

---

CENTRE D'ETUDES  
ET DE RECHERCHES  
SUR LES QUALIFICATIONS

---

**FORMATION CONTINUE ET P.M.E.**

*Contribution au G.S.I. n° 4  
Gestion des ressources humaines et formation*

Jean-Paul GEHIN avec la collaboration  
de Jean-François GERME

---

**FORMATION - QUALIFICATION - EMPLOI**  
**DOCUMENTS DE TRAVAIL**

---

**FORMATION CONTINUE ET P.M.E.**

*Contribution au G.S.I. n° 4  
Gestion des ressources humaines et formation*

**Jean-Paul GEHIN avec la collaboration  
de Jean-François GERME**

octobre 1985

A la demande du Commissariat général au plan et du groupe de stratégie industrielle n° 4, chargé du développement des ressources humaines, le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ), mène actuellement une étude visant à appréhender la formation continue dans les petites et moyennes entreprises (P.M.E.) et à identifier les obstacles au développement de celle-ci. Plus précisément, trois objectifs centraux peuvent être dégagés :

1/ Appréhender les pratiques de formation de l'entreprise dans le cadre de l'obligation légale tant du point de vue du type de dépenses effectuées, de la nature des formations réalisées que des relations qu'elle établit dans ce cadre avec les institutions de formation ;

2/ Caractériser cet usage de la formation continue en liaison avec les autres pratiques de formation de l'entreprise et ses besoins en main-d'oeuvre qualifiée ;

3/ Interpréter les pratiques de formation de l'entreprise à la lumière de ses caractéristiques générales et notamment de son environnement institutionnel.

Pour ce faire, on a opté pour une approche qualitative qui repose sur un entretien approfondi auprès du responsable de la formation continue dans l'entreprise visant à caractériser l'ensemble des pratiques de formation, formalisées ou non, et à les resituer dans les principales dimensions économiques et sociales de l'entreprise (cf. grille d'entretien en annexe I). Ces informations qualitatives ont été confrontées à des données plus quantifiables : déclaration d'employeurs n° 2483 ; caractérisation de l'entreprise à partir de quelques indicateurs physiques ; et quand cela a été possible, description précise des actions de formation réalisées en 1984 (cf. descriptif de l'entreprise et la fiche action de formation en annexe I).

Actuellement, cette enquête a été réalisée auprès de 14 entreprises choisies, non pas en fonction d'un quelconque critère de représentativité, mais avec la volonté de prendre en compte la grande diversité des situations dans lesquelles se trouvent les P.M.E. tant au niveau de l'activité, de la taille ou de la localisation (cf. les principales caractéristiques des entreprises enquêtées en annexe II).

Quatre critères principaux ont présidé au choix des entreprises enquêtées :

- *la taille des entreprises* se situe entre 50 et 300 salariés ; la limite de 50 salariés constitue à la fois un seuil social avec notamment constitution obligatoire d'un comité d'entreprise, mais aussi un seuil financier ; en effet, pour une entreprise de moins de 50 salariés le budget formation est souvent très faible, inférieur à cinquante mille francs, réduisant ainsi considérablement les possibilités de gestion. En revanche, au dessus de 300 salariés, la formation continue apparaît souvent très organisée et peut s'appuyer sur un service propre de l'entreprise ;

- *l'unité entre direction et propriété de l'entreprise* avait été retenue comme un second critère de définition des P.M.E.. Dans les faits, trois entreprises échappent à cette définition stricte, deux

étant contrôlées financièrement par un grand groupe industriel, une troisième (coopérative laitière) ayant récemment adhéré à une union ;

- *la nature du tissu industriel* dans lequel est insérée la P.M.E. : les entreprises étudiées sont localisées dans 4 types de zones distinctes : zone rurale (3 entreprises dans la région Poitou-Charentes et 1 en Haute-Normandie) ; zone de vieille industrialisation (2 entreprises à Elbeuf) ; zone industrielle nouvelle (2 entreprises à Cergy-Pontoise) et grande métropole urbaine (6 entreprises dans Paris et banlieue) ;

- *l'intensité de l'effort de formation* ; on a ainsi retenu des entreprises ayant des dépenses de formation situées au plancher de l'obligation légale et à l'inverse des P.M.E. ayant une politique de formation développée.

Enfin, on peut noter que l'échantillon retenu concerne un éventail large d'activité avec néanmoins une prédominance du secteur industriel.

Les données ainsi recueillies ont été analysées dans une double logique ; l'une de type monographique visant à interpréter les pratiques de formation en fonction des principales caractéristiques économiques et sociales de l'entreprise ; l'autre plutôt thématique (1) a permis de dégager un certain nombre de problèmes, de préoccupations ou de comportements communs à l'ensemble des entreprises étudiées.

Ce document de travail présente les premiers résultats de l'étude.

---

(1) L'analyse de l'ensemble des entretiens a été réalisée en fonction des cinq grands thèmes ; rapport à l'obligation légale ; objectifs de la formation continue ; relation à l'appareil ; difficultés et limites ; autres pratiques de formation.

## I - LES P.M.E. FACE A LA FORMATION CONTINUE

Les P.M.E. ont, par rapport aux grandes entreprises des comportements tranchés en matière de formation continue. Le traitement statistique, réalisé annuellement par le CEREQ, des déclarations retraçant la participation des employeurs au développement de la formation professionnelle continue (déclaration n° 2483) nous en fournit une approche quantitative précise : ainsi les salariés des entreprises de 10 à 50 salariés reçoivent en moyenne un peu plus de deux heures de formation par an ; l'espérance d'aller en formation est de cinq heures dans les entreprises de 50 à 200 salariés et s'élève à vingt heures pour les plus de 2000. De même, la grande majorité des entreprises de moins de 500 salariés limitent leur effort de formation au niveau de l'obligation légale (1,1 %) alors que plus de 80 % des grandes entreprises dépassent largement cette obligation (cf. graphique en annexe n° III). *Il s'agit là de différenciations structurelles qui ont peu évolué depuis plus d'une décennie.*

De fait, la formation continue se pose de manière spécifique dans les P.M.E. ; spécificité qui tient à leurs rapports à l'obligation légale qui, a priori, est pour elles plus contraignante, alors que la plupart des grandes entreprises développaient déjà, avant la loi, des politiques de formation continue dépassant souvent les seuils légaux. Spécificité aussi du point de vue des problèmes et des difficultés que rencontrent les P.M.E. tant au niveau de l'élaboration des plans de formation que de leur mise en oeuvre concrète.

### 1 - Rapport à l'obligation légale

Les responsables des entreprises étudiées portent, sur l'obligation de dépenser au moins 1,1 % de la masse salariale pour la formation professionnelle continue de leur personnel, des jugements divers voire contradictoires. L'obligation légale est considérée, soit comme un impôt supplémentaire, soit comme un budget de l'entreprise certes contraint mais qu'il importe de gérer au mieux, soit encore comme une

nécessité vitale pour l'entreprise dont le niveau imposé "devient aujourd'hui ridiculement faible". La diversité de ces jugements renvoie, bien entendu, à la place et aux fonctions de la formation dans les différentes entreprises (cf. chapitre II).

Pourtant, *la plupart des responsables des entreprises étudiées s'accordent pour, simultanément reconnaître la nécessité d'un effort de formation du personnel et dénoncer les déviations et les abus qu'a entraînés la loi* : notamment la définition trop étroite et administrative de la formation qui a conduit d'une part, à accepter des stages sans aucune relation avec la profession et, d'autre part, à refuser des pratiques de formation qui ne correspondaient pas à certaines normes précises :

"Dans notre type d'activité, la formation, on la fait de façon non formalisée. Quand il y a un besoin, on essaye d'y répondre, avec ou sans 1 %. Que la dépense de formation soit imputable ou non".

Une seconde critique des effets négatifs de la loi concerne le développement d'un appareil considéré comme pléthorique "gaspilleur de richesse" et peu efficace économiquement (ce point sera développé infra point 1.3).

Pour les responsables de P.M.E. l'obligation légale signifie aussi un autre type de contrainte, celle de déclarer annuellement le montant et la répartition de leurs dépenses de formation. *Dans les faits, la déclaration n° 2483 apparaît assez largement déconnectée de la gestion de la formation dans l'entreprise* ; couramment, la personne chargée de remplir la déclaration n'est pas le responsable de la politique de formation. Les fonctions et la position hiérarchique de ce dernier varie suivant la taille de l'entreprise.

Dans les plus petites entreprises, c'est le responsable de la production (directeur technique, directeur d'usine, P.D.G.) qui prend l'ensemble des décisions de gestion du personnel et de formation ; il est vrai que dans ces entreprises les fonctions tertiaires n'occupent, en général, qu'un nombre très limité de salariés.

A partir d'un seuil qui varie dans notre échantillon entre 100 et 150 salariés (1), en fonction de l'activité et de l'accent mis sur la gestion de la main-d'oeuvre, les fonctions tertiaires et les lieux de décision de la formation continue tendent à se détacher des fonctions productives ; cela va d'une simple cellule avec un responsable administratif ou financier rattaché directement au P.D.G. jusqu'à la constitution d'une direction du personnel structurée.

Il y a donc à partir d'un certain seuil autonomisation des fonctions tertiaires (gestion du personnel et formation notamment) qui ne préjuge pas nécessairement de l'effort de formation continue de l'entreprise.

En revanche, la déclaration 2483 est remplie, soit dans un service distinct (secrétariat, comptabilité), soit couramment hors de l'entreprise (par exemple : entreprise de service gérant la comptabilité de la P.M.E., organisme gestionnaire de fonds ...). Par ailleurs, nombre de P.M.E. ne comptabilisent pas l'ensemble de leurs dépenses de formation ; certaines ne comptent pas la rémunération des stagiaires, la plupart n'imputent pas les formations réalisées à l'intérieur de l'entreprise quelle que soit leur forme : formation au sein du processus de production comme stage programmé.

De l'avis général, la déclaration "2483" est perçue comme une contrainte administrative qui n'est pas très lourde mais qui ne présente guère d'intérêt de gestion pour l'entreprise. En effet, cette déclaration ne s'intègre pas en général dans les démarches d'évaluation et de suivi de la formation que certaines entreprises mènent. La question posée par quelques enquêtés est alors de savoir si l'on ne pourrait pas substituer à la déclaration fiscale actuelle, un bilan de type qualitatif plus conforme à leur pratique d'évaluation et qui pourrait du même coup engager d'autres entreprises à développer une réflexion sur leurs pratiques de formation.

---

(1) Mise à part une entreprise du tertiaire de 50 salariés qui dispose d'un responsable de formation chargé en particulier de la gestion et de la promotion des formations orientées vers des demandeurs extérieurs.



