

LA FORMATION CONTINUE DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES : SPÉCIFICITÉS ET PARADOXES

par Jean-Paul Géhin

Les petites et moyennes entreprises ont des comportements spécifiques en matière de formation continue. Les écarts avec les grandes entreprises sont tranchés, qu'il s'agisse de l'effort de formation, des catégories de salariés concernés, ou encore de l'usage qu'elles font de l'appareil de formation continue. Toutefois l'auteur, en adoptant une approche plus large de la formation continue définie comme l'ensemble des pratiques reconnues comme telles par les acteurs de l'entreprise, constate que les PME ne sont pas sans atouts.

L'analyse du comportement des petites et moyennes entreprises concernant la formation continue de leurs salariés se situe au croisement de plusieurs préoccupations actuelles des pouvoirs publics comme de l'ensemble des partenaires sociaux :

— d'une part, la question du rôle de la formation dans les mutations de l'appareil de production est posée ; la plupart des observateurs s'accordent pour reconnaître la « nécessaire élévation du niveau de formation » des sortants du système éducatif initial comme des salariés en activité. Ce dernier aspect implique un développement significatif de l'effort de formation des entreprises pour faire face aux évolutions technologiques, organisationnelles et sociales auxquelles elles se trouvent confrontées : actions de formation visant la transformation des qualifications existantes, le développement de nouvelles compétences (polyvalence, gestion de la production, responsabilisation accrue...) ou la reconversion des salariés à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Pourtant, malgré le réel consensus qui s'établit pour accorder à la formation un rôle clef dans les mutations techniques, différents travaux (Rosanvallon - Troussier 1983 - Dubar 1985) * soulignent un décalage sensible entre les discours et les pratiques à ce niveau. Ils constatent une inadéquation entre les actions de formation continue réalisées (forme, contenu, durée, volume...) et les objectifs affichés ; plus globalement, les politiques de formation apparaissent rarement connectées aux stratégies industrielles et sociales des firmes ;

— d'autre part, on assiste à une évolution notable sur la décennie des analyses de la place des petites et moyennes entreprises dans le tissu économique et dans l'évolution de l'emploi. Durant les années cinquante et soixante marquées par la croissance et un processus rapide de concentration des activités, les petites entreprises sont essentiellement considérées comme une catégorie résiduelle. Cette perspective se trouve renversée durant les années soixante-dix avec le constat réalisé en France comme dans la plupart des pays développés, d'une croissance au moins relative des PME dans l'emploi total. « Les petites et moyennes entreprises auraient fait preuve depuis une dizaine d'années d'un dynamisme supérieur à celui des grandes entreprises en matière de création d'emplois » (Delattre, 1982). Cette évolution a, bien entendu, renforcé et l'intérêt porté aux PME, et les besoins de connaissance sur ce type d'entreprises. Ainsi différents travaux récents s'interrogent sur la particularité du comportement des PME en matière de technologie, de production, d'innovation ou encore, pour ce qui nous concerne plus directement, d'emploi (Hollard - Tiger 1981) ou de formation (Lutz 1983).

L'étude des pratiques de formation des PME (1) s'inscrit explicitement (2) dans le contexte d'un intérêt renforcé des pouvoirs publics et des décideurs sur la place des PME dans le développement économique et sur le rôle

(1) J.-P. Géhin avec la collaboration de J.-F. Germe. *Formation continue et PME*. Document de travail n° 15. CEREQ, octobre 1985.

(2) Il s'agit, en effet, d'une demande du groupe de stratégie industrielle (GSI n° 4) du Plan, chargé de réfléchir sur les moyens pour développer l'effort de formation continue des entreprises.

QUELLE DÉFINITION DE LA FORMATION
PRENDRE EN COMPTE ?

Lors de la mise en œuvre de la loi de juillet 1971, le législateur et les services administratifs ont été amenés à préciser la définition de la formation continue, établissant ainsi une règle du jeu financière (détermination de ce qui est imputable ou non pour l'obligation de dépenses) mais aussi sociale (négociation du plan de formation par le comité d'entreprise). Quatre critères principaux sont utilisés : la notion d'action programmée, la nécessité d'une progression pédagogique, la présence d'un formateur et l'extériorité des locaux de formation par rapport à la production. Enfin, la loi de juillet 1971 contient une distinction difficile à mettre en œuvre concrètement entre adaptation au poste de travail et adaptation à l'emploi.

Cette définition officielle de la formation, qui se concrétise en fait dans la notion de stage, s'est avérée trop rigide face aux évolutions du système productif et des pratiques des entreprises. Elle a été modifiée légèrement par le décret du 18 mai 1985 qui assouplit la notion de stage et rend possible des formations au sein de la production.

Les statistiques officielles, mais aussi la plupart des travaux sur ce sujet, acceptent implicitement cette définition de la formation continue qui est fortement induite par le contexte législatif et contractuel et qui, de ce fait, tend à se déformer dans le temps. Ainsi, la loi de juillet 1971 a eu comme conséquence de faire comptabiliser par les entreprises des pratiques existant auparavant mais non répertoriées comme telles ; c'est le cas des actions de formation accompagnant l'achat d'un bien d'équipement ou la fourniture d'un service qui étaient auparavant incluses dans le

contrat principal et qui, maintenant, font de plus en plus souvent l'objet d'une convention de formation distincte. De même, l'accord contractuel puis la loi sur l'alternance devraient amener à terme une formalisation des pratiques anciennes liées à l'accueil et à la mise au travail des nouveaux embauchés.

Il y a donc là un facteur de surestimation de la croissance réelle des pratiques de formation des entreprises. En revanche, on constate dans nombre d'entreprises, et en particulier dans les PME, un décalage sensible entre les formations correspondant aux critères de la définition et figurant dans les déclarations fiscales comme dans le plan de formation, et les pratiques de formation effectivement mises en œuvre dans l'entreprise. Ainsi ne sont pas officiellement répertoriées comme formations de nombreuses pratiques hétérogènes et souvent diffuses qui vont de l'auto-formation, jusqu'à des formes variées d'apprentissage sur le tas en passant par toute une gamme de séances de « formation-information-réflexion ». La plupart de ces pratiques présentent en commun de ne pas introduire de coupures formelles entre formation d'une part et exercice du travail et conditions de la production d'autre part.

La question qui se pose alors est celle des limites de la notion de formation ainsi élargie et notamment de la distinction entre acte de formation et acte de production. En l'absence de critères simples substituables à ceux de la définition officielle, on a adopté pour l'enquête sur le terrain une démarche pragmatique et exploratoire. A été considéré comme formation l'ensemble des pratiques reconnues comme telles par les responsables des entreprises enquêtées.

des entreprises en matière de formation de la main-d'œuvre. Comme la plupart des travaux portant sur le comportement des petites entreprises, cette étude s'est heurtée à d'importantes difficultés méthodologiques.

