



**HAL**  
open science

## Formation en alternance et formation continue : divergences et complémentarités

Alexandre Léné

► **To cite this version:**

Alexandre Léné. Formation en alternance et formation continue : divergences et complémentarités. Les Cahiers d'Etudes du CUEEP, 2003, 52, mai, pp.95-109. halshs-00150505

**HAL Id: halshs-00150505**

**<https://shs.hal.science/halshs-00150505>**

Submitted on 30 May 2007

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## FORMATION EN ALTERNANCE ET FORMATION CONTINUE DIVERGENCES ET COMPLEMENTARITES

Alexandre Léné\*

### INTRODUCTION

La France s'est longtemps caractérisée par une tradition d'extériorité de l'entreprise à la formation et par une relative étanchéité entre le système éducatif et le système productif. Mais depuis une vingtaine d'années, le rôle de l'entreprise dans le système de formation professionnelle des jeunes s'est considérablement renforcé notamment par l'intermédiaire du développement de l'alternance<sup>1</sup>. Le *dispositif de formation post-scolaire sous contrat de travail* -qui comprend le contrat d'apprentissage et les contrats d'insertion en alternance issus de l'accord interprofessionnel de 1983 (contrat de qualification, contrat d'adaptation et contrat d'orientation)- dessine une deuxième voie de formation professionnelle, complémentaire des formations technologiques de l'Education nationale.

Les dispositions juridiques qui encadrent la formation en alternance sont orientées par une préoccupation d'égalité des chances. Au regard de la loi, tous les jeunes, et notamment les moins qualifiés, doivent pouvoir bénéficier d'une formation adaptée à leur situation. Or l'alternance sous contrat de travail se caractérise par de fortes inégalités d'accès à la formation. Celles-ci trouvent leurs sources dans les pratiques différenciées des entreprises et dans les usages qu'elles font des différents dispositifs. De ce point de vue, on peut rapprocher l'alternance du système de formation continue dont les aspects inégalitaires ont largement été soulignés, et dans lesquels l'entreprise joue un rôle majeur (Aventur et Hanchane, 1999).

On peut certes mettre en avant les divergences entre le système de formation en alternance et le système de formation continue du point de vue de l'usage qu'en ont les entreprises. Nous verrons en effet que l'alternance se concentre dans les franges inférieures du

---

\* CLERSE-IFRESI/CNRS, Université de Lille 1  
2, rue des canoniers, 59800 Lille  
tel : (33) 03.20.12.54.38  
[a.lene@ifresi.univ-lille1.fr](mailto:a.lene@ifresi.univ-lille1.fr)

<sup>1</sup> Désormais, on peut estimer que 700 000 à 1 000 000 de jeunes (selon que l'on prenne ou non en compte les séquences éducatives en entreprises et les filières de l'enseignement supérieur concernées par l'alternance) fréquentent une formation professionnelle par alternance chaque année, alors qu'ils étaient moins de 300 000 en 1975. En ce qui concerne les entrées en formation en alternance sous contrat de travail, en 1999, 228 000 jeunes ont été embauchés sous contrat d'apprentissage, 118 000 sous contrat de qualification, 56 000 sous contrat d'adaptation et 6 500 sous contrat d'orientation. Il y a donc eu près de 410 000 nouveaux contrats signés.

système productif, dans les petites entreprises et les secteurs de l'artisanat, des services aux particuliers et de la construction... (des secteurs qui dispensent peu de formation) alors que la formation continue est abondamment prodiguée dans les grandes entreprises et d'autres secteurs d'activité. Mais au-delà de ces divergences, il apparaît que les mécanismes de sélection à l'œuvre au sein de ces deux systèmes s'articulent et se renforcent dans la constitution des inégalités d'accès à la formation. Au total, la formation en entreprise aurait plutôt pour effet d'amplifier les différences de traitement des salariés en matière de qualification ; ce faisant elle creuserait les écarts de ressources initiales en capital humain entre les moins diplômés et les plus diplômés au lieu de les réduire. Il convient donc de s'interroger sur les moyens envisageables pour limiter ces effets inégalitaires et améliorer la qualité de la formation dispensée dans le cadre de l'alternance. Dans cette perspective, nous mettrons l'accent sur les complémentarités des dispositifs de formation en alternance et de formation continue. Il serait en effet profitable pour les jeunes en phase de professionnalisation qu'ils puissent bénéficier de l'action des entreprises les plus engagées dans la formation continue.