## 2 - L'élaboration du plan de formation

Contrairement aux grandes entreprises, les procédures mises en oeuvre pour construire la politique de formation dans les P.M.E. sont peu élaborées. Etant donnée la petite taille de l'entreprise, les contradictions existant entre besoins généraux de l'entreprise tels qu'ils sont exprimés par la direction et la hiérarchie, et motivations et attentes des salariés, tendent à se résoudre assez facilement :

"Au niveau de la direction, on s'interroge sur nos possibilités, nos besoins et si les deux concordent. On a toujours en tête, qui est nouveau, les besoins et le niveau des connaissances de chacun, leurs objectifs ... on a pas à sortir de listings ...".

Dans la plupart des cas, le plan de formation se présente comme un catalogue de stages très ponctuels correspondant à des besoins précis définis par la direction ou la hiérarchie de l'entreprise. Lorsqu'il y a définition d'objectifs plus globaux, ils le sont, à deux exceptions près (cf. point 2.5), à l'échéance d'un an et en termes opérationnels : introduction de l'informatique dans tel service, de la bureautique, de telle ou telle technologie nouvelle, "donner des connaissances en économie à nos vendeurs", préparer la mise en place des cercles de qualités ...

L'expression des besoins des salariés est aussi relativement élémentaire ; en général, la direction se contente de faire circuler ou de mettre à la disposition des salariés la documentation disponible sur les stages proposés par les organismes. Cette procédure apparaît en fait peu satisfaisante :

"On s'est aperçu que ça ne servait à rien d'avoir un catalogue. Les gens sont aussi démunis que devant une carte avec cinquante plats, finalement, on prend toujours le même".

Pourtant, quelques-unes des P.M.E. étudiées, parmi les plus grandes, ont cherché à initier des procédures visant à faciliter l'expression des besoins individuels. Ainsi telle entreprise qui considère cette phase comme déterminante, a mis en place une pratique

d'entretien annuel de chaque salarié par son responsable hiérarchique direct. Cet outil de gestion du personnel permet de faire le bilan des connaissances de chacun des salariés, d'envisager l'évolution de sa carrière et de détecter les faiblesses et les besoins éventuellement traduisibles en action de formation continue.

Par ailleurs, deux entreprises ont développé depuis quelques années des procédures permettant une élaboration plus collective du plan de formation :

"On a un certain nombre de séances de travail, assis autour d'une table (...) la direction qui fixe les objectifs, le chef de division qui vise d'autres objectifs ainsi que les gens qui vont être formés. Chacun donne son avis sur la manière d'y arriver".

Ce type de pratiques se retrouve dans une autre entreprise étudiée : l'élaboration du plan de formation s'effectue d'abord de manière décentralisée au niveau des services par le biais d'une consultation collective permettant à la fois de dégager les besoins et de régler à la base les éventuels conflits.

*Mises à part ces quelques tentatives, le schéma d'élaboration du plan de formation le plus courant dans les P.M.E. est le suivant : détermination des objectifs et des orientations par la direction - information des salariés sur les formations existantes - remontées des éventuelles demandes individuelles par le biais de la hiérarchie - intégration de ces demandes au plan de formation qui, en général, prend plutôt la forme d'un catalogue des stages à effectuer.*

Si toutes les P.M.E. étudiées disposent d'un comité d'entreprise, rares sont ceux composés de représentants des grands syndicats nationaux. Le rôle du C.E. dans l'élaboration du plan de formation varie sensiblement allant de la consultation formelle jusqu'à une participation réelle aux différentes étapes (construction, approbation, suivi).

La consultation et/ou la négociation avec le comité d'entreprise ne semble pas soulever de grosses difficultés. Un consensus se dessine pour accorder une priorité aux formations les plus professionnelles et celles correspondant aux intérêts communs de l'entreprise et des salariés.

"On a eu, par exemple, une demande de formation d'un menuisier, pour être chauffeur routier. La direction n'était pas d'accord. Le gars a persisté. L'affaire a été portée devant le comité d'entreprise, qui a dit non à l'unanimité : la formation doit être faite dans l'intérêt de l'entreprise".

Les congés individuels restent très minoritaires même si plusieurs entreprises ont mis en place des procédures permettant une meilleure expression de la demande salariale (cf. point 2.3.).

Ce bon fonctionnement de la consultation du comité d'entreprise est expliqué par les responsables rencontrés, par la "taille humaine" de l'entreprise et aussi par la faiblesse de la syndicalisation ... *Les principaux conflits entre le comité d'entreprise et la direction tournent autour de la répartition de l'effort de formation entre les services et les groupes professionnels et des inégalités qu'elle engendre, notamment au niveau des salariés les moins qualifiés.* Accessoirement est soulevée la question de l'importance à accorder à des formations comme les langues étrangères où la frontière entre besoins professionnels ou personnels est floue.

*Si, de l'avis général des responsables des entreprises étudiées, la phase d'élaboration du plan de formation ne soulève pas de difficultés particulières, c'est sans doute que dans la plupart des P.M.E., les procédures employées et les efforts investis pour la détection des besoins et la détermination des objectifs restent élémentaires ; ainsi aucune des entreprises de notre échantillon ne recourt à des conseils extérieurs pour élaborer sa politique de formation et ne semble en éprouver le besoin.*

### 3 - La mise en oeuvre de la formation continue

En revanche, les P.M.E. se trouvent confrontées, dans la phase de mise en oeuvre des actions de formation continue, à des problèmes importants et qui se posent en termes spécifiques principalement à cause de leur taille ; et ceci tant au niveau de la recherche des formations correspondant à leurs besoins, de leurs relations avec les organismes que de l'éventuelle auto-production de formation continue par et dans l'entreprise.

#### - La quasi impossibilité de production de formation interne

La conception de la formation continue, majoritairement véhiculée par les responsables de P.M.E., comme réponse à court terme à un problème précis dans l'entreprise, les conduit à préférer *les formations internes c'est-à-dire réalisées par et dans l'entreprise* ; directement en prise avec le problème posé et son environnement économique et social, ce type de formation apparaît en fait plus apte à le résoudre. Cette préférence pour les formations internes est en outre renforcée d'une part par une plus ou moins grande méfiance envers les systèmes éducatifs considérés souvent comme trop théoriques ou abstraits et donc éloignés des contraintes de la production et d'autre part par la nature même de la demande qui, au delà des compétences techniques, inclut des "savoirs sociaux" en termes de comportement ou d'esprit d'entreprise.

"La question qu'on peut se poser, est de savoir si la formation interne n'est pas meilleure que la formation continue. Une question à laquelle il est difficile de répondre, mais par rapport à ce qu'on a pu faire chez nous, je me demande si on aurait pu obtenir la même qualité, le même résultat à l'extérieur".

Cette préférence pour les formations internes, qui n'est pas sans limites (1), se heurte dans la pratique à de nombreuses difficultés tenant en partie à la définition restrictive de la formation

---

(1) Les principales limites de la formation interne soulignées par les enquêtes sont : le danger de la routine et de la reproduction de "manie", l'intérêt d'une certaine extériorité qui permet de prendre des distances avec le quotidien ou l'importance de "la pédagogie qui n'est pas un métier qui s'improvise".

continue qu'induit la loi de juillet 1971 et ses décrets d'application ; ne sont considérés comme *imputable au titre de la participation des employeurs au financement de la formation continue que les stages programmés, réalisés sous la conduite d'un formateur, dans des locaux spécialisés, extérieurs à la production*. Produire une formation implique donc de disposer d'une capacité d'élaboration des contenus, d'au moins un formateur et d'un ensemble de locaux et de matériels spécifiques.

Rares, sont les P.M.E. qui peuvent disposer d'un tel potentiel pédagogique, matériel et humain. Parmi les entreprises étudiées seules deux remplissent ces conditions ; encore faut-il remarquer que l'essentiel de leur activité de formation continue est orienté vers des clients extérieurs. En effet, outre le problème du potentiel disponible, les P.M.E. se trouvent confrontées à un "effet taille" dans la mesure où elles ont rarement besoin de former, sur le même contenu et en même temps, suffisamment de salariés pour remplir un stage.

De ce fait les P.M.E. se trouvent condamnées à des pratiques de formation sur le tas, non formalisées (cf. point 2.4.) et non reconnue comme formation continue. Pourtant, quelques entreprises ont initié récemment des pratiques originales combinant l'intérêt des formations internes avec la nécessité d'une formalisation et d'une prise de distance avec l'activité quotidienne :

- mise en place de formations collectives dans les services, conçues et animées par des salariés de l'entreprise, mais avec l'appui pédagogique de formateurs extérieurs ;

- neutralisation pour une durée déterminée de la production pour réaliser, en vraie grandeur, une formation collective sur l'appareil de production ; cette pratique apparaît particulièrement adaptée pour des actions de formation accompagnant l'introduction des technologies nouvelles ou s'inscrivant dans une réorganisation du travail dans l'entreprise.

- Une dépendance mal vécue à l'appareil de formation continue

Les P.M.E. dépensent peu en formation interne et en rémunération des stagiaires (1). En revanche, elles recourent massivement à l'appareil de formation continue. Les entreprises employant de 10 à 50 salariés versent environ 60 % de leur budget formation soit à des organismes dans le cadre de conventions, soit à des fonds d'assurance formation (F.A.F.) auxquels elles adhèrent. Cette proportion est de 45 % pour les entreprises de 50 à 499 salariés et de 17 % pour les plus grandes (employant plus de 500 salariés).

Comme le montre une étude récente (2) si les P.M.E. sont plus liées à l'appareil, elles le sont aussi différemment. D'une part, les P.M.E. entretiennent principalement *des relations de type institutionnel avec l'appareil* (convention pluri-annuelle, versement au F.A.F.) qui, par le biais de mécanisme de report des excédents d'une année sur l'autre et de péréquation des fonds, introduisent fréquemment une déconnexion entre les versements effectués et les actions de formation réalisées en retour. D'autre part, les P.M.E. s'adressent en priorité à certaines catégories d'organismes comme les A.S.F.O. et les F.A.F. (cf. graphique en annexe n° II).

Mais ce recours massif à l'appareil est, comme nous venons de le voir, plus une contrainte qu'un choix délibéré des P.M.E.. Ainsi, la quasi totalité des responsables des entreprises étudiées portent sur l'appareil de formation un jugement très critique ; sont particulièrement dénoncés :

- *le caractère "mercantile" de l'appareil.* Le coût des stages est considéré souvent comme démesuré par rapport aux prestations offertes ; l'accent est trop mis sur les services annexes tels

---

(1) Ces données sont extraites du traitement statistique des déclarations d'employeurs (2483) que réalise annuellement le CEREQ **"Statistique de la formation professionnelle continue financée par les entreprises"** - CEREQ - Editions de la Documentation Française - Publication annuelle.

