



Petites entreprises et formation continue : quelle intermédiation ?

Stéphane MICHUN

Ingénieur d'études Céreq
UMR 5045 « Mutations des Territoires en Europe »
Centre régional associé Céreq du Languedoc-Roussillon
Université Paul

Stephane.Michun@univ-montp3.fr

Résumé :

Un système de mutualisation financière censé généraliser l'accès à la formation continue tout en réduisant les inégalités a été instauré dès 1971 pour les entreprises de plus de 10 salariés, puis a été étendu à l'ensemble des entreprises en 1991. Désormais, les OPCA, Organismes Paritaires Collecteurs Agréés, évoluent dans un contexte marqué par une augmentation de la demande de financement des entreprises. De plus en plus d'entreprises cotisantes s'ouvrent au monde de la formation ou, pour les plus avancées, raisonnent en termes d'investissement formation. Pour autant, les petites entreprises, en particulier celles de moins de 10 salariés, demeurent encore relativement peu demandeuses de formation professionnelle continue. Il faut par conséquent observer, au-delà du cadrage statistique d'ensemble, les pratiques de ces dernières et les interpréter en fonction des principaux modes de fonctionnement en vigueur dans ce milieu. Cette communication pointe la diversité des petites entreprises et plaide pour une intermédiation sur le « marché » de la formation accordant la priorité aux petites entreprises traditionnelles, tout en reconnaissant la spécificité de leurs modes de perfectionnement.

La planification ou même tout simplement la formalisation des pratiques d'acquisition, de conservation et de développement des ressources humaines laissent encore à désirer dans nombre de petites et très petites entreprises (GREPME, 1997 ; Mahé de Boislandelle, 1998). La formation professionnelle continue ne fait bien sûr pas exception. Pourtant, un système de mutualisation financière censé généraliser l'accès à la formation continue tout en réduisant les inégalités a été instauré dès 1971 pour les entreprises de plus de 10 salariés, puis a été étendu à l'ensemble des entreprises en 1991. Désormais, les OPCA, Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (*cf.* encadré 1), évoluent dans un contexte marqué par une augmentation de la demande de financement des entreprises (Brochier, Lambert et Bentabet, 2000 ; Bentabet et Michun, 2002). De plus en plus d'entreprises cotisantes s'ouvrent au monde de la formation ou, pour les plus avancées, raisonnent en termes d'investissement formation. Pour autant, les petites entreprises, en particulier celles de moins de 10 salariés, demeurent encore relativement peu demandeuses de formation professionnelle continue. Il faut par conséquent observer, au-delà du cadrage statistique d'ensemble, les pratiques de ces dernières et les interpréter en fonction des principaux modes de fonctionnement en vigueur dans ce milieu. Ce n'est qu'à ce prix que l'on peut espérer contourner l'impasse financière du système de formation français¹.

Face aux spécificités et à la diversité des petites entreprises, les OPCA ont-ils la volonté et les capacités nécessaires pour approcher et convaincre les dirigeants de recourir couramment à la FPC ? Les OPCA doivent-ils et peuvent-ils jouer la carte de la proximité ? Une série d'enquêtes réalisées en Languedoc-Roussillon apporte des éléments de réponse que nous nous proposons d'analyser du point de vue des intérêts et des modes de fonctionnement des petites entreprises. Insistons sur le fait que nous n'avons pas souhaité réaliser une évaluation des organismes collecteurs (ce qui aurait nécessité une recherche de représentativité statistique au niveau des OPCA enquêtés). Nous avons plutôt privilégié une approche compréhensive des OPCA confrontés à la question épineuse de l'introduction et la diffusion de la FPC au sein des petites entreprises. C'est en ce sens qu'il faut comprendre le choix de notre terrain d'enquête. En retenant la région Languedoc-Roussillon, nous avons délibérément cherché à bénéficier d'un effet de grossissement. Ici, 36% des salariés comptabilisés par l'Assedic (contre 25% au niveau national) appartiennent à des établissements de moins de 10 salariés tandis que ceux qui travaillent dans des établissements de 50 salariés et plus ne pèsent en région que 32% (contre 46%). Il est donc particulièrement instructif de braquer le projecteur sur de telles régions où les problèmes spécifiques aux petites entreprises se cristallisent plus qu'ailleurs et où les limites du système de mutualisation financière dont les OPCA ont la charge sont très rapidement atteintes.

