

Comment développer la formation parmi les petites entreprises peu ou pas formatrices ?

Interview de Stéphane Michun, du centre associé de Montpellier à la suite de la parution de l'étude de Isabelle Marion Vernoux publiée dans Bref 310 : [La variété des politiques de formation continue dans les petites entreprises](#)



Quels sont les principaux leviers aujourd'hui pour développer la formation parmi les petites entreprises peu ou pas formatrices (soit 60 % de l'ensemble) ?

Pour ces entreprises, la problématique des ressources humaines est seconde, diffuse ou ponctuelle. En outre, la plupart de ces entreprises fondent leur survie et leur développement sur des relations avec des acteurs qui leur paraissent « proches », que cette proximité soit pensée en termes géographique, culturel ou organisationnel. C'est donc par des relations directes et personnalisées qu'il faut les approcher et c'est d'abord leur dirigeant qu'il faut convaincre et inscrire dans une dynamique formatrice.

D'où l'intérêt de disposer, sur une base locale, d'acteurs en éveil, de « capteurs » (chambres consulaires, maisons des entreprises, OPCA, etc.) capables d'identifier des entreprises en

difficulté et/ou en développement, de conduire des diagnostics, puis d'orienter les responsables de ces entreprises vers des « experts » susceptibles de les accompagner sur des projets techniques, financiers ou commerciaux avant d'aborder franchement la question des ressources humaines. Il faut en conséquence renoncer à un modèle « idéal » et linéaire de développement des entreprises et des ressources humaines et être plutôt attentif à des moments privilégiés dans la vie d'une petite entreprise (transmission d'entreprise, achat d'équipements nouveaux, mise aux normes, premières tentatives d'exportation ou d'innovation, etc.), moments porteurs d'interrogation, de curiosité, de remise en cause pour le dirigeant. Le déclic peut ainsi venir de formations apportées ou sollicitées par des fournisseurs, des franchiseurs ou des donneurs d'ordre et, plus largement, de toute formation s'accompagnant d'une démonstration sur le lieu de production.

L'appartenance à un réseau, même informel, d'entreprises ou de dirigeants constitue également un facteur favorable au développement de la formation. Le réseau construit un système familial de relations acceptées et largement maîtrisées par le dirigeant, qui favorise la mise en œuvre de démarches informelles d'appropriation de connaissances. Par leur inscription dans des réseaux, les dirigeants parviennent à « tenir leur rang », à ne pas afficher leurs « manques » éventuels, tout en mettant à profit des relations interindividuelles affinitaires pour résoudre tel ou tel problème particulier. Dans la durée, les échanges entre pairs peuvent conduire les dirigeants à s'engager consciemment dans un questionnement collectif autour de problèmes communs, puis à ouvrir leur réseau à des experts. On entre véritablement alors dans le champ de la formation car le processus d'apprentissage est volontaire, conscientisé *a priori* et associé à des solutions génériques. La formation des salariés devient alors envisageable.

Comment faire émerger les besoins en formation dans les petites entreprises ? À 80 % les compétences et les qualifications des salariés sont déclarés suffisantes dans les petites entreprises, comment expliquer ce degré de satisfaction des petites entreprises vis-à-vis des qualifications de leurs salariés, notamment par rapport aux (grandes) entreprises les plus formatrices ?

Faisons-nous tout d'abord l'avocat du diable. Il est probable que certaines petites entreprises n'ont effectivement pas de besoins impérieux en matière de formation continue. Ces dernières peuvent s'appuyer par exemple sur des réserves de qualifications engendrées par l'appareil éducatif et rendues accessibles, au moins temporairement, aux petites entreprises par des conditions d'insertion plus difficiles et sinueuses (une sorte de « mariage de raison » entre des jeunes diplômés et certaines petites entreprises). Elles peuvent également chercher à investir des domaines d'activité peu turbulents et s'appuyer sur des combinaisons productives qui autorisent une « simplification » des emplois et une adaptation en continu et « sur le tas » de leurs salariés (*learning by doing*).

Dans d'autres cas, c'est la myopie des dirigeants qu'il faut mettre en cause. Certains, il faut bien l'admettre, s'interrogent peu sur leur organisation du travail et considèrent, comme une évidence, que les emplois qu'ils proposent sont « simples », en ce sens qu'ils ne demanderaient qu'une formation sur le tas au moment de l'intégration dans l'entreprise. Les besoins en formation sont dès lors fortement sous-estimés et les compétences attendues se résument pour une large part à des « savoir-être » et à une capacité à être « polyvalent ». Remarquons que le leitmotiv de la polyvalence peut contribuer à brouiller les références à des qualifications ou à des métiers. Partant, un langage commun peine à s'établir entre les organismes de formation et ce type d'entreprises. Il peut dès lors paraître plus simple, plus rapide et moins coûteux de recruter que de former, quitte à générer un *turnover* important.