(2) J.P.GEHIN avec la participation de A. LACOURREGE et M. MOEBUS **"Financement privé de la formation professionnelle continue et usage de l'appareil : le cas des industries agro-alimentaires et de la construction mécanique"** - Collection des études - CEREQ - juin 1985.

que l'hébergement ou la restauration, *plus globalement, le marché de la formation continue apparaît peu rationnel économiquement* ("gaspilleur de richesse") ; ainsi la plupart des chefs d'entreprise se déclarent noyés sous les catalogues, publicités ou plaquettes luxueuses envoyés par les organismes.

- *Certains abus criants* comme l'existence de formation "bidons" sans réels contenus professionnels (par exemple en informatique) ou le comportement de certains organismes qui, sous couvert de formation, proposent en fait tout autre chose : services divers ; documentation ; vente de logiciels...

- *La multitude d'organismes qui donnent à l'appareil un aspect "pléthorique" et "anarchique"*.

"Il y en a un nombre pharamineux sur le marché et aucun organisme qui propose des conseils pour se repérer dedans".

Cette opinion est largement partagée par les responsables de P.M.E. qui constatent que, pour certaines formations techniques pointues, il existe des vides, notamment pour les formations qualifiantes et qu'au contraire.

"Pour les autres disciplines, toutes les formations à caractère général, social, sur la gestion il y a pléthore".

Devant cet état de fait, la plupart des entreprises rencontrées ne sont en relation qu'avec un nombre restreint d'organismes qu'elles ont sélectionnés par l'expérience et qui font souvent partie de leur environnement local ou professionnel. Quelques catégories d'organismes jouent à ce niveau un rôle clef :

- *Les organismes gestionnaires de fonds* ; la moitié environ des entreprises étudiées versent tout ou partie de leur contribution obligatoire à ce type d'organismes (F.A.F. - A.S.F.O.) qui, outre la formation, leur offrent des services annexes : conseil sur la législation - démarches administratives - pilotage vers des organismes spécia-

lisés sur tel ou tel contenu. pourtant ses organismes sont souvent ressentis par les P.M.E. comme des banquiers ou des "intermédiaires financiers qui prennent leur pourcentage au passage".

- *Les constructeurs* jouent un rôle important, notamment dans les entreprises qui ont une politique de formation peu développée (point 2.1.) ; mais pour la plupart des P.M.E. étudiées, les formations qu'ils proposent sont nécessaires mais pas suffisantes. Par ailleurs, les grandes entreprises occupent une place grandissante dans la formation continue du personnel des P.M.E. notamment dans le cadre de contrats de concession (Cf. le rôle des grands constructeurs dans le secteur de la réparation automobile) ou de relations de sous-traitance : formation des salariés des P.M.E. aux techniques et aux normes imposées par le donneur d'ordre.

- *L'Education nationale* : au delà du discours critique général sur la formation initiale et son inadaptation aux besoins du système productif, plusieurs P.M.E. entretiennent avec un établissement précis de l'Education nationale des relations suivies et diversifiées : participation au jury d'examen et éventuellement à la définition des contenus de formation ; accueil de stagiaires ; recrutement de jeunes débutants ; formation continue des salariés notamment dans des domaines techniques et les formations longues de préparation à des diplômes ; et même dans un cas, appui technique d'un établissement de formation professionnelle pour résoudre un problème d'automatisation rencontré par une P.M.E..

- *Les organisations professionnelles de branche* ; les P.M.E. étudiées entretiennent en moyenne peu de relations avec leurs syndicats professionnels (1) : règlement des cotisations ; utilisation des grilles de classifications et dans certains cas gestion des fonds de la formation par l'A.S.F.O. de branche ; soulignons tout de même le rôle joué par les organismes professionnels dans certains secteurs d'activité pour dynamiser le changement technique dans les P.M.E. en organisant des stages inter-entreprises et en mettant en place des processus de formations longues de reconversion.

---

(1) Il apparaît difficile de savoir si ce constat n'est qu'un effet d'échantillon ou s'il recouvre une tendance plus générale.



Les P.M.E. en général, et plus nettement encore lorsqu'elles sont implantées dans des zones rurales où la quasi absence d'organismes de formation continue locaux implique d'importants déplacements, se trouvent démunies dans la phase de mise en oeuvre concrète de la formation continue et notamment au niveau de leurs relations à l'appareil. Il s'agit là d'un obstacle réel au développement de la formation qui pourrait être en partie levé : d'une part, en orientant les sources d'informations existantes sur l'appareil de formation continue en fonction des besoins spécifiques des P.M.E. (par exemple : informations et conseils plus individualisés) ; d'autre part, en développant les organismes intermédiaires entre les entreprises et l'appareil de formation continue qui, au delà de leurs fonctions financières, pourraient jouer un rôle central dans la dynamisation des politiques de formation tant au niveau de l'élaboration que de la mise en oeuvre.

## II - DES USAGES DIVERSIFIES DE LA FORMATION CONTINUE

Au-delà de la communauté des problèmes que rencontrent les PME dans la mise en oeuvre de la formation de leurs salariés, on cherchera dans ce chapitre à mettre l'accent sur la diversité des pratiques que révèle l'analyse simultanée de quelques indicateurs tels que :

- le niveau et plus largement l'intensité de l'effort de formation ;
- les principales caractéristiques des actions de formation réalisées ; durée, public, forme, lieu de formation, institutions intervenant dans le processus...
- les contenus de formation en prenant en compte non seulement les intitulés des stages mais aussi, quand c'était possible, la nature des savoirs et savoir-faire transmis et les objectifs poursuivis.

*Se dégagent alors différentes logiques d'usage de la formation continue dans et par l'entreprise, logiques qui prennent tout leur sens lorsqu'elles sont analysées en référence avec les principales caractéristiques de l'entreprise : produit - organisation de la production et du travail - caractéristiques de la main-d'oeuvre - position sur le marché - politique de recrutement...*

Plutôt que de proposer une nouvelle typologie des comportements des entreprises en matière de formation continue, il s'agit ici de souligner la diversité des formes, instituées ou non, et des fonctions attribuées en priorité à la formation dans les stratégies des acteurs de l'entreprise . Bien que ces logiques d'usage de la formation continue ne renvoient pas directement et systématiquement à tel ou tel type d'entreprises, et que plusieurs d'entre elles puissent coexister dans la même entreprise, on présentera ici ces différentes logiques en les illustrant à partir d'exemples concrets tirés des enquêtes sur le terrain.

### 1 - Formation continue : charge fiscale et sociale supplémentaire

Dans de nombreuses PME et en particulier parmi les plus petites, les actions de formations continues réalisées sont rares, en moyenne ultra courtes et n'épuisent pas, loin s'en faut, le budget minimum imposé par l'obligation de dépenses. Ces entreprises versent alors une part importante de leur budget soit "au pot commun" d'organismes gestionnaires de fonds auxquels elles adhèrent soit au Trésor public.

Les actions de formation continue réalisées sont, dans les faits, peu diversifiées et renvoient dans la plupart des cas à deux types de besoins :

- besoins d'adaptation des salariés aux évolutions techniques ; il s'agit alors de transmissions de connaissances limitées, du type consignes d'utilisation ou présentation générale des technologies mises en oeuvre, qui sont la plupart du temps assurées par les constructeurs lors de l'installation des nouvelles machines ou par les fabricants de matériaux.

- besoins de mise en conformité avec certaines obligations légales imposant notamment des certificats d'aptitude à l'exercice d'activités telles que la conduite de charriot automoteur, la pose d'installation électrique ou la radiologie industrielle... Les formations "d'hygiène et de sécurité" ou celles destinées aux représentants du personnel et aux délégués syndicaux sont du même type dans la mesure où elle repose aussi sur une obligation légale.

*Les actions réalisées s'inscrivent donc dans une logique directement utilitariste et à court terme de la formation imposée soit par l'évolution technique, soit par la réglementation.*

Quatre des entreprises étudiées développent cette logique d'un usage très limité et directement utilitariste de la formation continue. Elles présentent de nombreux points communs tant au niveau du produit -plutôt bas de gamme ; production banalisée et réalisée en partie dans le cadre de conventions de sous-traitance- de la gestion

du personnel -main-d'oeuvre peu qualifiée, à dominante ouvriers spécialisés ; bas salaires - que du point de vue de l'organisation générale de l'entreprise -parcellisation des tâches ; organisation du travail de type taylorien... Ce qui caractérise le mieux ces entreprises, c'est qu'elles sont centrées sur les activités de production et de fabrication, les autres fonctions étant peu développées ou extériorisées. Ainsi l'ensemble des fonctions tertiaires de la coopérative laitière (130 salariés) sont assurées par l'Union à laquelle elle adhère ; de même le transport et la commercialisation des produits de l'entreprise de l'industrie lourde du bois (146 salariés) sont assurés par un Groupement d'intérêt économique constitué par plusieurs PME du secteur ; enfin dans une autre entreprise, la comptabilité et la paye sont sous-traitées à une société de service. *Dans cette logique qui conduit ces entreprises à réduire le nombre des "improductifs", la formation continue est ressentie comme une contrainte et une gêne pour la production.*

Bien évidemment ce sont ces entreprises, et quasiment elles seules, qui mettent l'accent sur les limites et les difficultés qu'elles rencontrent pour mettre en oeuvre la formation continue ; trois types de difficultés sont mises en avant par les responsables enquêtés :

- *la résistance des salariés* qui s'exprime d'abord par la peur du retour à l'école plus prononcée chez les ouvriers les moins qualifiés et les plus âgés, marqués par leur échec scolaire, mais qui correspond plus profondément à des ruptures avec le mode de vie habituel, qu'implique la formation et en particulier les déplacements lorsque le stage est réalisé loin de l'entreprise. Ces difficultés, qu'il ne faudrait pas minorer, touchent certaines catégories de main-d'oeuvre comme les femmes (par exemple habitude de confection du repas familial) ou les salariés dans les zones rurales.

"Ici la plupart des ouvriers ont des activités secondaires (jardin - poules - lapins - petit troupeau) qui ne leur permettent pas de partir une semaine en stage de formation".

Les responsables d'entreprises soulignent aussi le manque d'intérêts et de motivations pour certaines formations notamment celles impliquant les savoirs professionnels :

"Ils savent faire un fromage depuis longtemps et n'acceptent pas qu'on veuille leur apprendre le métier".

Cette difficulté est révélatrice des conflits d'intérêts que peut recéler la formation non seulement en termes d'effets sur les salaires et les conditions de travail mais aussi comme élément de rupture entre les modes anciens de transmission des connaissances (du type apprentissage sur le tas) et l'acquisition de savoirs plus formalisés (dans l'exemple ci-dessus importation de savoirs de disciplines comme l'hygiène et la biologie).

- *les contraintes de la production* sont considérées aussi comme des limites fortes au développement de la formation continue : difficultés de programmer des actions à l'avance étant donné les forts à-coups de production et leur caractère souvent imprévisible ; problème de remplacement de main-d'oeuvre d'autant plus crucial que l'entreprise est petite et qui concerne en particulier certaines catégories de salariés (agent de maîtrise - ouvriers occupant des postes clef) et les formations longues.