Nous montrerons ce faisant que la faiblesse de la participation des petites entreprises au marché de la FPC cache, en réalité, un foisonnement de pratiques formatives (1). Mais, si les OPCA et autres intermédiaires commencent à être outillés pour répondre aux besoins des entreprises managériales, ils restent encore largement démunis face aux petites entreprises traditionnelles (2). Il convient donc d'attacher une attention toute particulière à ces dernières afin d'identifier les facteurs de contingence susceptibles d'expliquer leur situation actuelle et de contrecarrer leur manque d'appétence pour la formation continue par une exploitation raisonnée de leur « appétit » pour des relations interindividuelles « affinitaires » (3).

1. Des pratiques formatives nombreuses mais en attente de reconnaissance

1.1. Un constat statistique qui se veut sans appel...

Le constat statistique tout d'abord : la proportion de salariés du secteur privé ayant suivi, au niveau national, une ou plusieurs formations entre janvier 1999 et février 2000 est seulement de 15% dans les entreprises de moins de 10 salariés et de 20% dans les entreprises de 10 à 49 salariés, contre 31% dans celles de 50 à 499 salariés et même 45% dans celles de 500 salariés ou plus. Certes, les différences d'accès à la formation selon la taille de l'employeur se sont atténuées entre 1992 et 2000 mais les écarts demeurent importants (Goux et Zamora, 2001) et résistent à l'action des OPCA. D'autant qu'il faut interpréter ces écarts en dynamique. Dire qu'un salarié d'une grande entreprise a statistiquement 45% de chances de suivre une formation dans l'année, c'est en fait pointer la quasi certitude qu'il a en quelques années de bénéficier d'au moins une formation.

Encadré 1

Les organismes paritaires collecteurs agréés

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

Il n'en est pas de même dans les petites entreprises. Nettement plus instables et moins attractives que les grandes, ces dernières ont d'incontestables difficultés à mettre en place un plan de formation, qui plus est pluriannuel, ouvert à l'ensemble des salariés et à en tirer quelques bénéfices. Bien sûr, il existe des entreprises qui, toutes tailles confondues, ont une « culture formatrice » (Aucouturier, 2001 ; Bentabet, Michun et Trouvé, 1999) mais le constat d'ensemble peu favorable aux petites entreprises reste d'actualité. Si l'on ajoute que les caractéristiques personnelles - âge, diplôme et catégorie socioprofessionnelle notamment - conservent tout leur pouvoir discriminatoire, la conclusion qui s'impose est bien celle de la permanence en matière de formation continue de fortes disparités ou inégalités dans l'appétence et l'accès des personnes à ce « bien d'expérience »ⁱⁱ.

Incontestablement, la formation continue - c'est-à-dire la formation codifiée, confiée à des spécialistes et largement externalisée - s'est assez peu installée dans les petites unités productives, et ce malgré le caractère incitatif des lois de 1971 et 1991. Force est de reconnaître que les modes d'utilisation des dispositifs légaux s'ajustent, dans l'ensemble, assez mal à la situation de la masse de ces entreprises. La formation professionnelle dans les petites entreprises est, du coup, souvent posée en termes négatifs. On évoque sans arrêt le manque de qualification du chef d'entreprise, l'offre de formation inadaptée, l'insuffisante demande du personnel... Qu'en est-il en réalité ?

1.2. ...largement amendé toutefois par nos enquêtes de terrain

La formation continue demeure en France fortement liée au « modèle » de la grande entreprise. N'est considérée comme une « vraie » formation que ce qui relève du stage effectué en dehors du poste de travail habituel et sans participation significative à la production de l'entreprise. Les données fournies par l'appareil statistique ne sont-elles pas, en conséquence, faussées par la définition - très restrictive - retenue ? Le rapport de la plupart des dirigeants à la formation continue est, en tous cas, complexe et d'autant plus ambivalent qu'il réactive, dans certains cas, le vécu douloureux de leur propre formation initiale, le plus souvent marquée par des échecs, des rejets ou des interruptions qui ont laissé leurs traces (cf. encadré 2). En outre, ces dirigeants sont l'exemple d'une réussite qui, à quelques exceptions près, n'a eu cure d'apprentissages scolaires laborieux. Très soucieux de leur autonomie, ils ont acquis, développé, adapté leur affaire sans l'aide d'institutions auxquelles ils rattachent (négativement) le « modèle scolaire ». De ce fait, pour se perfectionner ils préfèrent mettre en jeu des réseaux informels et miser sur le relationnel car, ainsi que l'a fort bien exprimé un expert-comptable interviewé, « le chef d'entreprise demande de la formation digérée et individualisée, c'est-à-dire du conseil appréhendé sous forme d'un dialogue ». Pour le reste, la connaissance et le savoir-faire des membres de la famille constituent souvent le principal, voire parfois l'unique vecteur de formation.