La première difficulté concerne la notion même de PME définie d'abord par le nombre de salariés. Sans entrer ici dans le débat sur le seuil au-delà duquel on ne peut plus parler de petites entreprises (100 — 200 — 500 salariés !), on remarquera que le seul critère de la taille apparaît insuffisant. Dans les faits, il est souvent difficile de distinguer une PME d'un établissement de petite taille et surtout d'une entreprise juridiquement autonome mais économiquement et institutionnellement rattachée à une grande entreprise. Il est donc nécessaire de prendre en compte un second critère pour définir la PME : celui de l'unité entre la propriété du capital et la direction effective de l'entreprise (3) ; critère mis en avant par la principale organisation professionnelle du secteur, la CGPME* : « les petites et moyennes entreprises sont celles dans lesquelles les chefs d'entreprise assu-

ment personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise quelle que soit la forme juridique de celle-ci ».

Soulignons que cette définition présente l'intérêt de mettre l'accent sur une des principales caractéristiques des PME : l'importance des relations personnalisées.

La seconde difficulté tient à l'hétérogénéité du groupe des PME qui est soulignée dans la plupart des analyses sur ce thème. A été ainsi proposée toute une série de critères distinctifs conduisant à la construction de typologie et reposant soit sur les résultats économiques de l'entreprise et sa situation financière (Ibnabdel Jalil, 1980) (4), soit sur les caractéristiques générales de la production dans l'entreprise et leurs conséquences en matière de qualification et d'emploi (Delcourt, 1984) (5), soit enfin sur leurs comportements en matière de formation de la

(3) Ce critère, allié à celui du nombre de salariés, a été notamment retenu par M. Hollard et H. Tiger pour définir la PMI in *Pratique des PMI en matière d'emploi*, IREP, Développement, Grenoble, décembre 1981 (pp. 10 et 11).

* CGPME : Confédération générale des petites et moyennes entreprises.

(4) Sont ainsi distinguées les PME, vivrières, moyennes, rentières, fragiles et performantes. Cf. N. Ibnabdel Jalil, *Contribution à l'analyse financière et typologique des PME industrielles*, Université de Rennes, octobre 1980.

(5) J. Delcourt distingue quatre types de PME présentant des besoins de formation différenciés : PME à technologie traditionnelle, PME innovantes, PME sous-traitantes, PME de services supérieurs...

J. Delcourt, "Formation professionnelle et création de nouvelles formes d'activités" in *Formation professionnelle* n° 14, mai 1984.

main-d'œuvre (CCI de Lyon 1980, Simond, 1980). Sans chercher à proposer une nouvelle typologie, l'étude sur le terrain (6) met en relief la coexistence, y compris au sein d'une même entreprise, de logiques différenciées en matière d'usage et de financement de la formation continue. La diversité des situations économiques et sociales des PME comme de leurs comportements dans la sphère de la formation et de la gestion de la main-d'œuvre constitue donc un élément central dans toute analyse de ce type d'entreprises. Élément qui ne doit pas être édulcoré par l'existence de points communs et de comportements particuliers de la plupart des PME, notamment en matière de financement de la formation et de rapport à l'obligation légale.

En effet, la plupart des travaux existant sur ce sujet s'accordent pour constater la faiblesse de l'effort de formation consenti par les petites et moyennes entreprises. Nous affinerons ce constat dans la première partie de cet article tant d'un point de vue statistique grâce à l'exploitation de données contenues dans les déclarations d'employeurs relatives au financement de la formation continue (CEREQ — publication annuelle) qu'à travers des données plus qualitatives et empiriques. Il apparaît alors que dans leur grande majorité, les PME présentent des comportements spécifiques tant en matière de financement de la formation continue qu'au niveau de la conception, de la production et de la mise en œuvre des formations.

Pourtant, si les PME, plus que les grandes entreprises, connaissent des difficultés pour mettre en œuvre des formations, et notamment des actions correspondant aux normes induites par la loi de juillet 1971, elles ne sont pas sans-atout en matière de formation. Il suffit pour s'en convaincre de prendre en compte la place des petites entreprises dans la formation initiale et la première expérience professionnelle des jeunes sortant du système scolaire (Amat — Géhin — Germe, 1985). En effet, de par leurs options en matière d'organisation du travail et par une division des tâches souvent moins poussée, de nombreuses petites entreprises ont la possibilité de transmettre un certain nombre de connaissances pratiques et de savoir-faire. Se développe ainsi tout un éventail de formations plus ou moins formalisées du type apprentissage sur le tas par les salariés les plus expérimentés ou transmission de savoirs et de savoir-faire au sein du processus de production ou de travail... Pratiques de formation qui, dans certains cas, peuvent conduire à l'expérimentation de systèmes de formation continue originaux.

(6) L'enquête a été réalisée auprès d'un échantillon non représentatif d'une quinzaine d'entreprises choisies pour couvrir une grande variété de situations : diversité de tailles (entre 50 et 300 salariés), d'activités, de zones d'implantation, de situations économiques.

LES PME ET L'OBLIGATION LÉGALE DE FORMATION

En instaurant, de manière indifférenciée pour l'ensemble des entreprises de plus de dix salariés, une obligation de dépenses de formation continue assise sur les salaires, la loi de juillet 1971 a induit des comportements et des réactions tranchés : pour nombre d'entreprises, souvent parmi les plus grandes, qui se préoccupaient déjà de la formation de leurs salariés, la loi signifie officialisation et reconnaissance de pratiques anciennes. En revanche, pour la majorité des entreprises concernées, principalement mais pas exclusivement des PME, l'obligation de dépenses représente d'abord une contrainte fiscale supplémentaire, d'autant plus mal ressentie qu'elle ne conduit pas toujours, loin s'en faut, à l'émergence ou au développement de pratiques de formation nouvelles.