- de façon plus diffuse, les responsables de ces entreprises expriment leurs réticences envers la formation qui est présentée tantôt comme un luxe (coût élevé des stages ; formation à des techniques, des machines ou des matériaux ne tenant pas compte des conditions de production dans leur entreprise) tantôt comme un risque social

"Les stages inter-entreprises permettent aux salariés de comparer leur situation, leurs conditions de travail, leurs salaires (...) et de revenir avec la "grosse tête".

*Plus globalement la formation continue est ressentie comme une préoccupation extérieure, éloignée de l'activité quotidienne centrée, comme nous l'avons vu, sur la production. La formation est alors renvoyée soit à l'univers scolaire, soit à celui de la grande entreprise.*

## 2 - Formation continue : solution ponctuelle

Comme dans la logique précédente (cf. point 2.1), l'aspect ponctuel et directement utilitaire de la formation continue est mis en avant ; dans la plupart des cas, la formation est considérée comme *une solution à court terme* (actions de formation courtes et mises en oeuvre rapidement) et d'autant plus économique qu'elle repose sur une obligation légale de dépenses. Dans cette logique, *le 1.1 % est considéré comme un budget à gérer au plus près pour le meilleur intérêt de l'entreprise et éventuellement des intérêts personnels des salariés*. Le niveau de dépenses est donc couramment proche de l'obligation légale mais peut être plus élevé si les besoins sont nombreux.

En effet, contrairement à la logique précédente, les actions de formation réalisées poursuivent des objectifs plus diversifiés que la simple transmission de connaissances minimales qu'implique le changement technique ou que la mise en conformité avec les dispositions légales. Il est vrai que les caractéristiques des entreprises de ce groupe tranchent assez nettement des précédentes : plus grande maîtrise de la production - produits plus identifiables (politique de marque) - développement des fonctions tertiaires : études - méthodes - commercialisation - service après vente... - main-d'oeuvre plutôt qualifiée. *La formation continue est considérée comme une solution ponctuelle à une variété de problèmes qui se posent dans l'entreprise :*

- *actualisation des connaissances* et perfectionnement des salariés les plus directement concernés par le changement technique : ouvriers d'entretien ; ouvriers professionnels de métier.

- *aide au développement des services commerciaux* : "techniques de vente" - formation à l'exportation - formation en langues ...

- actions visant à *transformer le rôle de la maîtrise* (formation aux technologies nouvelles - relations humaines dans l'entreprise ...).

- enfin, la formation continue peut être utilisée comme *alternative à des recrutements* notamment dans des situations de pénurie de main-d'oeuvre. Deux entreprises ont ainsi mis en place récemment des actions de formation continue d'ampleur visant à se substituer à terme au recrutement d'un informaticien.

L'entreprise du textile (77 salariés), située dans une zone rurale, n'a pas trouvé d'informaticiens sur le marché du travail ; elle s'est alors adressée à une société de service qui assure la mise en place du système informatique de gestion de la production en créant les programmes d'application spécifique à l'entreprise mais aussi en assurant la formation des salariés qui, dans chaque atelier, auront en charge la saisie des commandes et la gestion des stocks. Cette formation doit être complétée par un stage plus théorique destiné aux chefs de services. Ainsi, ce *"couple" recours limité dans le temps à une société de service et formation progressive des salariés de l'entreprise constitue une alternative viable au recrutement d'informaticiens.*

Dans l'entreprise de fabrication de machines-outils (150 salariés), le recrutement d'un informaticien était considéré comme dangereux :

"Beaucoup de PMI ont peur de faire entrer des informaticiens dans l'entreprise ; d'abord parce que ça coûte cher, et parce que l'informaticien c'est "l'Etat dans l'Etat" : ils raisonnent comme si c'étaient eux qui décidaient dans l'entreprise, de l'organisation"

Là aussi, la solution formation a été retenue en liaison avec un organisme public de conseil. Un technicien connaissant bien l'organisation de l'entreprise et ses procédures a suivi un stage de programmation de 6 mois organisé en alternance

"Ca permet d'appliquer ce qu'on a appris, d'avancer doucement et surtout de ne pas être déconnecté de l'entreprise".

Dans ces entreprises, la formation est utilisée comme solution à des problèmes précis ; les actions réalisées sont donc en moyenne courtes, ponctuelles et sans cohérence d'ensemble. Pourtant, les formations mises en oeuvre comme alternatives à des recrutements, tout en restant dans cette logique, tendent à la dépasser : en effet, l'importance de l'effort consenti implique simultanément une réflexion sur le moyen terme et une concentration des moyens sur quelques objectifs prioritaires. Cette évolution pourrait, à terme, remettre en cause la logique actuelle d'usage de la formation continue dans ces entreprises.

### 3 - Formation continue : une logique d'outils

Dans plusieurs entreprises étudiées, la direction met en avant le rôle important de la formation continue dans le fonctionnement de l'entreprise ; et ceci tant au niveau des objectifs explicités que des moyens mis en oeuvre :

- *moyens financiers* d'abord ; les dépenses de formation de ces entreprises dépassent largement l'obligation légale et atteignent entre 2.5 % et 4.5 % de la masse salariale ;

- *moyens en personnel* avec la mise en place d'un service ou d'un responsable chargé des questions de formation ;

- *moyens matériels* permettant la constitution d'un potentiel interne de formation qui dans deux entreprises est ouvert vers l'extérieur : mise en place d'actions de formation ouvertes aux clients dans un cas ; constitution d'un véritable centre interne de formation accueillant les salariés des concessionnaires dans l'autre.

- *moyens institutionnels*, enfin et peut-être surtout, visant à la construction de règles et de conventions, écrites ou non, et à la mise en oeuvre d'instruments spécifiques (ce point sera développé infra).

Dans notre échantillon, les entreprises qui développent cette logique ont des activités tertiaires : il s'agit d'une filiale d'importation et de distribution d'un grand groupe étranger (180 salariés), d'un bureau d'études (264 salariés) et d'une société d'expertise comptable (50 salariés) ; étant, dans leurs activités, de taille relativement importante, ces entreprises tendent à se dégager du comportement moyen des PME. La structure des qualifications y est déformée vers le haut, avec une place centrale des ingénieurs, cadres et techniciens, et le salaire moyen y est élevé.

Une autre caractéristique commune à ces entreprises est d'avoir mis progressivement en place, avec des nuances de forme tenant à leur taille et à leur activité, toute une série *d'outils* visant d'une part à faciliter la mise en oeuvre et la gestion de la formation dans l'entreprise et d'autre part à réduire et à réguler les tensions et les éventuels conflits entre les différents acteurs. On en fournira ici quelques exemples significatifs :



- *affichage explicite* de la place de la formation dans l'entreprise :

"L'objectif de l'entreprise est de former le personnel soit par acquisition de nouvelles connaissances, donc éventuellement avoir une promotion, soit pour entretenir les connaissances actuelles".

- *élaboration et mise en oeuvre de classifications* visant à ordonner l'expression des besoins et à faciliter les négociations ; c'est déjà le cas de la distinction figurant dans la définition précédente entre acquisition (qui peut signifier promotion) et entretien des connaissances. De même, dans le bureau d'études une distinction est établie entre les formations longues de reconversion, les formations collectives visant au développement des potentialités et les formations individuelles.

- *règles de répartition des compétences* entre les différents partenaires de l'entreprise. Dans la société d'expertise comptable, il est tacitement accepté par tous les salariés que la définition de la politique de formation soit du ressort de la Direction ; charge à cette dernière de faciliter les projets de formation / promotion des individus (passage des examens professionnels jusqu'à l'expertise comptable). La formation est alors réalisée à la fois sur les temps de travail et de loisirs des salariés. De manière plus formalisée, une partie du budget formation du bureau d'études est gérée par le comité d'entreprise (actuellement 1 % de la masse salariale)

"Le C.E. a son propre plan de formation, il rassemble les demandes, fait une sélection... On appelle cela les congés individuels de formation, mais on va beaucoup plus loin que l'obligation légale".

- *instruments d'évaluation des besoins* ; la société d'importation et de distribution a mis en place un entretien d'appréciation annuel ; il s'agit d'un document écrit remis par chaque salarié à son responsable hiérarchique et discuté.

"L'objectif est de faire le point sur l'année écoulée : les objectifs ont-ils été atteints ? Si non, pourquoi ont-ils été dépassés ? et fixer les objectifs à venir et les besoins qui en découlent".

- *groupes de réflexion* ; deux entreprises ont mis en place récemment, dans le cadre ou non des lois Auroux, des lieux d'évaluation du fonctionnement de l'entreprise (commission de réflexion - expression directe et collective...) où les problèmes de formation occupent une place secondaire mais non négligeable.

Ces instruments présentent une grande diversité tant au niveau de leur degré de formalisation que du point de vue de leurs objectifs en matière de formation. Ils permettent d'une part d'affiner l'élaboration de la politique de formation continue de l'entreprise sous ses différents aspects (expression des besoins - élaboration du plan - mise en oeuvre des formations - évaluation des résultats et suivi des stages) et d'autre part, *en produisant toute une gamme de "règles du jeu" et de normes de comportement, d'établir un consensus des acteurs de l'entreprise sur cette politique.*

#### 4 - Formation continue dans et par le travail

Dans la plupart des entreprises étudiées, on constate des pratiques de formation qui bien que reconnues comme telles par les interviewés, ne figurent ni dans les plans ni dans le budget formation. Elles échappent à *la définition habituelle et officielle de la formation continue* qui, rappelons-le, *implique un formateur, un programme et une relative extériorité par rapport à la production.* Les formations non formalisées (1) recouvrent un ensemble de pratiques qui vont des participations à des congrès, colloques, séminaires de réflexion... jusqu'à l'apprentissage sur le tas "de trucs artisanaux qui se transmettent de bouche à oreille", en passant par toute une variété de séances d'informations ou de réflexions au niveau de l'entreprise de sa direction ou au sein des services, ou encore par des pratiques de formation au second degré : celui qui est allé en stage organise une séance d'information / formation. Il s'agit là de pratiques de formation sur le terrain qui s'inscrivent dans le fonctionnement normal des entreprises et qui, en quelque sorte, accompagnent accessoirement les actions de formation formalisées.

---

(1) On exclura ici toutes les pratiques d'auto-formation du type formation par téléphone - enseignement assisté par ordinateur - utilisation de moyens audiovisuels à la carte.