On ne peut toutefois en demeurer à une image unique : celle du petit artisan réticent à l'école ou de l'apprenti stigmatisé par des échecs scolaires dans le système « classique ». Derrière le rejet de la formation par le dirigeant, c'est surtout une forme d'apprentissage propre à l'école qui est refusée, car elle ne correspond pas à des modes de transmission des savoirs tels qu'ils

existent dans les petites entreprises. En envoyant des salariés “ en stage ”, le chef d'entreprise risque, en outre, de faire face à des pratiques hétérogènes au sein d'une équipe, hétérogénéité d'autant plus fragilisante que l'équipe est restreinte. Il faut aussi évoquer la crainte que les salariés puissent rompre le rapport familial ou la relation directe interpersonnelle quasi fusionnelle entre le patron et ses employés. Enfin, l'idée selon laquelle payer une formation à un salarié revient à lui donner un “ ticket de départ ” se retrouve également dans de nombreux entretiens et dans divers secteurs.

Encadré 2

Méthodologie

Cette étude (Bentabet et Michun, 2002) s'inscrit dans la continuité des travaux du Céreq (Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications) sur les entreprises de petite taille engagés depuis un certain temps avec les centres régionaux associés de Montpellier et de Clermont-Ferrand (Bentabet, Michun et Trouvé, 1999). En nous focalisant à nouveau sur les innombrables petites entreprises dites « peu ou pas formatrices », nous avons fait un choix délibéré. Car, en ne reconnaissant pas les pratiques formatives d'une multitude de petites entreprises sous prétexte que la formation s'exprime autrement et s'inscrit dans l'activité du travail, la « clientèle » potentielle qu'elles pourraient (devraient ?) constituer est le point faible des dispositifs actuels de formation. Huit ans après la réforme des fonds d'assurance formation, que sont devenus les organismes paritaires collecteurs agréés et leur service de proximité ? Quelles sont leurs relations avec les petites entreprises et les organismes de formation en matière de formation professionnelle continue : aides au diagnostic, stratégies d'achat et mesures des effets produits en direction des petites entreprises ? Sont-ils à l'initiative d'authentiques stratégies régionales et locales à destination de ces entreprises ? Ce sont là, quelques-unes des questions qui ont été abordées avec les principaux intervenants de la formation en Languedoc-Roussillon : 10 dirigeants d'entreprise, 10 responsables d'organismes de formation et 10 directeurs régionaux d'OPCA ont été interviewés. Pour ces derniers, il s'agit de l'AGEFAFORIA, de l'ANFA, du FAF-SAB, de l'INTERGROS, des OPCA Bâtiment et Travaux Publics, de l'OPCA Transports, de PLASTIFAF, de PROMOFAP, de l'AGEFOS-PME et de l'OPCAREG (qui, en région, représente également le FORCO, l'OPCIB, l'OPCASUR et MEDIA FOR). Ces apports qualitatifs ont été en outre complétés par des analyses quantitatives s'appuyant sur les déclarations fiscales des employeurs (déclaration n° 24-83), les états statistiques et financiers des OPCA et les bilans pédagogiques et financiers des organismes de formation.

En définitive, la formation sur le tas, l'autoformation ou l'apprentissage collectif restent les modalités principales d'acquisition de nouvelles compétences ou d'entretien de la qualification dans la plupart des TPE aussi bien pour les salariés que pour les dirigeants. Ces formations se réalisent principalement par “ effet de démultiplication ”, selon un processus d'acquisition - transmission, par le biais d'un membre de l'entreprise (ou de la famille) et, par des pratiques essentiellement “ informelles ”. L'image dominante d'un large sous-investissement des petites entreprises dans la formation doit donc être nuancée, voire contestée. Les petites entreprises, dans une large proportion, investissent différemment dans la formation. Elles le font selon des modalités plus intégrées à l'activité quotidienne de production, en concentrant la formation sur des moments précis de leur développement.

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

2. La difficile approche des petites entreprises par les OPCA

Est-ce à dire que la formation professionnelle ne pose pas de problème pour les petites entreprises et donc qu'aucune action spécifique ne soit nécessaire ? Sûrement pas. D'abord, parce que ce type de formation qui se contente de “ coller ” aux besoins peut laisser l'entreprise désarmée face aux nécessaires anticipations. Ensuite, parce que la prise en charge de l'ensemble du processus de formation (diagnostic, élaboration des formations, mise en œuvre) par le dirigeant lui “ coûte ” énormément, en temps sinon en argent, sans certitude aucune du résultat susceptible d'être obtenu. C'est là que les OPCA ont très certainement un rôle majeur à jouer. Encore faut-il que de tels intermédiaires admettent les spécificités mais aussi la diversité de ce type d'entreprises (Torrès, 1998, 2003) et qu'on leur donne les moyens - humains, juridiques et financiers - d'une intervention volontariste pérenne au plus près du terrain.