Un constat statistique massif

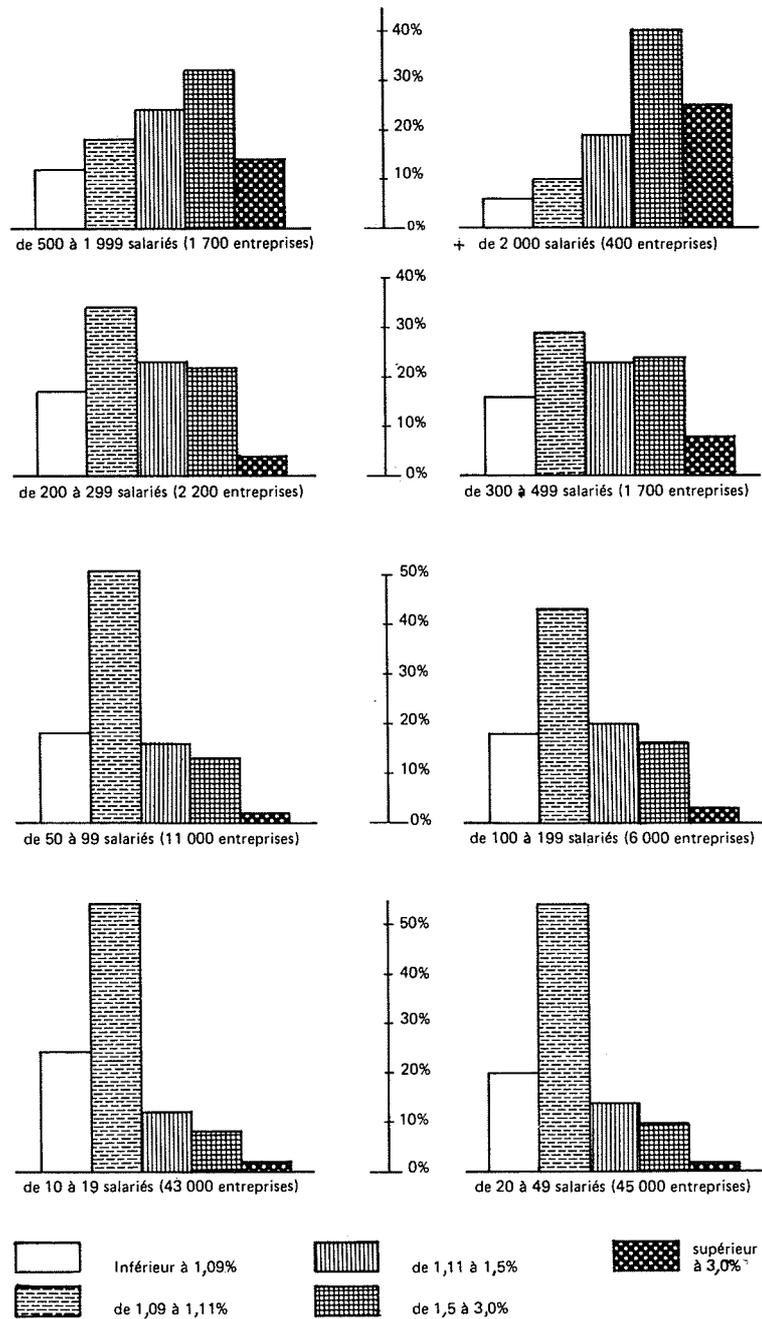
Les données statistiques disponibles soulignent l'importance des écarts entre petites et grandes entreprises en matière de financement de la formation professionnelle continue. En 1984, le taux de participation moyen, c'est-à-dire les dépenses de formation effectivement consenties (7) rapportées au total des salaires, reste au plancher de l'obligation légale pour les entreprises de moins de 50 salariés (1,16 % pour les entreprises de 10 à 19 salariés, 1,22 % pour celles de 20 à 49 salariés). Pour les entreprises moyennes (de 50 à 499 salariés), ce taux n'est que de 1,46 % ; en revanche, il atteint 2,15 % pour les entreprises de 500 à 1 999 salariés et s'élève à 3,45 % pour celles ayant plus de 2 000 salariés.

Plus d'une décennie après la mise en place de la loi, la majorité des entreprises concernées se situent encore en-dessous ou au plancher de l'obligation légale fixée depuis 1977 à 1,1 % (graphique 1). Ainsi 75 % des entreprises de moins de 50 salariés sont dans ce cas. Cette proportion, qui diminue progressivement en fonction de la taille, reste élevée pour les entreprises moyennes : au moins jusqu'à un seuil qui semble se situer aux environs de 300 salariés, la grande majorité des entreprises ont des dépenses de formation inférieures ou égales à l'obligation légale. En revanche, les grandes entreprises consacrent des budgets beaucoup plus importants pour leurs politiques de formation continue. Parmi les entreprises de plus de 2 000 salariés, 40 % ont des taux de participation compris entre 1,5 % et 3 %, et 25 % des taux supérieurs à 3 %. Cette proportion est respectivement de 9 % et 2 % pour les petites entreprises (entre 10 et 49 salariés) et de 16 % et 3 % pour les moyennes (entre 50 et 499 salariés).

Les comportements tranchés entre PME et grandes entreprises en matière de financement de la formation

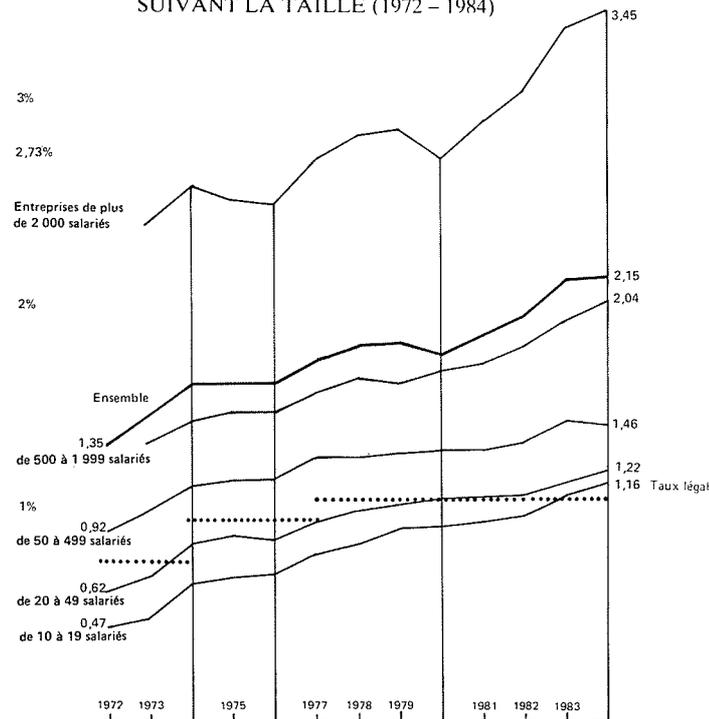
(7) Exceptés les versements au trésor.

Graphique 1
RÉPARTITION DES ENTREPRISES EN FONCTION DE LEUR TAUX DE PARTICIPATION
(SUIVANT LA TAILLE DES ENTREPRISES) - 1984



Source : CEREQ - Déclarations 2483 (Données provisoires).

Graphique 2
ÉVOLUTION DES TAUX DE PARTICIPATION DES ENTREPRISES
SUIVANT LA TAILLE (1972 - 1984)



Source : CEREO - Déclarations 2483.

continue apparaissent donc bien comme des différenciations structurelles qui ne se sont pas modifiées profondément depuis la mise en place de l'obligation légale (graphique 2). En effet, bien que les entreprises de moins de 50 salariés, qui partaient de plus bas, aient connu une croissance plus forte de leurs dépenses de formation (leur taux de participation a plus que doublé entre 1972 et 1984), on ne constate pas de réduction significative des écarts depuis 12 ans. Sur la période, marquée par une croissance nette des dépenses de formation de l'ensemble des entreprises, se dégagent plusieurs phases successives correspondant à la situation économique générale mais aussi à l'évolution de la législation et de la place accordée à la formation. Entre 1972 et 1974, l'effort de formation des entreprises croît fortement, en particulier pour les PME qui doivent aligner leurs comportements sur l'obligation légale qui passe en 1974 de 0,8 % à 1,0 %. A partir de cette date qui correspond, rappelons-le, au premier choc pétrolier, les dépenses de formation tendent à se stabiliser. Durant la troisième phase (1976 - 1980), marquée par l'approfondissement de la crise économique, on constate un double mouvement : reprise de la croissance en 1977 sous l'effet de l'évolution de la législation (passage de l'obligation légale de 1 % à 1,1 % — fiscalisation de 0,2 % du 1,1 % pour financer la politique publique d'insertion des jeu-

nes), puis stagnation à partir de 1978. Enfin, on assiste à partir de 1981 à une reprise sensible de la croissance des dépenses de formation des entreprises (et en particulier des plus grandes) qui reflète, semble-t-il, une prise en compte plus directe de la formation dans les stratégies, notamment comme instrument au service de la modernisation.