*En revanche, dans certaines PME, les formations non formalisées (qui sont alors qualifiées dans l'entreprise de "formation interne") occupent une place déterminante dans les processus de formation voire même dans le fonctionnement d'ensemble de l'entreprise.*

Ainsi, dans l'entreprise de construction de bateaux de plaisance (250 salariés), la production repose sur de petites équipes de menuisiers (en moyenne 4 ouvriers) qui prennent le bateau nu et réalisent de manière relativement autonome sa construction ; chaque équipe n'est pas spécialisée sur un type de bateau déterminé mais au contraire change régulièrement de modèle. Le niveau de qualification technique requise n'est pas très élevé (niveau CAP). En revanche, l'organisation du travail implique que les savoirs et les savoir-faire acquis par l'expérience ainsi que les méthodes et les normes spécifiques à chaque bateau puissent être bien transmis entre les différents membres de l'équipe. Et ceci d'autant plus qu'il n'existe pas de plan détaillé du bateau ni de préparation précise du travail par le bureau des méthodes.

*La transmission de cet ensemble de savoirs et compétences est donc vitale pour l'entreprise.* Elle s'effectue principalement et y compris pour les jeunes recrutés au sein des équipes de production, par et dans le travail.

"Le plus efficace, c'est de prendre le gars, le mettre en double avec un autre qui sait ; en double commande, il acquiert le métier. De la même façon qu'au niveau des bateaux, on recopie le prototype, au niveau de la formation, c'est le premier, le plus âgé qui forme les jeunes. C'est une formation permanente, mais qui n'est pas organisée, formalisée comme telle avec des cours à l'extérieur".

Ce mode de transmission des compétences sur le tas par les ouvriers expérimentés s'apparente a priori au modèle artisanal. Pourtant, il s'agit d'abord *d'un choix d'organisation du travail fait par la Direction de l'entreprise.* Une entreprise du même secteur développant une technologie similaire a opté pour une division du travail plus poussée, impliquant une plus forte prescription du travail ouvrier et très peu de formation de ce type. Par ailleurs, ces pratiques de formation sur le tas où l'expérience joue un rôle important, se retrouvent dans des secteurs d'activité très éloignés de l'artisanat.

C'est le cas d'une société de service (70 salariés) spécialisée en sous-traitance de dessin et dans l'informatique. Les qualifications dont l'entreprise a besoin étant difficilement trouvables sur le marché du travail, elle s'est engagée dès sa création à la fin des années 1970 dans *un processus de formation / promotion interne de jeunes recrutés à la sortie de l'école* ; en effet certaines qualifications comme dessinateur - projeteur en carrosserie automobile nécessitent plusieurs années d'expérience :

"La base c'est la planche à dessin, c'est la formation par le travail lui-même. On fait évoluer le jeune petit à petit. Pas de cours théorique, mais lui donner progressivement des travaux plus complexes. Il faut lui consacrer beaucoup de temps".

Ces pratiques de formation non formalisées, non reconnues comme telles, apparaissent assez difficile à décrire en détail. Elles impliquent d'abord du temps : celui laissé au jeune pour son apprentissage et celui du "tuteur" ou du salarié plus expérimenté. Elles impliquent aussi une organisation du travail autorisant aux salariés une gamme d'activités assez large et des possibilités d'évolution du simple vers le complexe, *enfin la reconnaissance des qualifications acquises.*

Malgré l'importance des pratiques de formation interne non formalisée, ces entreprises développent une politique de formation continue dans le cadre du 1.1 %. Il s'agit soit de formation au coup par coup, en fonction des besoins et des problèmes qui se posent dans l'entreprise, soit de formation ayant une dimension collective : formation de tout un service au Dessin Assisté par Ordinateur (société de services), formation générale et de présentation de l'entreprise pour les salariés les moins qualifiés dans le cadre de la mise en place des cercles de qualité (construction de bateau de plaisance).

##### 5 - Formation continue : investissement humain

Deux entreprises ont connu au cours des dernières années une croissance très rapide de leurs dépenses de formation continue qui a été en partie soutenue par les pouvoirs publics dans le cadre de contrats d'engagement de développement. *La formation continue semble jouer un rôle clef dans les mutations actuelles que connaissent ces*

*entreprises, non seulement pour accompagner mais aussi précéder et renforcer les investissements matériels.*

L'entreprise de la mécanique (80 salariés), leader en France dans sa spécialité, travaille principalement pour des grands groupes industriels nationaux ou étrangers. La production repose en grande partie sur une main-d'oeuvre ouvrière hautement qualifiée (modeleur - plasturgiste - contrôleur) recrutée au niveau CAP et formée dans l'entreprise. L'importance de l'investissement réalisé (nouveaux locaux - C.F.A.O. - machine-outil à commande numérique - robotique...) a des conséquences majeures sur le fonctionnement de l'entreprise : transformation des relations avec les clients (passage de la sous-traitance au partenariat) - évolution des rapports entre les services et les fonctions à l'intérieur de l'entreprise - modification des qualifications requises avec émergence de besoins nouveaux : opérateurs sur fraiseuse et programmeurs sur écran.

*La formation est conçue comme une réponse globale à ce processus de transformation qu'elle accompagne dans ses différents stades :*

- information de l'ensemble du personnel sur le projet d'investissement,
- sensibilisation / démystification des nouvelles technologies (CFAO - commande numérique - robotique),
- formation générale longue à la CFAO réalisée par un organisme extérieur, complétée par des cours donnés par l'ingénieur CFAO,
- formation interne, en liaison directe avec la production qui représente en fait l'essentiel de la formation réalisée...

"Chaque fois qu'on rentrait un matériel, on se donnait trois mois pour l'essayer et en même temps former le personnel dessus (...); ça nous a permis de bien le tester, de bien le connaître, et de former les gens en faisant des exercices, en se donnant des contraintes du système productif".

*La formation est conçue comme un investissement humain indissociable de l'investissement matériel*

"On peut acheter le plus bel instrument qui soit sur le plan de la robotique, s'il n'y a personne devant, ça ne sert à rien. La formation, c'est un investissement comme un autre. Quand on a bien ça dans l'idée, tous les problèmes sont résolus".

Cette logique de l'investissement humain se retrouve dans l'entreprise de fabrication d'équipement pour l'industrie aéronautique (185 salariés) qui est une filiale d'un grand groupe nationalisé ; l'entreprise spécialisée dans la chaudronnerie en sous-traitance pour l'industrie aéronautique a connu une forte crise aux début des années 1980 et a dû se reconvertir vers une activité de mécano-soudure . Cette reconversion a été facilitée par l'application d'un plan social (pré-retraite accompagnée de recrutements soit sur le marché du travail, soit par mobilité interne à l'intérieur du groupe) et par le renforcement de la politique de formation continue ; renforcement d'autant plus sensible que le changement d'activité a impliqué d'importants investissements : machines-outils à commande numérique - équipement de soudure sous vide - gestion de la production assistée par ordinateur (G.P.A.O.).

Etant donné l'importance des reconversions à opérer, l'accent est d'abord mis sur les formations individuelles longues : préparation de Brevets professionnels, de BTS, dans des disciplines comme la mécanique, la métallurgie ou les méthodes. Les autres formations, plus courtes, sont aussi réalisées à l'extérieur : soudure - G.P.A.O. - commande numérique - analyse de la valeur - organisation du travail. Les formations internes, qui ne figurent pas dans le plan de formation, ne sont réalisées que si il n'existe pas de stage de ce type proposé par l'appareil (par exemple certaines spécialités de soudure) et lors de l'installation de nouveaux équipements sur le site industriel.

*Le développement d'une politique de formation continue dans une logique d'investissement humain implique une prise en compte globale de l'entreprise et de son évolution dans ces différentes dimensions industrielle, sociale et d'organisation. A partir de l'analyse de deux exemples présentés ci-dessus, on peut souligner les aspects considérés comme déterminants par les responsables des entreprises :*

- *le développement d'une politique sociale et notamment salariale* susceptible de stimuler les efforts de formation et de conversion des salariés

"il faut que le niveau social de l'entreprise évolue en même temps que les formations des salariés ; le salaire moyen est aujourd'hui de 8.500 F et je souhaite qu'il évolue encore fortement".

- *l'existence d'un projet industriel partagé par les différents acteurs de l'entreprise* : volonté de devenir le leader européen, dans un cas ; se dégager des contraintes de la sous-traitance en développant ses propres produits dans l'autre.

- *la mise en oeuvre d'une organisation de l'entreprise et du travail* permettant d'une part la constitution de collectifs du travail soudés et relativement autonomes et d'autre part le développement de relations et de coopérations entre les différents services et fonctions.

### III - QUELLES PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT DE LA FORMATION CONTINUE DANS LES P.M.E. ?

On cherchera dans cette partie conclusive à réinterroger les différents constats effectués dans les chapitres précédents en fonction des deux principales questions posées par le Groupe de Stratégie Industrielle n°4 chargé d'une réflexion sur le développement des ressources humaines :

- Quelles sont les conditions d'un effort massif de formation des salariés pour faire face au défi des nouvelles technologies ?

- Quels sont les obstacles au développement de la formation continue dans les P.M.E. ?

#### 1. Formation continue et changement technique

Les conséquences du changement technique sur les pratiques de formation des entreprises ne sont pas univoques. L'échantillon, pourtant limité, des PME étudiées confirme ce constat maintenant bien connu, en montrant une variété de situations tant au niveau de l'ampleur et de la nature du changement technique que du point de vue de la transformation des qualifications et des besoins de formation qu'il induit.

Certaines technologies peuvent être introduites dans les entreprises sans conséquence sensible sur la qualification de la main-d'oeuvre ; ainsi le passage d'une ligne de production classique à une ligne automatisée n'a nécessité qu'une formation courte des opérateurs, pourtant déjà peu qualifiés, assurée par le constructeur au sein de la production. De même, la mise en place d'automates assurant l'emballage des produits dans une autre P.M.E. de notre échantillon n'a entraîné, mise à part la suppression de postes de manutention, aucune transformation de la structure des qualifications ; sauf au niveau de l'entretien, encore que l'entreprise puisse extérioriser ces tâches nouvelles de maintenance en les sous-traitant. On se trouve alors dans une situation a priori paradoxale où l'introduction des nouvelles



technologies peut signifier, à terme, baisse des besoins de formation dans la mesure où les activités d'entretien classique, assurées traditionnellement par les ouvriers les plus qualifiés de l'entreprise, tendent à se réduire progressivement.

Cette situation apparait, il est vrai, exceptionnelle ; dans la plupart des P.M.E. étudiées le changement technique induit des besoins en formation. Mais pour pourvoir à ces besoins nouveaux, l'employeur peut soit développer les "capacités" existantes dans l'entreprise en mettant en place une politique de formation continue qualifiante soit recourir à l'extérieur, notamment en recrutant des jeunes diplômés. Cette dernière solution a été adoptée par une P.M.E. d'un secteur traditionnel de l'industrie disposant d'une main-d'oeuvre peu qualifiée : recrutement de jeunes titulaires de Brevet de Technicien Supérieur lors de l'acquisition de machine-outil à commande numérique pour en assurer la conduite et l'entretien. Mais cette solution, outre le clivage au sein des collectifs de travail qu'elle peut induire, ne semble pas envisageable dans une perspective de modernisation globale de l'entreprise.