2.1. Le territoire, parent pauvre des OPCA ?

A priori, le nécessaire accompagnement du dirigeant de petite entreprise devrait passer par un ancrage territorial fort de l'OPCA. En réalité, les institutions de la formation professionnelle demeurent, en France, très centralisées et passablement tributaires des pouvoirs publics, ce qui peut nuire au développement d'un vaste marché de la formation continue. Le Languedoc-Roussillon illustre d'ailleurs à merveille le danger d'une domination de la “ formation prescrite ”, fruit d'une offre administrée. En effet, la région demeure largement tributaire des financements publics et repose sur un tissu d'organismes très atomisé mais, de fait, dominé par une poignée de prestataires dans lequel les prix ne jouent pas leur rôle régulateur habituel.

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

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

Les OPCA, dans l'ensemble, ne parviennent pas à s'intercaler efficacement entre une offre encore trop administrée et une demande de très nombreuses petites entreprises qui ne se manifeste pas spontanément. Nombre d'acteurs de la formation continue continuent à être marqués par le volontarisme des pouvoirs publics et des acteurs socio-économiques fortement structurés en branches professionnelles (Brochier et Mériaux, 1997) et ce, malgré les nombreux changements intervenus en trente ans au niveau des intermédiaires chargés de la collecte et de l'utilisation des fonds mutualisés.

Cela peut paraître paradoxal au moment-même où nombreux sont les experts qui insistent sur la nécessité de dépasser la conception du travail et de son évolution en termes de qualifications par la prise en compte des compétences réelles des individus à travers la validation des acquis de l'expérience. Les compétences transversales et relationnelles ont beau être mises en avant, ce sont les branches les mieux organisées qui continuent à avoir le plus d'influence dans les négociations et, partant, la plus grande assise financière dans le système de mutualisation des fonds de la FPC. La collecte "verticale" au sein des organismes paritaires de branche ne laisse, du coup, qu'une place subsidiaire à la collecte "horizontale" au sein de structures interprofessionnelles régionales (OPCAREG et FONGECIF) ou régionalisées (AGEFOS-PME). Or, le renforcement des logiques de branche explique, pour partie, la persistance de difficultés notoires à approcher et « accrocher » les petites entreprises. « Le niveau "centralisé" de traitement des problèmes, qui est celui de beaucoup de branches, fonde la critique de ceux qui constatent que la gestion des qualifications s'opère de plus en plus dans la proximité locale de PME et TPE créatrices d'emplois » (Lindeperg, 1999, p. 41). Ne faudrait-il pas, dès lors, agir là où la plupart d'entre elles développent leurs espaces de

fonctionnement, de marché et de perfectionnement : c'est-à-dire au niveaux local et régional ? Car, même s'il est abusif d'associer systématiquement la petite entreprise à un modèle de proximité (Michun, 2000), il est clair que nombreuses sont les petites entreprises qui entretiennent des liens étroits avec leur environnement local. A ce propos, nos enquêtes nous ont permis de repérer un continuum de situations allant de la configuration « traditionnelle » à la configuration « managériale » de la petite entrepriseⁱⁱⁱ (cf. tableau 1).

2.2. Une appétence de formation limitée aux petites entreprises managériales

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

Les petites entreprises traditionnelles, quant à elles, fonctionnent sur un modèle "familialiste" où l'histoire d'entreprise se confond avec l'histoire de vie de l'entrepreneur. Particulièrement nombreuses dans le secteur des Métiers, elles ont vocation à durer, leurs dirigeants étant particulièrement attachés à la pérennité de l'affaire et espérant, dans bon nombre de cas, la transmettre à un ou plusieurs membres de leur entourage. Pour autant, le dirigeant ne se focalise pas sur les indicateurs économiques. Le besoin d'indépendance, la volonté farouche de "rester son propre patron", priment. D'où une méfiance évidente face aux banques, aux organismes professionnels, aux établissements scolaires et aux organismes de formation... Bref, face à tous ceux qui peuvent être considérés par le dirigeant comme des intrus, des perturbateurs enclins, qui plus est, à taxer ces entreprises de "passéistes". L'absence de focalisation sur le diplôme, l'importance des qualités comportementales, la confiance portée dans le jugement "spontané", intuitif du dirigeant caractéristiques des petites entreprises traditionnelles tranchent avec la référence fréquente au diplôme, les procédures de recrutement déjà formalisées et l'importance des normes dans les entreprises managériales.