Si elle a entraîné une croissance réelle de l'effort de formation continue, la loi de 1971 n'a pas permis une réduction significative de l'écart entre petites et grandes entreprises. Cette différenciation structurelle se confirme si l'on prend en compte la proportion de salariés ayant suivi une formation chaque année. En 1984, cet indicateur (8) variait de 9 % pour les entreprises de 10 à 49 salariés à 38 % pour celles de plus de 2 000. Là encore, on constate (tableau 1) une croissance progressive du nombre de salariés en formation en fonction de la taille de l'entreprise sans que l'on puisse distinguer clairement des ruptures dans cette progression, si ce n'est, peut-être, le seuil des 2 000 salariés (9).

(8) L'indicateur est calculé comme suit : $\frac{\text{Nombre de stagiaires}}{\text{Nombre de salariés}} \times 100$

(9) Encore faut-il souligner l'hétérogénéité de cette classe de taille qui comprend des entreprises de 2 000 à 100 000 salariés ; un découpage plus fin de cette catégorie d'entreprises lisserait peut-être cette rupture.

Tableau 1
PROPORTION DE STAGIAIRES SUIVANT LA TAILLE DE L'ENTREPRISE
ET LA CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE (Données provisoires)

(en %)

Taille de l'entreprise	Ouvriers non qualifiés	Ouvriers qualifiés	Employés	Techniciens A.M.	Ingénieurs et cadres	Total
10 à 19 salariés	3,0	4,0	8,0	12,5	16,1	7,8
20 à 49 salariés	3,2	5,9	10,1	17,1	20,2	9,7
Sous-total de 10 à 49 salariés Petites entreprises	3,2	5,3	9,5	15,8	18,8	9,1
50 à 99 salariés	5,2	8,7	13,1	21,9	25,0	12,8
100 à 199 salariés	5,9	11,2	15,6	24,0	28,9	15,1
200 à 299 salariés	7,6	12,3	18,0	29,7	34,0	18,0
300 à 499 salariés	9,0	14,6	20,5	31,5	36,3	20,3
Sous-total de 50 à 499 salariés Entreprises moyennes	6,8	11,5	16,5	26,7	30,6	16,2
500 à 1 999 salariés	10,9	16,9	26,0	37,0	43,8	24,9
+ de 2 000 salariés	19,2	35,3	35,6	51,3	50,4	38,3
Sous-total des + de 500 salariés Grandes entreprises	15,6	29,0	31,6	46,8	47,6	33,3
Total général	9,9	18,0	20,8	37,3	34,8	22,5

Source : CEREQ, Déclarations 2483.

Transversalement à ces différenciations structurelles, on observe l'existence d'inégalités d'accès à la formation en fonction de la catégorie socioprofessionnelle des salariés. Si, en moyenne, un ouvrier non qualifié sur dix va en formation chaque année, ce rapport est de un sur cinq pour les ouvriers qualifiés et les employés et de un sur trois pour les agents de maîtrise, techniciens, ingénieurs et cadres. Ces inégalités d'accès à la formation continue se modulent sensiblement suivant la taille de l'entreprise. D'une part, les inégalités socioprofessionnelles sont plus prononcées dans les PME : l'écart entre ouvriers non qualifiés et ingénieurs et cadres est de un à six pour les petites entreprises (10 à 49 salariés), de 1 à 4,5 pour les moyennes et seulement de 1 à 3 pour les entreprises de plus de 500 salariés.

D'autre part, les PME mettent plutôt l'accent sur les catégories d'employés et de cadres, les ouvriers qualifiés ou non ayant rarement accès à la formation. En revanche, les grandes entreprises tendent à privilégier relativement les catégories ouvrières et surtout les techniciens et agents de maîtrise.

Se dessine donc un portrait statistique des PME peu flatteur, que l'enquête sur le terrain permet d'affiner en opérant un *distinguo* entre deux types de comportements au sein du groupe des PME dont les dépenses de formation se situent aux environs de l'obligation légale (10).

(10) L'analyse des PME présentant des pratiques de formation plus développées sera abordée p. 87 et suivantes.

La formation comme contrainte fiscale et sociale supplémentaire

Dans de nombreuses PME et en particulier parmi les plus petites, les actions de formation continue 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 formations réalisées sont 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 œuvre, qui sont la plupart du temps assurées par les constructeurs lors de l'installation des nouvelles machines. 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 elles reposent aussi sur une disposition légale.

Les entreprises qui développent cet usage très limité et directement « utilitariste » de la formation continue présentent de nombreux points communs tant au niveau du produit (plutôt bas de gamme – production banalisée), de la gestion du personnel (main-d'œuvre peu qualifiée, à dominante ouvriers spécialisés ; bas salaires) que du point de vue de leur situation économique générale (couramment en position de sous-traitance). 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 (11).

Dans cette logique qui conduit les entreprises à réduire le nombre des « improductifs », la formation continue est ressentie plutôt comme une contrainte et une gêne dans le bon fonctionnement de l'entreprise. Deux types d'obstacles à la formation sont mis en avant :

— la résistance des salariés qui s'exprime d'abord par la peur du retour à l'école, plus prononcée chez 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'impliquent 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'œuvre 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 » (Responsable d'entreprise : fromagerie) ;

— les contraintes de la production sont considérées aussi comme des limites fortes au développement de la formation continue : difficultés pour 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'œuvre d'autant plus crucial que l'entreprise est petite et qui concerne en particulier certaines catégories de salariés (agents de maîtrise – ouvriers occupant des postes clef) et les formations longues. Enfin, de manière plus diffuse, l'envoi de stagiaires à l'extérieur peut être ressenti, par les responsables de ces entreprises, 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 » (Responsable d'entreprise : imprimerie).

Dans ce type d'entreprises, la formation continue est couramment une préoccupation extérieure, éloignée de l'activité quotidienne centrée sur la production. Elle est alors considérée comme une contrainte fiscale et sociale supplémentaire et renvoyée soit à l'univers scolaire, soit à celui de la grande entreprise.

Une logique de budget à gérer

L'enquête sur le terrain permet d'isoler un certain nombre de PME qui, bien que leurs dépenses soient proches du plancher fixé par l'obligation légale, poursuivent des objectifs de formation plus diversifiés que la simple transmission de connaissances minimales qu'implique le changement technique ou 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'œuvre plutôt qualifiée.

Dans ces entreprises, le minimum légal de dépenses de formation continue est d'abord considéré comme un budget, certes obligatoire, mais qu'il convient de gérer au plus près, pour le meilleur intérêt de l'entreprise et éventuellement les intérêts personnels des salariés. Cette logique conduit fréquemment au développement progressif de la formation, comme le résume l'un des enquêtés : « petit à petit, on a acquis le « réflexe formation » lorsqu'un problème se posait quelque part dans l'entreprise » (Responsable du personnel : construction

(11) C'est notamment le cas des fonctions comptabilité, informatique, gestion du personnel, commercialisation, dont les formations sont confiées à des organismes extérieurs.

mécanique). Ainsi, les entreprises de ce groupe mettent en place des actions de formation poursuivant l'un ou plusieurs de ces objectifs :

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

— aides 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...