En effet il apparait nécessaire d'effectuer une distinction entre *changement localisé* qui ne touche que quelques parties bien déterminées du processus de production et *changement technique global* qui le concerne dans son ensemble.

Dans le premier cas le changement signifie transformation des postes de travail et des qualifications requises pour occuper ces postes ; au niveau de la formation continue, on se retrouve dans un processus classique de formation individuelle soit par acquisition limitée de connaissances nouvelles (automatisme, hydraulique, pneumatique, nouveaux matériaux, informatique...) soit de transformation plus profonde des compétences (formation de reconversion).

En revanche la mise en oeuvre d'un changement technique global comme c'est le cas en général lors de l'introduction de la C.F.A.O. implique une transformation de l'ensemble du processus de

production et une recomposition des tâches et des fonctions à l'intérieur de l'entreprise. Les P.M.E. dans cette situation ont mis en oeuvre une politique de formation visant non seulement à transformer les qualifications individuelles mais aussi à accompagner les changements dans l'organisation du travail et plus globalement l'organisation de l'entreprise.

*Se dégage alors un nouveau type de formation du (et par le) collectif de travail poursuivant, au delà de l'acquisition de connaissances individuelles, des objectifs d'expérimentation et de mise en oeuvre de nouvelles formes d'organisation du travail et de relations entre les services et les fonctions au sein de l'entreprise. Les pratiques décrites précédemment (point 2.5) de formation longue, "en vraie grandeur" au sein du processus de production, en constituent une bonne illustration.*

Ce type de formation collective ne semble pas être limité à une période de changement technique majeur dans une entreprise ; en effet dans certaines P.M.E. (cf point 2.4.), existent des pratiques de formation non formalisées visant non seulement la transmission des compétences aux jeunes recrutés par les plus expérimentés mais aussi une circulation des savoir-faire, des méthodes voire des innovations au sein de collectifs de travail relativement autonomes.

Il y a bien là une dimension collective dans les pratiques de formation favorisée et réciproquement, autorisant une organisation particulière du travail et de l'entreprise dans son ensemble (organisation caractérisée par la faiblesse de l'encadrement de la production et des fonctions d'études et de méthodes). La suppression de ces pratiques de formation impliquerait sans doute le renforcement des tâches de préparation, de prescription et d'encadrement du travail.

## 2 - La question des obstacles

S'interroger d'emblée sur les obstacles au développement de la formation continue dans le PME conduit à des réponses relativement bien connues que l'on retrouve dans cette enquête : remplacement des salariés absents, coût élevé de la formation continue, résistance de certains salariés, risque de départ des salariés formés, savoir-faire limité des entreprises en matière de formation continue... Une telle identification des obstacles n'est que d'une utilité limitée et l'analyse des logiques d'entreprises évoquée dans le point précédent montre que ces obstacles sont relatifs à des types d'entreprises différentes. Une autre question pourrait être posée : comment expliquer que la formation continue apparaisse pour la PME comme une ressource ?

La réponse n'a rien d'évident. La "vraie" ressource pour assurer un développement des compétences du collectif de travail peut être la formation sur le tas dans certains cas, la formation initiale dans d'autres cas. Des déclarations du type "la formation continue, c'est pas pour nous", ne révèlent pas nécessairement un "aveuglement" patronal mais simplement le fait que, compte tenu des caractéristiques de l'entreprise et de sa position sur le marché du travail, la formation continue n'est pas une ressource mobilisable pour aider à son développement.

Globalement, il est bien connu que la formation scolaire et la formation continue sont plus rarement considérées comme des ressources dans les PME que dans les grandes entreprises. Il n'est peut-être pas inutile d'en rappeler les raisons. Si le "diplôme" est plus rarement un critère de recrutement pour les PME, c'est que ces dernières privilégient des modes de recrutement plus personnalisés, où compte beaucoup les caractéristiques de la personne qui postule au poste, son intégration dans un milieu social et économique local. Ceci est cohérent avec les formes d'organisation dans les PME, où le travail est moins codifié, moins divisé et où donc de bonnes relations interpersonnelles sont importantes pour assurer l'efficacité du collectif de travail. Une seconde raison, banale mais importante, réside dans le fait que les "diplômés" sont susceptibles de quitter l'entreprise car le marché du travail est pour eux plus ouvert, créant ainsi des difficultés pour l'entreprise et entraînant des coûts de

recrutement accrus. On observe statistiquement un tel glissement des diplômés vers les grandes entreprises qui assurent de meilleures perspectives de carrière lorsqu'on analyse les débuts de vie active des salariés. Les salaires offerts, l'écart de salaires entre grandes et petites entreprises jouent dans le même sens.

Il en résulte que les PME "préfèrent" souvent recruter une main-d'oeuvre moins formée ou formée par apprentissage de façon, à pouvoir la garder d'une part, à l'adapter aux manières de faire de l'entreprise, à ses habitudes particulières de travail d'autre part.

Dans une large mesure, on retrouve pour ce qui est de la formation continue les mêmes problèmes. La mobilité de la main-d'oeuvre entre grandes et petites entreprises n'est pas à l'avantage de ces dernières et celles-ci souffrent d'une difficulté chronique pour conserver leur main-d'oeuvre qualifiée. De quelque point de vue que l'on se place, il est globalement assez rationnel pour une PME de ne pas considérer comme une ressource la formation continue surtout si cette dernière ouvre le marché du travail aux gens qu'elle contribuerait à former, surtout également lorsque celle-ci revêt des formes très scolaires.

Ceci ne veut pas dire que les PME ne se préoccupent pas de formation, mais plutôt que, pour les PME, c'est surtout la formation sur le tas qui est la ressource la plus aisément mobilisable ; plusieurs exemples montrent que les PME sont capables sur ce plan de développer des modalités originales de formation.

Le fait que dans les PME, il est assez rare de constater l'existence d'une "fonction formation" mise en oeuvre par un personnel spécialisé susceptible d'investir en matière de procédure d'élaboration du plan de formation, de définition des objectifs de formation, de connaissance de l'appareil de formation, va dans le même sens. L'impossibilité de mettre en oeuvre elle-même des formations continues, rend les PME particulièrement sensibles aux insuffisances de l'appareil de formation continue.

Arrêter ici l'analyse serait, bien sûr, absurde. Même si ce qui vient d'être décrit ci-dessus se retrouve en tendance dans un grand nombre de PME, au regard du produit, de l'organisation et de la position sur le marché du travail, les PME sont suffisamment

diversifiées pour que cette question des obstacles au développement de la formation continue ne soit pas traitée globalement. En simplifiant à l'extrême on pourrait distinguer trois cas d'entreprises :

. Le premier correspond à des PME où le produit est très standardisé et la division du travail développée. Ces entreprises sont souvent sous traitantes, centrées sur la production et employant peu de personnel tertiaire. La logique qui y prédomine correspond principalement aux cas 1 et 2 : formation continue comme charge fiscale, solution ponctuelle, formation sur le tas.

Les contraintes fortes en termes de productivité auxquelles ces entreprises sont soumises tend à faire apparaître la formation continue comme coûteuse, "luxueuse", contraignante, ou même complètement inutile. L'obligation légale tend à apparaître comme une obligation d'autant plus anormale que l'entreprise développe des procédures de formation sur le tas. Favoriser la formation continue semble dans ce cas très difficile.

. Le second correspond aux cas d'entreprises développant des produits relativement peu standardisés soumis à un renouvellement rapide ; ce qui est fréquemment le cas de produits ou de services intégrant, une haute compétence technique. Ici, dominent les logiques 4 et 5 : formation dans le travail et formation investissement humain. Une organisation du travail moins poussée et surtout l'importance du travail de conception, d'une mise au courant des salariés sur les procédés nouveaux, fait que la formation, au sens très large d'acquisition de compétences nouvelles, est perçue comme une nécessité. Son coût fait d'emblée partie du coût de conception. Les obstacles à la formation continue sont plutôt à rechercher du côté de l'environnement de l'entreprise notamment du côté de l'appareil de formation continue et de sa capacité à dispenser vite des savoirs spécifiques nouveaux.

. Le troisième cas est celui d'entreprises produisant pour des marchés plus traditionnels, mais soumises à un renouvellement important de leurs procédés de fabrication, éventuellement au développement nécessaire du travail de conception et de commercialisation. Ces entreprises se trouvent plutôt dans une situation dominée par la logique (2) et (3), formation continue comme réponse ponctuelle et peuvent être amenées à développer progressivement la logique (5), formation continue comme investissement humain. Ce sont

alors les modalités mêmes de fonctionnement et d'organisation de l'entreprise qui sont en jeu, et donc la place et le rôle de la formation continue.

Les difficultés à surmonter pour l'entreprise sont nombreuses :

- intégrer le coût de la formation dans le coût du produit alors que les conditions du marché ne sont pas nécessairement favorables ;

- trouver des procédures de gestion de la formation continue permettant d'échapper à l'opposition formation continue adaptation aux postes, formation continue conçue uniquement comme une sorte de "droit individuel" des salariés ;

- élaborer des nouveaux liens entre fonction exercée, salaires, formation.

Dans ce cas, les obstacles au développement de la formation continue sont moins externes qu'internes. L'enjeu est celui d'une transformation de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.

**FORMATION CONTINUE ET P.M.E.**

=====

**Contribution au G.S.I. n° 4**

**Gestion des ressources humaines et formation**

	<u>Pages</u>
<b>I - LES P.M.E. FACE A LA FORMATION CONTINUE</b>	<b>4</b>
1 - Rapport à l'obligation légale	4
2 - L'élaboration du plan de formation	7
3 - La mise en oeuvre de la formation continue	10
o La quasi impossibilité de production de formation interne	10
o Une dépendance mal vécue à l'appareil de formation continue	12
<b>II - DES USAGES DIVERSIFIES DE LA FORMATION CONTINUE</b>	<b>16</b>
1 - Formation continue : charge fiscale et sociale supplémentaire	17
2 - Formation continue : solution ponctuelle	20
3 - Formation continue : une logique d'outils	22
4 - Formation continue dans et par le travail	24
5 - Formation continue : investissement humain	26
<b>III - QUELLES PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT DE LA FORMATION CONTINUE DANS LES P.M.E. ?</b>	<b>30</b>
1 - Formation continue et changement technique	30
2 - La question des obstacles	33

ELEMENTS DE BIBLIOGRAPHIE

CEDEFOP : numéro spécial "petites et moyennes entreprises" in *Revue formation professionnelle* - n° 14 - mai 1984.

C.C.I. de Lyon : "*L'emploi et la formation dans la petite entreprise : gaspillage ou investissement*" - Ed. Délégation à la Formation continue et à l'Emploi - Lyon 1980.

