles demeurent très « étanches » à l'environnement institutionnel. Une fois cela admis, il devient possible de proposer un service global de proximité aux petites entreprises, à commencer par celles qui appartiennent à des réseaux ou groupements, même informels. La proximité est ici essentielle car elle seule permet de répondre au besoin des dirigeants de tisser des relations suivies et personnalisées, tout en tirant profit de la diversité des petites entreprises et en identifiant les chefs de file (ingénierie territoriale). De nombreuses expérimentations sont d'ailleurs en cours¹² ; elles

alimentent une réflexion, notamment au niveau européen, sur les « réseaux apprenants » mis en évidence dans le cadre des projets ADAPT¹³.

Il en ressort qu'il faut repérer la « génération spontanée » des réseaux d'entreprises, généralement de type commercial (se grouper pour se défendre face à la concurrence et / ou obtenir des avantages commerciaux auprès des acteurs dominants de la filière), pour aider leurs membres à basculer vers un réseau apprenant. Ainsi on substitue à une simple logique de résolution de problème (apprentissage immédiatement inscrit dans la pratique quotidienne) une logique d'ouverture à des problématiques plus larges (pratique de langues étrangères, maîtrise de la prise de parole, recours aux technologies de l'information et de la communication, etc.) ; cette substitution renvoyant à un horizon temporel plus profond, comme à d'autres acteurs que les seuls chefs d'entreprise : salariés, experts, formateurs, représentants des institutions en charge de l'emploi, de la formation, de l'aménagement du territoire, etc. L'exemple du réseau Club Alliance Métaux pour le Développement Industriel du Biterrois « CAMDIB », en témoigne (cf. **encadré 3**). Les problèmes ne sont pas posés d'emblée par la plupart des dirigeants de petites entreprises en termes de gestion de ressources humaines et de formation continue. Il faut souvent partir de « produits d'appel », de prétextes (le passage aux 35 heures par exemple) pour fédérer les dirigeants, instaurer un climat de confiance et susciter une confrontation des expériences des uns et des autres. La formation n'est généralement pas le réflexe premier. On se rapproche d'abord parce que l'on se sent « agressé » par la concurrence étrangère, parce que l'on a l'impression que le donneur d'ordres principal va se désister, parce que l'on constate que le territoire sur lequel on est implanté est en voie de dévitalisation, etc. Ce n'est que plus tard, au fil des rencontres et des collaborations, que les questions d'emploi et de formation seront abordées.

Mais si les OPCA savent mobiliser des fonds publics additionnels (EDDF, FSE¹⁴), certaines branches peinent encore à coupler efficacement structuration nationale et ancrage territorial. La question des lieux

¹¹ Engagement de développement de la formation. Les EDDF visent à favoriser la mise en œuvre de stratégies d'organisation et de développement des ressources humaines dans les secteurs et les entreprises peu familiarisés avec ce type de démarche. Les initiatives régionales ou locales sont encouragées afin de pouvoir plus facilement s'appuyer sur des regroupements d'entreprises ayant des projets communs ; de renforcer le conseil et l'accompagnement de proximité, notamment vis-à-vis des TPE et des PME ; et de mieux articuler les actions de l'État et de la région, en lien avec les contrats d'objectifs notamment.

¹² On peut signaler ici les Programmes Intégrés Territoriaux (PIT) développés par l'AGEFOS-PME. Utilisés à la fois comme moyen privilégié de mobilisation des PME (via la reconnaissance du caractère global de leur gestion) et comme levier financier (par renforcement du partenariat et recours aux fonds publics), les PIT sont censés associer modernisation des PME et développement local. Une quarantaine de PIT sont actuellement expérimentés en France et bénéficient du soutien des ministères de l'Emploi et de l'Économie ainsi que de celui de la DATAR (délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action régionale). Ce dispositif permet d'assumer le coût financier du diagnostic des territoires et des PME concernés et, ce faisant, de replacer la formation dans une démarche plus opérationnelle pour les dirigeants de PME : celle de l'emploi et du développement des compétences.

¹³ Programme communautaire pour l'adaptation de la main-d'œuvre aux mutations industrielles.

¹⁴ Fonds social européen.