Tableau 1
Confrontation des petites entreprises traditionnelles et managériales

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

Source : Bentabet, Michun et Trouvé (1999)

Ce n'est donc pas un hasard si la formation, largement formelle et externalisée dans les unités managériales, est essentiellement internalisée et sur le tas dans les petites entreprises traditionnelles. Au sein de ces dernières, la formation est plutôt diffuse, rarement intégrée à un plan de formation. Elle se fonde dans la vie quotidienne des individus et s'apparente plutôt à un perfectionnement permanent mais informel. La FPC n'est donc pas un réflexe pour les dirigeants de ces unités. Ces derniers n'ont pas spontanément une appétence forte pour la FPC. Certes, il arrive qu'ils aient recours à des organismes de formation de manière ponctuelle pour des formations basiques (type bureautique ou langues étrangères), que certains prestataires savent « écouler » à bas prix, ou pour des formations obligatoires (dans le secteur des transports par exemple). Mais, ils rejettent incontestablement la standardisation et la « marchandisation » du perfectionnement des salariés ainsi que sa gestion institutionnelle.

3. Les OPCA face aux difficultés d'approche des petites entreprises traditionnelles

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

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

Mais, aujourd'hui encore, la masse des petites entreprises traditionnelles (de loin les plus nombreuses) ne constitue pas un marché pour les organismes de formation, pas même un marché potentiel tant il serait coûteux pour ces derniers de construire - de toutes pièces - d'abord une demande exprimée et solvable puis, une offre spécifique. Une intermédiation s'impose (*via* des OPCA mais aussi des organismes professionnels ou des agents de développement local) afin de débloquer cette situation dans laquelle, livrés à eux-mêmes, les entreprises peu ou pas formatrices d'un côté, les organismes de formation de l'autre, buttent sur des coûts de transaction jugés trop élevés qu'ils se refusent à assumer. Les OPCA ne devraient-ils pas prendre à leur charge une partie de ces coûts de transaction en les transformant en « investissements de transaction » au service d'une branche et / ou d'un territoire (Everaere, 1993) ? Ne leur revient-il pas de créer des « espaces de transaction » (Julien et Jacob, 1997 ; Julien et Marchesnay, 1990) au sein desquels pourrait s'épanouir, de façon plus égalitaire, la formation continue ?

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

En dehors de l'économie de coûts de transaction qu'elle autorise, cette intermédiation doit aussi favoriser la formalisation des pratiques formatives. En effet, en dehors de formations obligatoires ou basiques, les dirigeants de petites entreprises traditionnelles ne voient pas, contrairement aux dirigeants de petites entreprises managériales, dans la formation un produit, une marchandise comme les autres. Les modes d'apprentissage qui ont leur préférence font en effet la part belle à l'informel, à la tradition, aux réseaux de pairs et à la proximité. Du fait de cet attachement aux relations interindividuelles « affinitaires », l'offre de marché reste peu étoffée. La demande étant incertaine et mal formulée car engluée dans un système de gestion porté dans sa globalité par le chef d'entreprise (Bauer, 1993), l'action des OPCA bute sur les contradictions d'un système de mutualisation postulant l'existence d'une demande réelle de FPC - bien qu'en partie non solvable - chez toutes les petites entreprises.

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

A l'évidence, la simple mutualisation financière ne suffit pas. D'abord, répétons que les obstacles principaux ne sont pas d'ordre financier. Contrairement à une idée reçue tenace, le financement n'est pas l'obstacle principal à l'intrusion de la FPC dans les entreprises, même s'il peut être ensuite un frein à son développement. Ensuite, la mutualisation telle qu'elle est pratiquée génère de nombreux effets pervers. On se contentera ici de noter qu'en imposant un cloisonnement dans la collecte et l'utilisation des fonds destinés à la FPC entre les entreprises de moins de 10 salariés et les autres, les responsables du système français de FPC freinent, au niveau des OPCA, toute initiative d'envergure en faveur des TPE peu ou pas formatrices. En effet, si demain, par extraordinaire, de nombreuses TPE affichaient un réel « appétit » pour la formation et entendaient utiliser leur droit de tirage, la plupart des OPCA buteraient très rapidement sur la contrainte financière, faute de pouvoir utiliser au profit des TPE une partie des fonds collectés auprès des entreprises de 10 salariés et plus.

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

C'est là que l'entrée par les réseaux d'entreprises peut être intéressante pour convaincre et capter durablement les petites entreprises réfractaires (Perrien, 1994) tout en minimisant le coût financier assumé par les OPCA. Malheureusement, les OPCA sont en grande partie prisonniers d'une réglementation qui occulte les pratiques formatrices les plus répandues. Les procédures d'éligibilité des entreprises et d'imputabilité des dépenses conduisent dès lors à se priver de leviers d'action pourtant fort prometteurs. Une possibilité demeure néanmoins : elle consiste pour l'OPCA à se poser en organisateur de projets renvoyant le plus souvent à des actions collectives (ingénierie de projet et ingénierie de formation).