N'y aurait pas des besoins sous-jacents de compétences et donc de formation à faire émerger, notamment en termes d'amélioration de compétitivité et d'adaptation à l'évolution technologique auxquelles certaines petites entreprises, mais certainement pas toutes, sont exposées ? Par quels moyens, à l'aide de quel dispositif existant ou à créer ? Existe-t-il des expériences intéressantes dans d'autres pays ?

Les OPCA œuvrent de longue date en ce sens, en proposant à certains de leurs adhérents des services diversifiés qui visent à outiller les petites entreprises en matière de GRH et à les éclairer sur les évolutions de leur environnement concurrentiel. On peut également faire référence ici à la multiplication des observatoires qui, sur une base sectorielle et/ou territoriale, élaborent des scénarios prospectifs abordant les spécificités et les complémentarités d'entreprises de toute taille. Il faut enfin mentionner l'imbrication déjà forte, en particulier dans l'industrie, des petites et des grandes entreprises (sous-traitance, appartenance à un groupe, essaimage, etc.), imbrication qui s'accompagne de transferts d'outils et de compétences, de phénomènes d'hybridation et d'innovation *a priori* favorables au développement de la formation continue.

Comment favoriser l'accès à la formation aux salariés les moins qualifiés dans les petites entreprises ?

Les freins peuvent provenir du dirigeant aussi bien que des salariés concernés. Côté dirigeant, et cela est relativement indépendant de la taille de l'entreprise, l'idée selon laquelle les salariés les plus qualifiés sont ceux qui peuvent le plus efficacement exploiter en situation de travail les acquis d'une formation est solidement ancrée. La formation continue aura donc tendance à se focaliser sur les salariés les plus qualifiés, sous réserve que l'entreprise ait les moyens de les fidéliser. L'organisation du travail peut également porter préjudice aux salariés les moins qualifiés, par exemple dans le cas où le travail en équipe et la rotation des tâches ne leur sont pas accessibles. Les OPCA, les chambres consulaires ou les ARACT peuvent contribuer à modifier ces représentations et à transformer les organisations du travail pour les rendre plus perméables à une diffusion plus égalitaire de la formation.

Du côté des salariés les moins qualifiés, on peut noter le manque relatif d'informations dont ils souffrent, la réticence de certains d'entre eux à se former (survalorisation de la formation sur le tas et de l'expérience couplée à une crainte de la formation continue pensée comme

un bégaiement de la formation initiale) ou, au contraire, des attentes fortes mais associées uniquement à des formations longues et qualifiantes que l'entreprise ne peut ou ne veut mettre en œuvre. Voilà qui plaide en faveur d'un service public d'orientation tout au long de la vie ouvert aux salariés des plus petites entreprises.

La prochaine réforme de la décentralisation devrait comporter un volet important sur la formation, que peut-on aujourd'hui en dire ? Apporter une réponse territorialisée à la question du faible recours à la formation des petites entreprises vous semble-t-il prometteur ? Certaines expériences fournissent-elles des orientations souhaitables ?

Les petites entreprises ne peuvent se concevoir indépendamment du milieu social, économique, éducatif même dans lequel elles évoluent. En ce sens, leur incomplétude si souvent dénoncée est plutôt la marque de leur inscription dans leur environnement. Il revient aux acteurs régionaux et locaux d'en prendre acte en liant plus étroitement entrepreneuriat, développement économique et ressources humaines. Il faut repenser sur une base territoriale les modalités d'accompagnement des petites entreprises de manière à mieux respecter la diversité de leurs orientations stratégiques et de leurs modalités de développement (la croissance interne n'étant qu'une forme de développement parmi d'autres), en ne proposant une réponse formation qu'à bon escient et au bon moment. Par ailleurs, la prochaine réforme de la décentralisation peut s'avérer profitable aux petites entreprises et à leurs salariés si les acteurs régionaux et locaux se donnent les moyens d'articuler la formation et les parcours professionnels. Les petites entreprises sont, de gré ou de force, des lieux de passage, c'est-à-dire des lieux où se créent, se récupèrent, se valorisent et se rejettent une multitude de qualifications et de compétences. Il faudra donc suivre avec intérêt les démarches de GPEC territoriale qui se mettent en place et veiller à ce qu'elles lient étroitement employabilité des actifs et développement des petites entreprises.