Encadré 3

Le réseau Club Alliance Métaux pour le Développement Industriel du Biterrois

En juin 1996, le conseil général de l'Hérault lance une étude sur le positionnement économique de la zone de Béziers. Il en ressort que le travail des métaux représente un potentiel intéressant. Pas moins de 80 entreprises réalisent, dans ce secteur, un chiffre d'affaires de plus de 198 millions d'euros et emploient quelques 1 800 salariés, l'ensemble représentant la moitié de la valeur ajoutée du secteur industriel du Biterrois. « *La plupart des entreprises étaient freinées dans leur expansion par une méconnaissance du marché et une sous-utilisation de leur capacité technique et commerciale* », se souvient le gérant du cabinet de consultant chargé de l'étude. L'idée est alors lancée de créer le Club Alliance Métaux pour le Développement Industriel du Biterrois (CAMDIB). L'association voit le jour fin 1996, avec pour objectif de développer l'action commerciale dans quatre métiers : la tôlerie-emboutissage, le traitement de surface, les produits du bâtiment et les ouvrages hydrauliques. 22 entreprises, identifiées dans l'étude préalable et représentant presque 81 millions d'euros de chiffre d'affaires et 820 emplois, acceptent de participer à la mise en place d'actions structurantes. Aux côtés des dirigeants d'entreprises, CAMDIB réunit également la DRIRE (*), le conseil régional du Languedoc-Roussillon, le conseil général de l'Hérault, la chambre de commerce et d'industrie de Béziers et le syndicat patronal de Béziers. De nouvelles étapes sont ensuite franchies avec notamment le lancement d'une action qualité dans les dix plus petites entreprises du réseau mais aussi la mise en place d'un système EDI (échange de données informatisées) avec l'aide d'un financement européen. Désormais, toutes les entreprises adhérentes sont entièrement informatisées et communiquent en réseau. À ce jour, ces entreprises ont réalisé neuf actions en commun. En trois ans, l'emploi a progressé de 30 %, les 22 entreprises ont recruté plus de 180 personnes. La croissance de l'activité, en moyenne de 10 % par an, devrait se poursuivre dans les années à venir. Les institutions qui ont joué un rôle important pour pousser au rassemblement ont mobilisé d'importantes ressources pour soutenir les projets collectifs. Ainsi, l'Engagement de Développement de la Formation (EDDF), collectif sur trois ans, lancé en 2001 en partenariat avec l'AGEFOS-PME, correspond à un investissement total de plus 2,9 millions d'euros qui devrait concerner 443 salariés bénéficiant au total de 75 687 heures de formation. Au-delà de la simple formation des individus, le projet repose sur la pérennisation, à l'échelle du territoire, de savoir-faire spécifiques aux activités de la filière. Les méthodes de formation doivent, selon le souhait des dirigeants, être les plus inductives possibles. Elles doivent également permettre de globaliser la problématique des ressources humaines à l'échelle du réseau de PME afin d'introduire progressivement des méthodes de gestion du personnel dans les entreprises (généralement les plus petites) « en retard » en la matière.

(*) : direction régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement.

et des formes de coordination entre les divers acteurs régionaux et infrarégionaux est probablement centrale afin de pérenniser le développement de ce type d'actions et de répondre ainsi aux besoins des entreprises les plus petites. Le débat qui s'ouvre sur la décentralisation devrait contribuer à encourager les OPCA et leurs partenaires à se diriger davantage vers cette voie.

* *
*

On conclura donc sur la nécessité de considérer avec autant d'attention les deux modes de perfectionnement des personnes – dirigeants et salariés – travaillant dans des petites entreprises : l'offre de marché ne peut en effet progresser que si l'offre de réseau s'étend. Pour cela, cette dernière « offre » doit bénéficier d'une reconnaissance institutionnelle, d'un accompagnement favorisant les relations de proximité et d'une aide financière adaptée. Faute de quoi les actions de proximité en faveur des entreprises peu ou pas formatrices ne sauraient constituer autre

chose qu'une « vitrine » des OPCA, un potentiel largement inexploité.