Encadré 3

Le réseau CAMDIB

En juin 1996, le conseil général de l'Hérault lance une étude sur le positionnement économique de la zone de Béziers. Il en ressort que le travail des métaux représente un potentiel intéressant. Pas moins de 80 entreprises réalisent dans ce secteur un chiffre d'affaires de plus de 198 millions d'euros et emploient quelques 1.800 salariés, l'ensemble représentant la moitié de la valeur ajoutée du secteur industriel du Biterrois. "La plupart des entreprises étaient freinées dans leur expansion par une méconnaissance du marché et une sous-utilisation de leur capacité technique et commerciale", se souvient le gérant du cabinet de consultant chargé de l'étude. L'idée est alors lancée de créer le CAMDIB, Club Alliance Métaux pour le Développement Industriel du Biterrois. L'association voit le jour fin 1996 avec pour objectif de développer l'action commerciale dans quatre métiers : la tôlerie-emboutissage, le traitement de surface, les produits du bâtiment et les ouvrages hydrauliques. Vingt-deux entreprises, identifiées dans l'étude préalable et représentant presque 81 millions d'euros de chiffre d'affaires et 820 emplois, acceptent de participer à la mise en place d'actions structurantes. Aux côtés des dirigeants d'entreprise, CAMDIB réunit également la DRIRE, le Conseil Régional du Languedoc-Roussillon, le Conseil Général de l'Hérault, la CCI de Béziers et le syndicat patronal de Béziers. De nouvelles étapes sont ensuite franchies avec notamment le lancement d'une action qualité dans les dix plus petites entreprises du réseau mais aussi la mise en place d'un système EDI (échange de données informatisées) avec l'aide d'un financement européen. Désormais, toutes les entreprises adhérentes sont entièrement informatisées et communiquent en réseau. A ce jour, ces entreprises ont monté neuf actions en commun. En trois ans, l'emploi a progressé de 30%, les vingt-deux entreprises ont recruté plus de 180 personnes. La croissance de l'activité, en moyenne de 10% par an, devrait se poursuivre dans les années à venir. Les institutions qui ont joué un rôle important pour pousser au rassemblement, ont mobilisé d'importantes ressources pour soutenir les projets collectifs. Ainsi, l'EDDF collectif sur trois ans qui a été lancé en 2001, en partenariat avec l'AGEFOS-PME, correspond à un investissement total de plus 2,9 millions d'euros qui devrait concerner 443 salariés bénéficiant au total de 75.687 heures de formation. Au-delà de la simple formation des individus, le projet repose sur la pérennisation à l'échelle du territoire de savoir-faire spécifiques aux activités de la filière. Les méthodes de formation doivent, selon le souhait des dirigeants, être les plus inductives possibles. Elles doivent également permettre de globaliser la problématique des ressources humaines à l'échelle du réseau de PME afin d'introduire progressivement des méthodes de gestion du personnel dans les entreprises (généralement les plus petites) « en retard » à ce niveau-là.

Quelques OPCA ont ainsi réussi à faire valoir une compétence nouvelle non seulement auprès d'entreprises appartenant à une même branche et / ou à un même territoire mais aussi auprès d'institutions (DRTEFP, Conseil Régional, Communauté Européenne, etc.) susceptibles

d'apporter leur soutien, y compris financier, aux entreprises concernées (ingénierie financière). Cela permet de financer des démarches expérimentales et, en cas de succès, de promouvoir leur démultiplication, tout en allégeant autant que faire se peut la gestion administrative du dossier (pensons au montage d'un EDDF^{ix}).

Ce faisant, on se donne les moyens de sortir du carcan de la FPC « légaliste » en articulant les pratiques formatives (c'est-à-dire l'ensemble des pratiques permettant l'acquisition, le perfectionnement et le renouvellement des compétences) aux problématiques peut-être plus concrètes et porteuses de sens de l'information des dirigeants et des salariés, du recrutement et de l'innovation, voire du développement local ou de l'insertion des jeunes. Il est en effet crucial de prendre conscience que les petites entreprises traditionnelles sont à la fois les plus isolées des réseaux formels et les plus spontanément ouvertes aux relations interpersonnelles : très "poreuses" par rapport à leur environnement professionnel local (la clientèle, les collègues...), elles demeurent très "étanches" à l'environnement institutionnel.