— formations s'inscrivant dans les projets individuels des salariés, réalisées ou non dans le cadre du congé formation ;

— enfin, la formation continue peut être utilisée comme alternative à des recrutements notamment dans des situations de pénurie de main-d'œuvre. Plusieurs PME étudiées ont mis en place récemment des actions de formation continue d'une certaine ampleur visant à se substituer à terme au recrutement d'un informaticien. Ces actions présentent un certain nombre de caractéristiques qui méritent d'être mentionnées : d'une part, ces formations s'inscrivent dans un processus large mis en place avec l'aide d'une société de conseil lors de l'introduction de l'informatique dans l'entreprise, et portant sur le choix du matériel, sa mise en œuvre dans les services et ses conséquences sur le travail et l'organisation. D'autre part, l'action de formation elle-même comprend plusieurs volets : présentation, démystification du matériel informatique pour l'ensemble des salariés concernés, formation longue, notamment à la programmation, du futur responsable de l'informatique...

Ces actions, bien que s'inscrivant dans une logique d'usage de la formation comme solution ponctuelle à un problème précis se posant dans l'entreprise, 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. La loi de juillet 1971 semble avoir joué là un rôle important, en enclenchant une dynamique nouvelle de prise en compte de la formation dans les différentes dimensions économique, industrielle et de gestion de la main-d'œuvre, de l'entreprise.

DIFFICULTÉS AU NIVEAU DE LA MISE EN ŒUVRE DES FORMATIONS

La spécificité du comportement des PME ne se limite pas à leurs rapports à l'obligation légale. Elle renvoie également à toute une série de difficultés rencontrées par la plupart des petites entreprises dans les phases de conception et de mise en œuvre des formations. Données statistiques disponibles grâce au traitement des

déclarations d'employeurs (Déclaration 2483) et informations plus qualitatives recueillies auprès des responsables d'entreprise se rejoignent pour confirmer ce constat.

Le poids des organismes spécialisés dans la gestion des fonds

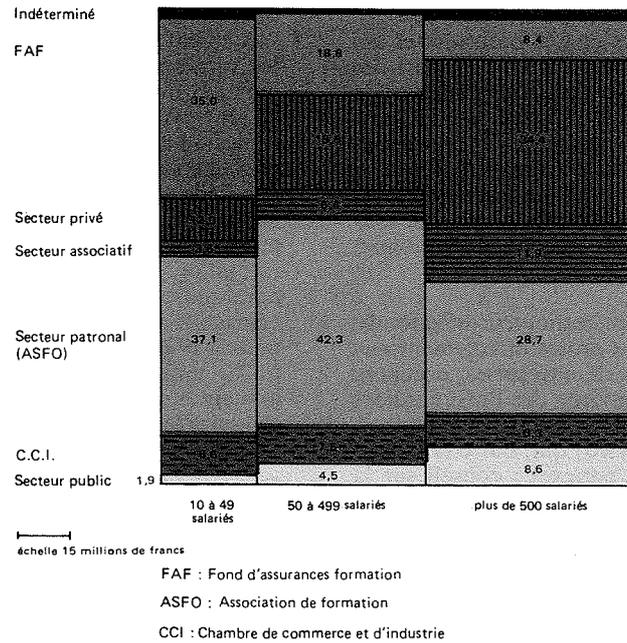
La structure des dépenses de formation continue varie sensiblement en fonction de la taille de l'entreprise. Les dépenses de formation interne et de rémunération des stagiaires sont faibles dans les PME qui, en revanche, recourent massivement – tout au moins par rapport à l'ensemble de leurs dépenses – à l'appareil. Ainsi, les entreprises employant de 10 à 49 salariés versent environ 60 % de leur budget formation à l'appareil (conventions avec les organismes, versements aux FAF *). Cette proportion n'est que de 45 % pour les entreprises de 50 à 499 salariés et de 17 % pour les plus grandes (employant plus de 500 salariés).

Plus liées à l'appareil, les PME le sont également différemment. Les données disponibles dans les pages intérieures des déclarations 2483 permettent de se prononcer sur la nature des relations avec l'appareil et le type d'organismes concernés (Géhin, 1985). Pour l'essentiel, les entreprises de plus de 500 salariés passent, avec les organismes, des conventions annuelles qui peuvent être assimilées à la situation classique de prestation de service entre offreur et demandeur de formation. En revanche, les relations qui unissent les PME à l'appareil apparaissent en général plus complexes comprenant couramment des dimensions institutionnelles et financières. C'est le cas des versements aux fonds d'assurance formation qui, rappelons-le, assurent d'abord des fonctions de gestion des fonds et se trouvent en position d'intermédiaire entre offreur et demandeur de formation continue. C'est aussi le cas des conventions pluri-annuelles – en particulier avec les Asfo (12) – qui, par le biais des mécanismes de report des excédents d'une année sur l'autre et de péréquation des fonds entre les entreprises, introduisent fréquemment une déconnexion entre les versements effectués et les actions de formation continue réalisées en retour. Les relations entre les organismes et les PME présentent donc des caractéristiques spécifiques : d'une part, elles s'établissent couramment à moyen ou long terme avec reconduction plus ou moins systématique des versements financiers d'une année sur l'autre ; d'autre part, ces relations sont plus diversifiées, présentant des aspects financiers voire, dans certains cas, institutionnels (gestion des budgets – conseil en formation – aide à l'élaboration des politiques).

* FAF : Fonds d'assurance formation : organismes paritaires chargés de la gestion des fonds.

(12) Asfo : association de formation — organisme de formation créé et contrôlé par un ou plusieurs syndicats professionnels patronaux.

Graphique 3
STRUCTURE DE L'APPAREIL DE FORMATION CONTINUE
SUIVANT LA TAILLE DES ENTREPRISES - 1981



Source : CEREQ - Exploitation complémentaire page intérieure 2483.

Parallèlement, les entreprises font un usage différencié de l'appareil de formation continue, en fonction de leur taille (graphique 3). Les petites entreprises (de 10 à 49 salariés) utilisent massivement des institutions assurant, entre autres fonctions, la gestion de leurs fonds (FAF - Asfo) qui drainent environ 70 % de leurs financements. Elles font peu appel, tout au moins directement, aux organismes producteurs de formation continue. On retrouve ce type de comportements, mais de manière moins accentuée, dans les entreprises moyennes (50 à 499 salariés) qui privilégient surtout les Asfo et moins les FAF. Elles utilisent plus que les petites entreprises, mais de manière modérée, les organismes privés et les associations. En revanche, les grandes entreprises font surtout appel aux organismes privés, associatifs ou publics.

Une dépendance à l'appareil mal vécue

Le recours massif à l'appareil est plus une contrainte qu'un choix délibéré des PME. Le jugement très critique que porte la quasi totalité des responsables des entreprises étudiées sur l'appareil peut être considéré comme révélateur de cet état de fait.

Une première critique porte sur le caractère « *luxueux* » et « *mercantile* » du marché de la formation ; celui-ci apparaît peu rationnel économiquement aux yeux des responsables de PME qui soulignent d'une part le gaspillage de richesse que représentent les nombreux catalogues, publicités ou plaquettes envoyés par les organismes et d'autre part, des « abus criants » comme l'existence de formations « bidon » sans réels contenus professionnels ou le comportement de certains organismes qui, sous couvert de formation, proposent tout autre chose : documentation, vente de logiciels, services divers... Plus globalement, le coût des stages est souvent considéré comme démesuré par rapport aux prestations offertes et surtout aux capacités de financement des PME.