CEREQ : "*Statistique de la formation professionnelle continue financée par les entreprises*" - Traitement des déclarations d'employeurs n° 2483 - Ed. de la Documentation Française - rapport annuel.

Education nationale - Académie d'Orléans-Tours : "*stratégies de gestion de la main-d'oeuvre dans les P.M.I. lors de l'automatisation de la production*" - résumé du rapport de la délégation à la formation professionnelle - Orléans - août 1985.

GEHIN J.P. : "l'effet taille ? Caractéristiques des entreprises et usage de l'appareil de formation continue" in *Etudes et expérimentations* n° 12 - mars-avril 1985.

GEHIN J.P. avec la participation de A. LACOURREGÉ et M. MOEBUS : "*Financement privé de la formation professionnelle continue et usage de l'appareil. Le cas des industries agro-alimentaires et de la construction mécanique*" - Collection des études du CEREQ - juin 1985.

HOLLARD M. - TIGER H. : "*La pratique des P.M.I. en matière d'emploi*" - IREP - Grenoble 1981.

LUTZ B. : "Problèmes de la formation professionnelle dans les petites et moyennes entreprises" in *Actualité de formation permanente* n°67 - Novembre-Décembre 1983.



MARGER P.L. : *"Les enjeux de la formation professionnelle face aux mutations des techniques industrielles"* - Collection des études et expérimentations ADEP éditions - Paris 1985.

SIMOND A. : *"Formation et emploi dans la petite et moyenne entreprise"* - C.C.I. de Paris 1980.

UIMM : *"Propositions pour un parcours productique. Conséquences sociales de l'informatisation de la production dans les petites et moyennes entreprises"* - janvier 1985.

## **ANNEXES**

---

## ETUDE FORMATION CONTINUE DANS LES P.M.E.

## GRILLE D'ENTRETIEN DETAILLEE

I - PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

N.B. : pour chacun des thèmes abordés ci-dessous, il apparaît nécessaire d'adopter une "approche historique" afin de dégager les principales transformations récentes et les éventuelles tendances d'évolution.

a) *Produit et marché du produit*

- type de produit ; description rapide du ou des produits (ou des principales familles de produits),

- place de l'entreprise sur le marché du produit : clients - fournisseurs - relations de sous-traitance

- variabilité (activités saisonnières; croissance/décroissance du marché...)

- évolution et prévision

b) *Organisation générale de l'entreprise*

- organisation de la production

nature du processus

ateliers ; machines

technologies mises en oeuvre

- organisation du travail
  - organigramme (ateliers-services)
  - Les principales fonctions
  - horaires durée du travail...

c) Principales caractéristiques de la main d'oeuvre

- effectifs : évolution passée : prévision
  
- description de la main d'oeuvre de l'entreprise en soulignant les particularités
  - age
  - sexe
  - qualification
  - niveau de formation
  - ancienneté
  - mobilité/recrutement/zone de recrutement
  - utilisation C.D.D./intérim

d) L'insertion de l'entreprise dans son environnement

- rattachement à une convention collective
  
- relations avec les entreprises de sa zone géographique
  
- liens avec des organisations patronales, locale ; de branche ; lesquelles et pourquoi ?
  
- relations avec les administrations et les pouvoirs publics.

## II - L'OBLIGATION LEGALE DE DEPENSES DE FORMATION CONTINUE

### a) Lecture commentée de la déclaration n° 2483 de 1984

- taux de participation  
    évolution depuis 5 ans
- la structure des dépenses  
    formation interne  
    relations institutionnelles  
    rapport avec AsFo, FAF, FONGECIF, constructeurs, organismes publics...
- quel type d'organismes, pour quel type de formation ?
- les stagiaires

### b) Jugement sur l'obligation légale

- intérêts et limites
- si l'obligation légale n'existait pas : scénario...

## III - LA MISE EN OEUVRE DE LA FORMATION CONTINUE

A partir de l'étude de quelques cas et grâce à des exemples concrets on s'interrogera sur :

### a) Les objectifs de la formation continue

- pour résoudre quels problèmes ?
- types d'actions réalisées...

*b) Les procédures d'élaboration et de réalisation de la formation continue*

---

- élaboration du plan de formation
  - par qui ?
  - à quel terme ?
  - idées générales du plan
- détermination des besoins
- difficultés rencontrées lors de la mise en oeuvre

*c) Les intervenants en matière de formation continue*

---

- rôles respectifs de la direction, de la hiérarchie et des salariés
- rôles du comité d'entreprise et des syndicats
- intervention d'organismes extérieurs
  - par exemple aide à l'élaboration du plan
  - si oui quels organismes ?

**IV - LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA FORMATION**

---

*a) Les principales difficultés rencontrées en matière de gestion de la main d'oeuvre*

---

- les problèmes de recrutement
  - d'absentéisme
  - de turn over
- les pénuries de main d'oeuvre
- les procédures d'intégration des nouveaux recrutés

**b) Les autres modalités de formation**

- apprentissage
- usage des mesures étatiques
- formation sur le tas

**c) Articulation entre formations formalisées (dans le cadre du plan de formation) et autres modalités de formation**

## FICHE DE PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

### 1 - Identification de l'unité de production enquêtée

- Raison sociale et adresse de l'entreprise : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

- Statut juridique : \_\_\_\_\_

- Adresse de l'établissement (s'il y a lieu) : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

- Nom et fonction de la (des) personne(s) enquêtée(s) : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### 2 - Activité principale (en clair) : \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_

Code APE \_\_\_\_\_

### 3 - Evolution du chiffre d'affaires et des investissements

	1980	1981	1982	1983	1984
Chiffres d'affaires					
Investissements					

### 4 - Durée du travail

Horaires : \_\_\_\_\_

Existe-t-il des horaires flexibles ? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### 5 - Effectifs salariés et évolution

	1980	1981	1982	1983	1984
Hommes					
Femmes					
TOTAL					
dont travailleurs étrangers					



**6 - Principales caractéristiques des salariés**

- Age moyen : \_\_\_\_\_
- Ancienneté moyenne : \_\_\_\_\_
- Absentéisme moyen \* (hors congé) : \_\_\_\_\_
- Turn over \* : \_\_\_\_\_
- Nombre de recrutement : \_\_\_\_\_ 1983  
\_\_\_\_\_ 1984

\* préciser si possible le mode de calcul

**7 - Niveau de formation des salariés par grandes catégories professionnelles**

Catégories socioprofessionnelles	Niveau moyen de formation
Ouvriers non qualifiés	
Ouvriers qualifiés	
Employés	
Techniciens - Agents de maîtrise	
Ingénieurs - Cadres	

**8 - Evolution du taux de participation (Dépenses de formation continue x 100)  
masse salariale**

	1980	1981	1982	1983	1984
Taux de participation					

**FICHE ACTION DE FORMATION**

(à remplir pour chacune des actions de formation terminée en 1984)

NOM ET ADRESSE DE L'ENTREPRISE : \_\_\_\_\_

Nombre de salariés \_\_\_\_\_

Activité principale : \_\_\_\_\_ Code APE \_\_\_\_\_

**I - INTITULE DE LA FORMATION** (préciser le contenu, le programme, les matières enseignées, éventuellement les diplômes préparés)

Objectifs poursuivis : \_\_\_\_\_

**II - PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE LA FORMATION**

Durée \_\_\_\_\_ heures

Organisation des séquences éducatives : \_\_\_\_\_

- En continu (stage bloqué)
- Intermittant (par exemple 1 jour par semaine)
- Cours par correspondance
- Autoformation avec utilisation de techniques telles que l'audiovisuel, l'E.A.O. ...
- Autres (préciser)

S'agit-il :

- d'une action dans le cadre du plan de formation \_\_\_\_\_
- d'un congé individuel de formation \_\_\_\_\_

Coût de la formation (en francs) \_\_\_\_\_

**III - PUBLIC**

Nombre de salariés de l'entreprise ayant suivi la formation, suivant :

Le sexe : Hommes \_\_\_\_\_ Femmes \_\_\_\_\_

La qualification : Ouvriers non qualifiés \_\_\_\_\_ Ouvriers qualifiés \_\_\_\_\_

Employés \_\_\_\_\_ Agents de maîtrise \_\_\_\_\_

Techniciens dessinateurs \_\_\_\_\_ Ingénieurs et cadres \_\_\_\_\_

L'âge : - de 20 ans \_\_\_\_\_ de 20 à 30 ans \_\_\_\_\_

de 30 à 40 ans \_\_\_\_\_ de 40 à 50 ans \_\_\_\_\_

plus de 50 ans \_\_\_\_\_

**IV - MODALITE DE REALISATION**

Lieu de formation : \_\_\_\_\_

S'agit-il d'une formation réalisée par l'entreprise ou confiée à un organisme extérieur \_\_\_\_\_

- Si formation réalisée par l'entreprise qui assure la formation ?

- Formateur permanent de l'entreprise
- Salarié de l'entreprise assurant des formations à temps partiel. Si oui, quelle C.S.P. ? \_\_\_\_\_

 Formateur extérieur

- Si formation confiée à l'extérieur nom et adresse de l'organisme : \_\_\_\_\_

## ANNEXE N° II

PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES ETUDIEESActivités et taille des entreprises

- Entreprise A : fabrication de machines outils	150 sal.
- B : industrie textile	77 sal.
- C : impression du papier	56 sal.
- D : industrie lourde du bois	146 sal.
- E : coopérative laitière	130 sal.
- F : construction de bateaux de plaisance	250 sal.
- G : mécanique-plasturgie	80 sal.
- H : importation et commercialisation de véhicules	180 sal.
- I : service informatique, assistance technique	70 sal.
- J : électronique professionnelle	128 sal.
- K : expertise comptable	50 sal.
- L : bureau d'études	264 sal.
- M : vente et réparation automobile	87 sal.
- N : fabrication d'équipement par l'aéronautique	185 sal.

Répartition suivant la taille

<u>de 50 à 99 sal.</u>	<u>de 100 à 149</u>	<u>150 à 199</u>	<u>200 à 300 sal.</u>
6	3	3	2

Répartition suivant l'implantation géographique

- Zone rurale		4	
- Zone de vieille industrialisation (Haute-Normandie)		2	
- Zone industrielle nouvelle (grande banlieue parisienne)		2	
- Banlieue parisienne	}		
		en zone industrielle	2
		hors zone industrielle	4

Répartition suivant l'effort réel de formation continue  
(déclaré pour 1984)

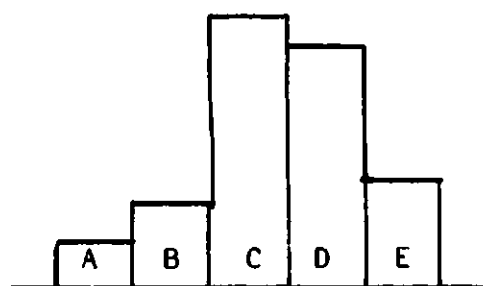
Inf. à 1,1 %	De 1,1 à 1,5 %	De 1,5 à 2 %	De 2 à 3 %	Sup. à 3 %
4	4	2	1	3

Répartition suivant l'évolution des effectifs  
(de 1980 à 1985)

En baisse sensible	Stagnation	En hausse sensible
3	7	4

**REPARTITION DES ENTREPRISES EN FONCTION DE LEUR TAUX  
DE PARTICIPATION ET DE LEUR TAILLE**

(1982)



+ de 2000 salariés (460 ent.)