Une cela admis, il devient possible de proposer un service global de proximité aux petites entreprises, à commencer par celles qui appartiennent à des réseaux ou groupements, même informels. La proximité est ici essentielle car elle seule permet de répondre au besoin des dirigeants de tisser des relations suivies et personnalisées tout en tirant profit de la diversité des petites entreprises et en identifiant des leaders (ingénierie territoriale). De nombreuses expérimentations sont d'ailleurs en cours^x et alimentent une réflexion, notamment au niveau européen, sur les « réseaux apprenants » mis en évidence dans le cadre des projets ADAPT.

Il en ressort qu'il faut repérer la « génération spontanée » des réseaux d'entreprises, généralement de type commercial (se grouper pour se défendre face à la concurrence et / ou obtenir des avantages commerciaux auprès des acteurs dominants de la filière), pour aider leurs membres à basculer vers un réseau apprenant. Cela revient à passer d'une simple logique de résolution de problème (apprentissage immédiatement inscrit dans la pratique quotidienne) à une logique d'ouverture à des problématiques plus larges (pratique de langues étrangères, maîtrise de la prise de parole, recours aux technologies de l'information et de la communication, etc.) renvoyant à un horizon temporel plus profond, comme à d'autres acteurs que les seuls chefs d'entreprise : salariés, experts, formateurs, représentants des institutions en charge de l'emploi, de la formation, de l'aménagement du territoire, etc. L'exemple du réseau « CAMDIB », Club Alliance Métaux pour le Développement Industriel du Biterrois, en témoigne (cf. encadré 3).

Les problèmes ne sont pas d'emblée posés par la plupart des dirigeants de petites entreprises en termes de gestion de ressources humaines et de formation continue. Il faut souvent partir de « produits d'appel », de prétextes (le passage aux 35 heures par exemple) pour fédérer les dirigeants, instaurer un climat de confiance et susciter une confrontation des expériences des uns et des autres. La formation n'est généralement pas le réflexe premier. On se rapproche d'abord parce que l'on se sent « agressé » par la concurrence étrangère, parce que l'on a l'impression que le donneur d'ordres principal va se désister, parce que l'on constate que le territoire sur lequel on est implanté est en voie de dévitalisation, etc. Ce n'est que plus tard, au fil des rencontres et des collaborations, que les questions d'emploi et de formation seront abordées.

Mais, si les OPCA savent mobiliser des fonds publics additionnels (EDDF, FSE), certaines branches peinent encore à coupler efficacement structuration nationale et ancrage territorial. La question des lieux et des formes de coordination entre les divers acteurs régionaux et infra-régionaux est probablement centrale afin de pérenniser le développement de ce type d'actions et de répondre ainsi aux besoins des entreprises les plus petites. Le débat qui s'ouvre sur la décentralisation, devrait pouvoir encourager les OPCA et leurs partenaires à aller plus fortement dans ce sens.

*

On conclura donc sur la nécessité de considérer avec autant d'attention les deux modes de perfectionnement des personnes - dirigeants et salariés - travaillant dans des petites entreprises : l'offre de marché ne peut en effet progresser que si l'offre de réseau s'étend. Pour cela, cette dernière « offre » doit bénéficier d'une reconnaissance institutionnelle, d'un accompagnement favorisant les relations de proximité et d'une aide financière adaptée. Faute de quoi les actions de proximité en faveur des entreprises peu ou pas formatrices ne sauraient constituer autre chose qu'une « vitrine » des OPCA, un potentiel largement inexploité. Il faut que le système de formation apprenne à jouer du vecteur territoire (en s'appuyant sur des OPCA, des groupements d'employeurs, des experts-comptables...), s'il veut pénétrer le monde de la TPE.

Est-ce à dire qu'il est possible et souhaitable d'en rester, pour tout un pan du système productif, à la valorisation et à la reconnaissance des relations de proximité ? Bien sûr que non. La proximité ne présente pas que des effets positifs : elle est potentiellement porteuse de risques de myopie et d'enfermement. Mais jouer de la proximité géographique et organisationnelle, c'est pour les acteurs de la formation continue accepter de faire un grand pas en avant : c'est admettre enfin le caractère global de la gestion de nombreuses petites entreprises et d'innombrables TPE. A partir de là, on peut envisager de chercher une plus grande cohérence et une formalisation accrue des pratiques. On peut, dans la durée, apprendre à articuler la nécessaire et incontournable formation sur le tas avec le développement des stages "formalisés" prenant pour support les modalités concrètes du processus de travail. Ces innovations devraient d'ailleurs trouver un écho d'autant plus favorable que, d'une part, se propagent des profils d'entrepreneurs plus modernistes et que, d'autre part, des petites entreprises toujours plus nombreuses accèdent à des réseaux externes de compétences (en acceptant par exemple la tutelle de grands groupes).