Rappelons, en effet, que le budget formation (1,1 % d'une entreprise de 50 salariés se situe aux environs de 50 000 F ; ce qui, compte tenu du prix moyen de l'heure de stage facturé par les organismes et des coûts annexes (salaires des stagiaires, transports, hébergement), ne représente qu'un nombre restreint d'heures de formation (± 200 heures par an).

Une deuxième critique concerne le grand nombre d'organismes de formation continue existant qui donne à l'appareil un aspect pléthorique et anarchique. Les PME n'ont, en effet, pas la possibilité de connaître l'ensemble des organismes susceptibles de répondre à leurs besoins, ni d'effectuer une sélection fondée des propositions qui leur sont faites. Devant cet état de fait, la plupart des PME, et surtout celles implantées en zone rurale où la quasi absence d'organismes locaux implique d'importants déplacements, se trouvent démunies et dépendantes au niveau de leurs relations à l'appareil. Elles ne recourent donc qu'à un nombre très limité d'organismes qu'elles ont sélectionnés par l'expérience et qui font souvent partie de leur environnement local ou professionnel immédiat.

Dans ce contexte, les organismes gestionnaires de fonds, qui sont en général liés plus ou moins directement aux organisations professionnelles des entreprises, occupent une place centrale. La moitié environ des PME étudiées versent tout ou partie de leur contribution obligatoire à ce type d'organismes (FAF - Asfo) qui, outre la formation, leur offrent des services annexes : conseil sur la législation, démarches administratives, pilotage vers des organismes spécialisés sur tel ou tel contenu. Pourtant, ces organismes sont souvent ressentis par les PME comme des banquiers ou des « *intermédiaires financiers qui prennent leur pourcentage au passage* ».

Par ailleurs, les grandes entreprises occupent une place grandissante dans la formation continue des personnels des PME que ce soit lors de l'introduction de nouveaux équipements ou matériels, 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 PME aux techniques et aux normes imposées par le donneur d'ordres.

La place des organismes publics est plus marginale. Pourtant, au-delà du discours critique général sur la formation initiale et son inadaptation aux besoins du système productif, des PME entretiennent avec un établissement précis de l'Éducation 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...

Ainsi les PME se trouvent confrontées, dans la phase de mise en œuvre des actions de formation continue, à des problèmes importants 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. En effet, la conception de la formation continue, majoritairement véhiculée par les responsables de PME

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. Cette préférence pour les formations internes se heurte, dans la pratique, à de nombreuses difficultés tenant en partie à la définition restrictive de la formation continue qu'induit la loi de juillet 1971 et ses décrets d'application (cf. encadré p. 78) mais aussi à la faiblesse du potentiel matériel, humain et pédagogique, mobilisable dans la PME pour produire les formations.

Il existe bien une contradiction massive entre la nature des besoins de formation tels qu'ils s'expriment dans l'entreprise et les moyens mobilisables dans celle-ci pour mettre en œuvre les formations... Contradiction entraînant une forte dépendance de la PME face aux organismes extérieurs.

DES PRATIQUES CONTRASTÉES

Le constat général que nous venons de faire doit être relativisé dans la mesure où il est en grande partie déterminé par la définition même de la formation continue et que celle-ci est envisagée du point de vue de son coût et de son financement. En prenant en compte une approche plus large de la formation comme l'ensemble des pratiques reconnues comme telles par les responsables de l'entreprise, on constate que si les PME connaissent incontestablement des handicaps dus à leur taille pour élaborer et mettre en œuvre une politique de formation structurée, elles ne sont pas sans atouts.

Handicaps et atouts des PME en matière de formation

Les PME se trouvent confrontées à un effet taille qui interdit aux entreprises dont les effectifs sont inférieurs à un certain ordre de grandeur de mettre en œuvre une politique de formation correspondant à leurs besoins. Trois séries de caractéristiques intrinsèques aux petites organisations peuvent être mises en avant :

— un premier handicap à la formation est l'insuffisance ou l'inexistence de moyens propres et de structures ne permettant pas aux petites entreprises de former elles-mêmes leurs salariés. De plus en plus rares sont les PME

qui disposent (13) d'un centre interne de formation non seulement parce que les investissements nécessaires et les frais de fonctionnement de ces structures sont trop élevés pour ces entreprises, mais aussi parce qu'elles ont rarement besoin de former, sur le même contenu et en même temps, suffisamment de salariés pour remplir un stage. De même, peu d'entreprises de cette taille ont mis en place un véritable service formation. Notons que les lieux où sont prises les décisions de formation varient sensiblement suivant la taille : dans les plus petites entreprises, c'est le responsable de la production (directeur technique, directeur d'usine, PDG) qui prend l'ensemble des décisions de gestion du personnel et de formation. A partir d'un seuil qui varie dans notre échantillon entre 100 et 150 salariés en fonction de l'activité et des choix de gestion de la main-d'œuvre, les fonctions tertiaires tendent à se détacher des fonctions productives : cela va d'une simple cellule avec un responsable administratif et financier rattaché directement au PDG jusqu'à la constitution d'une direction du personnel, voire d'un service formation ;

— un second handicap au développement de la formation dans les PME tient au fait qu'elles offrent, plus rarement que les grandes entreprises, des possibilités de carrière et de promotion interne à leurs salariés. Il s'agit là d'une raison de fond à la faiblesse des pratiques de formation formalisée dans les PME si on accepte, avec B. Lutz, que : « *la plus grande part de la formation continue organisée par les entreprises elles-mêmes, dont le volume a nettement augmenté au cours des vingt ou trente années passées, se déroule dans le cadre des marchés internes du travail et s'adresse à la main-d'œuvre se situant aux stations intermédiaires de la mobilité qualifiante* » (14). La mise en place de telles filières de mobilité professionnelle, qui sont indissociables de processus d'acquisition des qualifications (de Bonnafos, 1985), apparaît quasi impossible pour les PME qui ne réunissent qu'exceptionnellement les conditions nécessaires : division du travail poussée, grande spécialisation des emplois et existence de passage entre eux, stabilité du fonctionnement de l'entreprise sur le long terme...

— un dernier handicap – déjà mentionné – est constitué par le risque de fuite des employés envoyés en formation : l'« *investissement formation* » apparaît beaucoup plus risqué pour les PME que pour les grandes entreprises qui ont les moyens de retenir les salariés formés par leur politique salariale ou par l'existence de filières de mobilités ascendantes. Cet obstacle supplémentaire tend à se réduire dans le contexte actuel de crise économique et de chômage massif ; on constate d'une part une plus grande stabilité des salariés en activité qui induit une

(13) On assiste depuis une vingtaine d'années à un mouvement de désengagement progressif des structures lourdes de formation. Ainsi, certaines entreprises moyennes ont fermé leur école d'entreprise ou leur centre d'apprentissage qu'elles géraient auparavant dans un objectif de formation initiale des jeunes recrutés.

(14) B. Lutz, "Problèmes de la formation professionnelle dans les petites et moyennes entreprises" in *Actualité de la formation permanente* n° 67, novembre-décembre 1984, p. 45.

baisse des mobilités entre petites et grandes entreprises et d'autre part, étant donné la situation du marché du travail, un accès apparemment plus facile pour les PME. Il n'en reste pas moins que, fictive ou réelle, la crainte de fuite des salariés formés constitue un frein à la formation dans les PME, et en particulier à l'envoi de salariés dans des stages inter-entreprises réalisés par des organismes extérieurs.