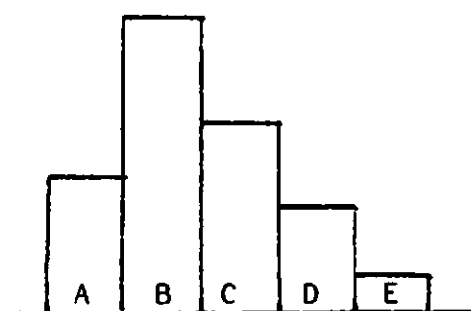
A : inférieur à 1, 09

B : de 1, 09 à 1, 11

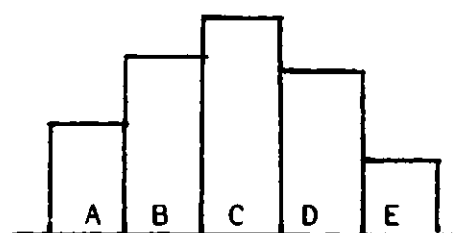
C : de 1, 11 à 1, 6

D : de 1, 6 à 3

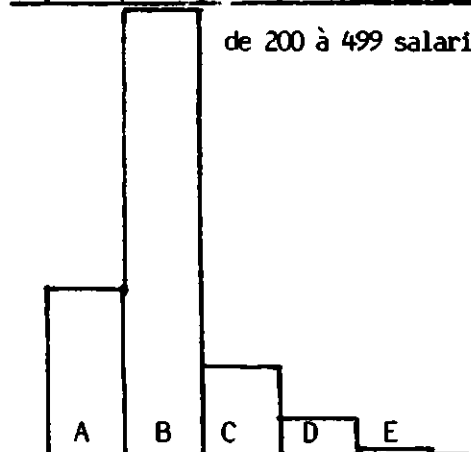
E : supérieur à 3



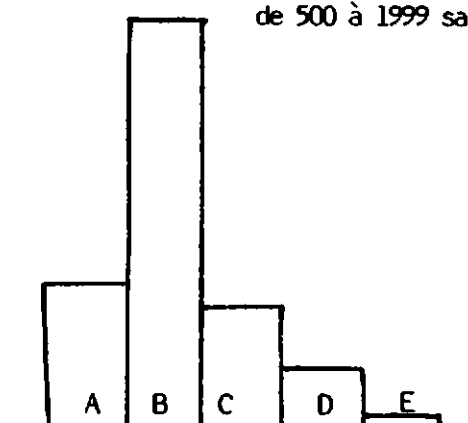
de 200 à 499 salariés (4000 ent.)



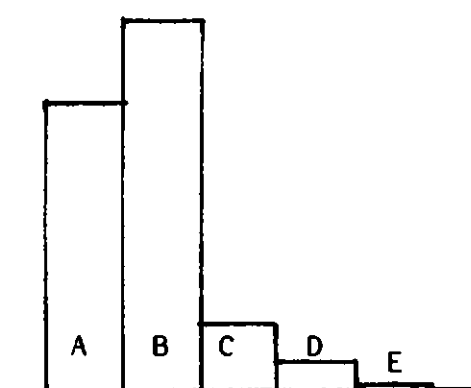
de 500 à 1999 salariés (1900 ent.)



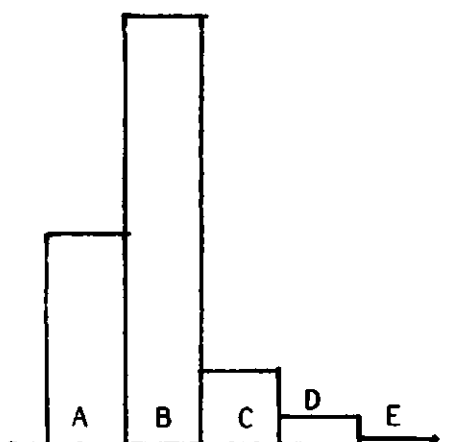
de 30 à 49 salariés (23 000 ent.)



de 50 à 199 salariés (21 000 ent.)

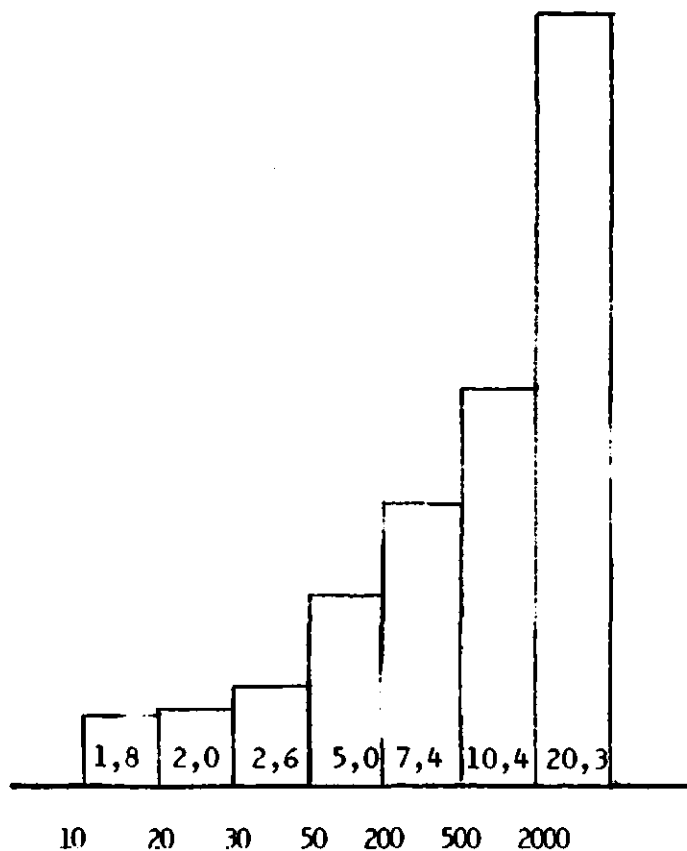


de 10 à 19 salariés (47 000 ent.)



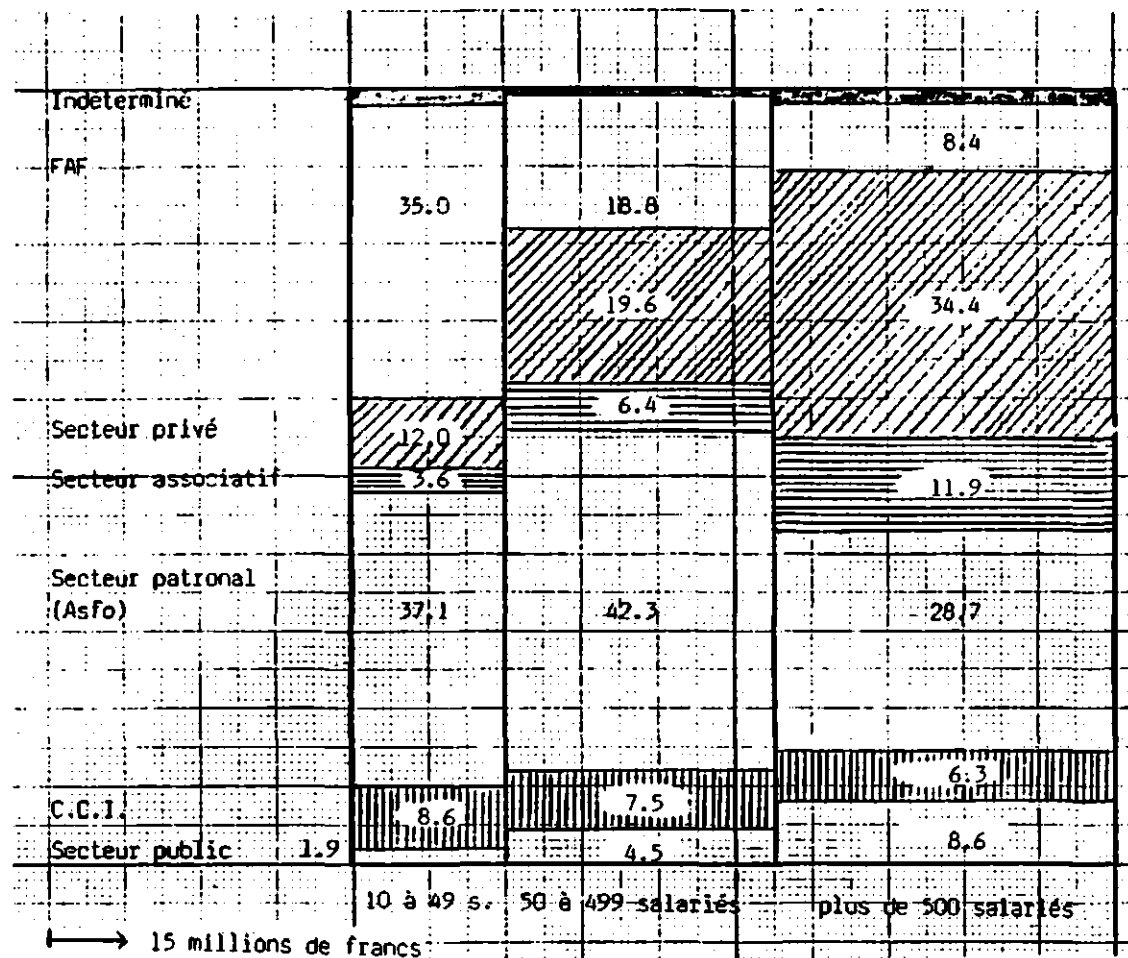
de 20 à 29 salariés (23 000 ent.)

**ESPERANCE DE FORMATION DES SALARIES EN FONCTION  
DE LA TAILLE DE L'ENTREPRISE (1982)**  
(en heures de formation)



SOURCE : CEREQ déclaration 2483

**STRUCTURE DE L'APPAREIL DE FORMATION CONTINUE SUIVANT  
LA TAILLE DES ENTREPRISES - 1981**



SOURCE : CEREQ - Exploitation complémentaire page intérieure  
2483

Reproduction autorisée à la condition expresse  
de mentionner la source



Centre d'Etudes  
et de Recherches  
sur les Qualifications

9, RUE SEXTIUS MICHEL, 75732 PARIS CEDEX 15 - TEL. 575.62.63