Il faudra donc suivre, dans les années à venir, l'évolution de l'offre de formation et évaluer sa percée éventuelle dans les configurations traditionnelles et managériales. Il faudra également observer les effets de la réforme en cours du système de FPC. Lèvera-t-elle totalement l'indétermination qui règne sur les enjeux et les moyens de la mutualisation et, plus encore, sur les fondements et les limites d'un service de proximité en matière de formation continue ? Permettra-t-elle, enfin, de réduire fortement les inégalités d'accès à la formation en donnant aux OPCA les moyens d'une démarche plus volontariste ? Certes, la tâche est ardue tant la tentation est grande d'en rester à une approche administrative et gestionnaire sur laquelle un grand nombre de partenaires sociaux peuvent trouver un terrain d'entente. Il est en effet bien commode d'affecter de se laisser tirer par la demande (en « oubliant » que cette demande n'est pas nécessairement spontanée) et d'y répondre selon des règles essentiellement

administratives. Mais, gageons que le paritarisme, mobilisé pour mener à bien une politique socialement équilibrée de relance de la formation, ne s'enfermera pas dans une telle logique.

Bibliographie

- Aucouturier A-L (2001), « La formation continue est arrivée près de chez vous... », DARES, *Premières synthèses*, n°43.2.
- Bauer M. (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Paris, InterEditions.
- Bentabet E. et Michun S. (2002), *De l'apport des organismes collecteurs au dynamisme du marché de la formation : la difficile approche des petites entreprises*, Marseille, Céreq, Document, n°166.
- Bentabet E., Michun S. et Trouvé Ph. (1999), *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, Marseille, Céreq, Etude, n°72.
- Bodier M. et Crenner E. (1997), « Adéquation entre formation et emploi : ce qu'en pensent les salariés », *Insee Première*, n°525, juin.
- Brochier D. et Mériaux O. (1997), « La gestion paritaire des fonds de la formation. Genèse et enjeux d'un nouveau système », *Céreq Bref*, n°131.
- Brochier D., Lambert M. et Bentabet E. (2000), « La gestion mutualisée des fonds de la formation. Le renforcement de la relation entre OPCA et PME », *Céreq Bref*, n°165.
- Everaere C. (1993), « Des coûts aux investissements de transaction. Pour un renversement de la théorie de Williamson », *Revue Française d'Economie*, Vol. VIII, n°3, pp. 149-203.
- Forgeot G. et Gautié J. (1997), « Insertion professionnelle des jeunes et processus de déclassement », *Economie et Statistique*, n°304/305, pp. 53-74.
- Goux D. et Zamora Ph. (2001), « La formation en entreprise continue de se développer », *Insee Première*, n°759.
- GREPME (1997), *Les PME : bilan et perspectives*, Paris, Economica, 2^{ème} édition.
- Julien P-A, Jacob R. (1997), « La fin de la firme ? Vers une nouvelle compétitivité basée sur la synergie créatrice », in : Palloix C., Rizopoulmos Y. (Dir.), *Firmes et économie industrielle*, Paris, L'Harmattan, pp. 351-368.
- Julien P-A, Marchesnay M. (1990), « The small business as a transaction space », *Entrepreneurship and Regional Development*, n°2, p. 267-277.
- Lindeperg G. (1999), *Les acteurs de la formation professionnelle: pour une nouvelle donne*, Rapport au Premier Ministre.
- Mahé de Boislandelle H. (1998), «GRH en PME. Universalité et contingences: essai de théorisation», *Revue Internationale PME*, Vol. 11, n°2/3, pp. 11-30.
- Michun S. (2000), *La petite entreprise et le système. Nature et dynamique des petites entreprises au regard de la ressource humaine*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Montpellier 1.
- Michun S. (2003), « Les petites entreprises, des tremplins pour les jeunes débutants ? », in *Entreprises et jeunes débutants*, sous la direction de Lochet J-F, L'Harmattan, Collection Dynamiques d'entreprises, pp. 129-153.
- Perrien C. (1994), « La formation continue des dirigeants de PME/PMI : pour une approche sociologique de l'action », *Education Permanente*, n°118, pp. 119-131.
- Torrès O. (Dir.) (1998), *PME : de nouvelles approches*, Paris, Economica.
- Torrès O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, n°144, pp. 119-138.
- Vanecloo N. (1982), *Théorie de la transformation de la main-d'œuvre*, Paris, Economica.

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

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

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

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

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

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

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

^{viii} La proximité géographique correspond à un resserrement de la distance physique. Elle permet la relation directe entre les acteurs (le face à face) et renforce la coordination entre, d'une part, le comportement marchand et, d'autre part, la relation de confiance. La proximité organisationnelle, quant à elle, renvoie à des formes de coordination jouant sur des similitudes et / ou des complémentarités organisationnelles.

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

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