Bien entendu, ces handicaps ne concernent pas de manière indifférenciée toutes les PME et certaines s'en affranchissent peu ou prou. En effet, si la plupart des PME se limitent, comme nous l'avons vu, à l'obligation légale, quelques-unes consacrent un budget bien supérieur à la formation de leurs salariés (tableau 2).

Ainsi, de par leurs activités, leur position sur les marchés (du produit, du travail) ou encore leurs choix de gestion de la main-d'œuvre, un nombre non négligeable de PME mettent en œuvre une politique de formation développée.

Par ailleurs, si l'on prend en compte une acception plus large de la formation incluant les pratiques de formation initiale et les procédures de formations peu ou pas formalisées, force est de constater que les PME présentent à ce niveau des atouts importants.

Les petites et plus couramment les très petites entreprises (– de 10 salariés) sont les principaux utilisateurs du dispositif d'apprentissage qui reste, rappelons-le une modalité importante d'accès à la vie professionnelle des jeunes sortant du système éducatif. En 1980-1982, plus du tiers des jeunes accédant à un emploi d'ouvrier ou d'employé est sous contrat d'apprentissage (Amat – Géhin, 1985). Même si l'on peut distinguer deux formes d'apprentissage (Combes, 1983) se différenciant notamment par l'importance accordée aux formations dites théoriques réalisées en centre de formation, l'essentiel de l'apprentissage repose encore sur la capacité des PME à opérer une transmission des savoirs et savoir-faire par la pratique. Par ailleurs, des dispositifs plus récents du type formation-insertion des jeunes demandeurs d'emploi (pactes nationaux pour l'emploi, « 16-18 ans », programme jeunes...) concernent en priorité le même type d'entreprises (Lhotel – Méhaut, 1984) caractérisées soit par la taille, soit par l'appartenance à certains secteurs d'activités peu concentrés... et, en particulier, le bâtiment et les travaux publics, les services marchands, l'hôtellerie-restauration ou la réparation automobile qui sont des secteurs traditionnels d'apprentissage.

Cette position originale qu'occupent les PME dans la phase finale de la formation initiale en permettant l'acquisition d'une expérience professionnelle sur le tas ne peut être analysée uniquement comme la survivance d'un mode de production ancien de type artisanal, au contraire, elle tend à se renforcer sur la période récente. Cette position originale se confirme si l'on examine les

Tableau 2
RÉPARTITION DES ENTREPRISES AYANT UN EFFORT DE FORMATION ÉLEVÉ (> 3 %) SELON LA TAILLE - 1984

	de 10 à 49 salariés	de 50 à 500 salariés	+ de 500 salariés	Total
Nombre d'entreprises	1 177	683	341	2 802
Salariés concernés	39 642	123 085	1 354 794	1 518 041

Source : CEREQ - Déclarations 2483.

mobilités des salariés en activité et notamment les mouvements entre petites et grandes entreprises. Statistiquement, ceux-ci s'opèrent en faveur des dernières qui assurent de meilleures perspectives de carrière et offrent des salaires plus élevés.

De par leur place dans l'insertion des jeunes et plus globalement dans l'ensemble des mobilités des actifs, les PME jouent un rôle formateur qui ne passe pas systématiquement par des actions de formation formalisées et prend souvent des formes plus variées du type apprentissage sur le tas, en liaison directe avec le travail et le processus de production en vraie grandeur. L'étude sur le terrain fournit des exemples de ces pratiques de formation peu formalisées et souvent innovantes, qui apparaissent cohérentes avec les principales caractéristiques économiques, d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre de ces petites entreprises.

Formation et innovation dans les PME

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. Ces formations non formalisées (15) 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'information ou de réflexion au niveau de l'entreprise et 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. Ce sont des pratiques de formation sur le terrain, courantes dans nombre d'entreprises quelle que soit leur taille, pour lesquelles se pose le problème de leur reconnaissance au double sens du terme : reconnaissance légale de ce type de formation, mais aussi reconnaissance des qualifications acquises dans ce cadre pour les salariés ainsi formés.

(15) 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.

• *Importance des apprentissages « sur le tas »*

Dans certaines PME étudiées, les formations non-formalisées, qui sont alors qualifiées dans l'entreprise de « *formation interne* », occupent une place déterminante dans le processus de production et dans le fonctionnement d'ensemble de l'entreprise. C'est le cas d'une entreprise de construction de bateaux de plaisance (250 salariés) dans laquelle la production repose sur de petites équipes de menuisiers qui prennent le bateau « nu » et réalisent de manière relativement autonome son aménagement ; chaque équipe n'est pas spécialisée sur un type de bateau déterminé mais, au contraire, change régulièrement de modèle. Le niveau de qualification technique requis n'est pas très élevé (niveau CAP). En revanche, l'organisation du travail implique que les savoirs 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 ces compétences vitales pour l'entreprise s'effectue principalement au sein des équipes de montage, 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* » (Responsable d'entreprise).

A priori, et étant donné l'activité de l'entreprise, ces pratiques d'apprentissage sur le tas peuvent être analysées comme la survivance du modèle artisanal. Il s'agit plutôt de choix expérimentés et conceptualisés par les responsables de l'entreprise, en matière d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre ; choix que l'on retrouve dans des entreprises ayant des activités économiques totalement différentes. Ainsi, une société de service en informatique et en dessin (70 salariés) s'est engagée dès sa création, à la fin des années soixante-dix, dans un processus de formation/promotion interne de jeunes recrutés à la sortie de l'école ; certaines qualifications

spécialisées d'informaticiens et de dessinateurs-projeteurs nécessitent en effet 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* » (PDG de l'entreprise).

Ces pratiques de formation non formalisées, non répertoriées et reconnues comme telles, apparaissent assez difficiles à décrire en détail. L'analyse des deux exemples présentés ci-dessus permet de dégager les conditions nécessaires à leur mise en œuvre. Elles impliquent d'abord du temps : celui laissé au jeune pour son apprentissage et celui du tuteur ou du salarié expérimenté. Ce temps représente une charge que l'entreprise doit pouvoir intégrer dans son prix de revient. Par ailleurs, ces pratiques de formation par apprentissage sur le tas reposent sur une organisation du travail autorisant aux salariés une gamme d'activités assez large et des possibilités d'évolution du simple vers le complexe.

• *Expérimentation de systèmes de formation originaux*

L'apprentissage sur le tas constitue une procédure de formation d'autant plus efficace et importante pour les PME qu'elle rentre en cohérence avec certaines de leurs caractéristiques spécifiques... notamment une division du travail peu poussée, une place importante des collectifs de travail, des relations souvent personnalisées et une grande souplesse de fonctionnement. C'est pourquoi l'apprentissage (entendu au sens large) reste un élément de base de la formation dans les PME, même si certaines sont amenées à expérimenter et à mettre en place des systèmes de formation plus élaborés et plus formalisés.