La réforme en cours du système de formation professionnelle continue lèvera-t-elle totalement l'indétermination qui règne sur les enjeux et les moyens de la mutualisation et, plus encore, sur les fondements et les limites d'un service de proximité en matière de formation continue ?¹⁵ Permettra-t-elle, enfin, de

¹⁵ Rappelons que cet article a été écrit avant le récent accord entre les partenaires sociaux et la nouvelle loi sur la FPC. L'accord entre les partenaires sociaux redéfinit notamment les contours de ce qui peut être considéré comme une action de formation.

réduire fortement les inégalités d'accès à la formation en donnant aux OPCA les moyens d'une démarche plus volontariste ? Certes, la tâche est ardue tant la tentation est grande d'en rester à une approche administrative et gestionnaire sur laquelle un grand nombre de partenaires sociaux peuvent trouver un terrain d'entente. Il est en effet bien commode d'affecter de se laisser tirer par la demande (en « oubliant » que cette demande n'est pas nécessairement spontanée), et d'y répondre selon des règles essentiellement administratives. Mais gageons que le paritarisme, mobilisé pour mener à bien une politique socialement équilibrée de relance de la formation, ne s'enfermera pas dans une telle logique. ■

Bibliographie

Aucouturier A.-L. (2001), « *La formation continue est arrivée près de chez vous...* », *Dares, Premières synthèses*, n° 43.2.

Bauer M. (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Paris, InterÉditions.

Bentabet E. et Michun S. (2002), *De l'apport des organismes collecteurs au dynamisme du marché de la formation : la difficile approche des petites entreprises*, Marseille, Céreq, Document, n° 166.

Bentabet E., Michun S. et Trouvé Ph. (1999), *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, Marseille, Céreq, Étude, n° 72.

Bodier M. et Crenner E. (1997), « Adéquation entre formation et emploi : ce qu'en pensent les salariés », *Insee Première*, n° 525, juin.

Brochier D. et Mériaux O. (1997), « La gestion paritaire des fonds de la formation. Genèse et enjeux d'un nouveau système », *Céreq-Bref*, n° 131.

Brochier D., Bentabet E. et Lambert M. (2000), « La gestion mutualisée des fonds de la formation ». Le

renforcement de la relation entre OPCA et PME », *Céreq-Bref*, n° 165.

Everaere C. (1993), « Des coûts aux investissements de transaction. Pour un renversement de la théorie de Williamson », *Revue Française d'Économie*, Vol. VIII, n° 3, pp. 149-203.

Forgeot G. et Gautié J. (1997), « Insertion professionnelle des jeunes et processus de déclassement », *Économie et Statistique*, n° 304/305, pp. 53-74.

Goux D. et Zamora Ph. (2001), « La formation en entreprise continue de se développer », *Insee Première*, n° 759.

Julien P.-A, Jacob R. (1997), « La fin de la firme ? Vers une nouvelle compétitivité basée sur la synergie créatrice », in Palloix C., Rizopoulmos Y. (Dir.), *Firmes et économie industrielle*, Paris, L'Harmattan, pp. 351-368.

Julien P.-A, Marchesnay M. (1990), « The small business as a transaction space », *Entrepreneurship and Regional Development*, n° 2, pp. 267-277.

Lindeperg G. (1999), *Les acteurs de la formation professionnelle : pour une nouvelle donne*, Rapport au Premier ministre. Coll. « Les rapports officiels », La Documentatin française, 305 p.

Michun S. (2000), *La petite entreprise et le système. Nature et dynamique des petites entreprises au regard de la ressource humaine*, Thèse de Doctorat en sciences économiques, université de Montpellier 1.

Michun S. (2003), « Les petites entreprises, des tremplins pour les jeunes débutants ? », in *Entreprises et jeunes débutants*, sous la direction de Lochet J.-F., L'Harmattan, Collection « Dynamiques d'entreprises », pp. 129-153.

Perrien C. (1994), « La formation continue des dirigeants de PME/PMI : pour une approche sociologique de l'action », *Éducation Permanente*, n° 118, pp. 119-131.

Torrès O. (Dir.) (1998), *PME : de nouvelles approches*, Paris, Économica.

Torrès O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, n° 144, pp. 119-138.

Vanecloo N. (1982), *Théorie de la transformation de la main-d'œuvre*, Paris, Économica.

Résumé

Petites entreprises et réseaux : quelle intermédiation pour la formation continue ?

Par Elyes Bentabet et Stéphane Michun

Neuf ans après la réforme des fonds d'assurance formation, les inégalités d'accès à la formation demeurent importantes, notamment au détriment des petites entreprises et de leurs salariés. Face aux spécificités de ces entreprises et, notamment, à leur attachement à des pratiques formatives largement informelles, quels moyens les Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) peuvent-ils utiliser pour promouvoir la formation professionnelle continue ? Les auteurs plaident ici pour une approche, encore expérimentale et en attente de reconnaissance, consistant à s'appuyer sur les réseaux de petites entreprises existants.