Deux entreprises de notre échantillon 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. Soumises à des changements techniques très importants (productique, conception et fabrication assistée par ordinateur (CFAO), machines-outils à commande numérique) impliquant une transformation de l'ensemble du processus de production et une recomposition des tâches et des fonctions, ces entreprises ont mis en œuvre une politique de formation visant non seulement à transformer les qualifications individuelles mais aussi à accompagner les changements dans l'organisation du travail et de l'entreprise dans son ensemble.

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

— séances d'information/discussion sur les investissements, le projet industriel qui les sous-tend et ses conséquences dans le fonctionnement de l'entreprise ;

— formation courte de sensibilisation/présentation des nouvelles technologies utilisées ;

— formation technologique longue pour les salariés les plus directement concernés, réalisée par un organisme extérieur ;

— 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* ».

Ainsi se dégage un système de formation original et innovant sous bien des aspects : d'une part, il articule étroitement en les confrontant stage en organisme et formation interne ; d'autre part, il vise à mieux maîtriser et à valoriser des pratiques de formation peu formalisées du type auto-formation ou apprentissage sur le tas. Enfin, l'accent est mis sur la dimension collective de la formation : 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 œuvre de nouvelles formes d'organisation du travail et de relations entre les services et les fonctions au sein de l'entreprise. Les pratiques décrites ci-dessus de formation interne longue, « en vraie grandeur » au sein du processus de production alors neutralisé, en constituent une bonne illustration.

*
**

L'analyse du comportement des petites et moyennes entreprises en matière de formation continue débouche sur des constats *a priori* contradictoires. D'un côté, données statistiques et informations plus qualitatives se rejoignent pour donner une image peu brillante de la formation dans les PME : effort de formation très inférieur à celui des grandes entreprises, obligation légale ressentie couramment comme une contrainte fiscale et sociale supplémentaire..., forte inégalité d'accès à la formation entre les différentes catégories de salariés. De l'autre côté, l'analyse de la place des PME dans l'insertion professionnelle des jeunes et dans les mobilités de l'ensemble des actifs souligne le rôle important de ce type d'entreprises dans la formation de la main-d'œuvre et, en particulier, dans l'acquisition de l'expérience professionnelle.

La contradiction n'est, en fait, qu'apparente et renvoie principalement à la forme même de la formation. En

effet, la forme dominante de formation continue en France, inspirée du modèle scolaire, initiée par les grandes entreprises et officialisée par la loi de juillet 1971, s'adapte mal aux PME qui rencontrent notamment des difficultés au niveau de sa mise en œuvre. En revanche, les pratiques de formation plus diffuses, moins formalisées et plus directement connectées au processus de production et à la mise en œuvre concrète du travail qu'utilisent fréquemment les PME, apparaissent cohérentes avec leurs caractéristiques générales et leurs positions sur les marchés des produits et du travail.

Pourtant une telle présentation de la formation continue dans les PME reste un peu schématique et n'est pas sans soulever quelques difficultés et problèmes. D'une part le clivage de la taille n'est pas totalement opérant et l'on peut repérer des pratiques de formation peu formalisées dans les grandes entreprises, notamment dans des secteurs d'activité peu touchés par le taylorisme ; à l'inverse, certaines petites entreprises ont fortement intégré le modèle scolaire. D'autre part, on peut s'interroger sur la pertinence d'une opposition entre deux types de formations caractérisées, l'une, par sa programmation et sa référence explicite à des savoirs codifiés (forme stage), l'autre par des caractéristiques inverses et sa liaison avec le processus de production tel qu'il est mis en œuvre. Dans les faits se développe toute une série de situations intermédiaires : intégration de séquences en entreprise au sein d'actions de formation formalisée (alternance éducative) ; tentative de formalisation des pratiques d'apprentissage sur le tas (cf. exemple présenté p. 89). Par ailleurs, ces deux types de formation ne sont pas toujours substituables et renvoient, dans certains cas, à des objectifs différenciés. Il semble bien, en effet, qu'en cas de « transformation lourde de la qualification », la formation institutionnelle soit indispensable dans la mesure où, elle seule, offre un degré de généralité suffisant : de même certains savoirs pratiques ne peuvent être transmis qu'au sein de la production par le collectif de travail.

Jean-Paul GÉHIN,
Chargé d'études au CEREQ.

Bibliographie

Amat F., Géhin J.-P., *Insertion professionnelle des jeunes et mobilité des actifs*, document de travail n° 14, CEREQ, octobre 1985.

Bonnafos G. (de), « Filières professionnelles et acquisition des compétences dans la sidérurgie » in *Formation Emploi* n° 12, octobre-décembre 1985.

CEDEFOP ; numéro spécial « Petites et moyennes entreprises » in *Revue Formation Professionnelle* n° 14, mai 1984.

CCI 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*, La Documentation Française (rapport annuel).

Combes M.-C., « Apprentissage et alternance » in *Formation Emploi* n° 7, juillet-septembre 1984.

Delattre M., « Les PME face aux grandes entreprises » in *Économie et Statistique* n° 148, octobre 1982.

Delcourt J., « Formation professionnelle et création de nouvelles formes d'activités » in *Formation Professionnelle* n° 14, mai 1984.

Dubar C., « Mutations technologiques et formation : discours, réalités, paradoxes » in *Éducation Permanente* n° 81, décembre 1985.

Dubar C., *La formation professionnelle continue en France : 1970-1980 une évaluation sociologique*, Thèse d'état, Lille, novembre 1983 (2 tomes).

Éducation nationale – Académie d'Orléans-Tours, « *Stratégies de gestion de la main-d'œuvre dans les PMI lors de l'automatisation de la production* », Résumé du rapport de la Délégation à la formation professionnelle, Orléans, août 1985.

Géhin J.-P., « L'effet taille ? Caractéristiques des entreprises et usage de l'appareil de formation continue » in *Études et Expérimentations* n° 12, mars-avril 1985.

Géhin J.-P., « Les institutions de formation continue : diversité des interventions patronales » in *Formation Emploi* n° 11, juillet-septembre 1985.

Géhin J.-P. avec la collaboration de Germe J.-F., *Formation continue et PME*, Document de travail n° 15, CEREQ, octobre 1985.

Germe J.-F., *Insertion professionnelle et politiques de l'emploi*, Document de travail n° 14, CEREQ, octobre 1985.

Hollard M., Tiger H., *La pratique des PMI en matière d'emploi* IREP – Développement, Grenoble, 1981.

Ibnabdel Jalil N., *Contribution à l'analyse financière et typologique des PME industrielles*, Université de Rennes, octobre 1985.

Lhotel H., Méhaut P., « Les contradictions de la formation alternée dans le dispositif 16-18 ans » in *Formation Emploi* n° 7, juillet-septembre 1984.

Lutz B., « Problèmes de la formation professionnelle dans les petites et moyennes entreprises » in *Actualité de la Formation Permanente* n° 67, novembre-décembre 1983.

Marger P., *Les enjeux de la formation professionnelle face aux mutations des techniques industrielles*, Collection des études et expérimentations, ADEP éditions, Paris, 1985.

Méhaut Ph., *Formation continue, gestion du personnel et marché de la formation*, Éditions du CNRS, 1978.

Rosanvallon A., Troussier J.-F., *Formation aux changements et qualification ouvrière*, IREP – Développement, Grenoble, mai 1983.

Simond A., *Formation et emploi dans la petite et moyenne entreprise*, CCI de Paris, 1980.

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