## I- DES USAGES DIFFERENCIES DE LA FORMATION EN ALTERNANCE

### 1.1. L'alternance : un accueil massif dans la frange inférieure du système productif

#### 1.1.1. Des entreprises de petite taille

Les formations en alternance se concentrent dans des entreprises de petite taille. Les plus petits établissements (moins de 10 salariés) accueillent plus de 45% des jeunes en alternance alors qu'ils ne représentent que 25% des salariés.

Répartition des contrats en alternance selon la taille des établissements

	<b>SIVP</b>	<b>CQ</b>	<b>CA</b>	<b>APP</b>
<b>Taille</b>	<b>1991</b>	<b>1999</b>	<b>1999</b>	<b>1999</b>
moins de 10 salariés	76,8	47,3	17,7	68
<i>dont : 0 salarié</i>		2,3	0,3	9,6
<i>1 à 4 salariés</i>		26,1	7,4	38,6
<i>5 à 9 salariés</i>		18,9	10	19,8
de 10 à 49	18	25,7	39,2	17,3
50 et plus	5,2	28,4	53	14,7

Source : SES, 2000

Ce phénomène, bien qu'en diminution, est encore plus marqué pour l'apprentissage. Les petites entreprises restent les principales utilisatrices des contrats d'apprentissage. La part des entreprises de moins de 10 salariés représente toujours 68% des contrats signés en 1999.

### *1.1.2. Une polarisation dans des secteurs d'activité spécifiques*

Les formations en alternance se déroulent principalement dans un nombre restreint de secteurs d'activité. Ceux-ci sont sur-représentés par rapport à leur poids dans la population active salariée. L'*apprentissage* reste très ancré dans le secteur de *l'artisanat*. La répartition des contrats d'apprentissage par secteurs est relativement stable. L'apprentissage est concentré dans quelques secteurs, peu soumis à l'évolution technologique : la coiffure, l'hôtellerie-restauration, la réparation automobile, le commerce de détail spécialisé, le bâtiment et l'artisanat alimentaire représentent toujours 66% de l'ensemble des contrats en 1999. En revanche, les grandes ou les moyennes entreprises, surtout présentes dans le secteur industriel, s'ouvrent plus difficilement à l'apprentissage. La part de l'industrie (hors agro-alimentaire) dans les embauches dépasse à peine 10% en 1999, elle était de 7% en 1980.

Les entrées en contrat de formation en alternance sont concentrées dans le tertiaire qui représente 76% des entrées en contrat de qualification et 62% en contrat d'adaptation en 1999. La part du tertiaire s'accroît au détriment de l'industrie qui ne représente plus que 15% des nouveaux CQ et 33% des nouveaux CA. Lorsque les secteurs ont recours à l'alternance, ils en font un usage intensif : comparativement au nombre de leurs salariés, la part des jeunes sous contrat d'alternance est très importante (ils représentaient 12,5% dans le commerce de détail alimentaire, 12,1% dans la réparation et le commerce automobile, 12,1% dans les hôtels-café-restaurants, 7,9% dans le bâtiment).

### *1.1.3. Des secteurs à forte instabilité de l'emploi, peu qualifiés et moins rémunérateurs*

Ces secteurs présentent une grande *instabilité de l'emploi*. Ils se caractérisent par un taux de recrutement de jeunes important (de 4 à 10%) et un renouvellement de leur main-d'œuvre très élevé (de 20 à 30%), soit en moyenne un actif sur quatre chaque année. C'est surtout le cas pour les industries agro-alimentaires, le BTP, le commerce et les services marchands. Dans ces secteurs, la proportion des non-diplômés est supérieure à la moyenne. On peut relever une correspondance entre les secteurs qui emploient beaucoup de jeunes, les secteurs où les non-diplômés sont nombreux et les secteurs où les emplois d'exécution dominent.

### *1.1.4. La qualité de la formation reçue en entreprise : savoir-faire et socialisation professionnelle*

Apprécier et évaluer la dimension qualifiante de la période passée en entreprise est délicat. Le déroulement du processus de formation en entreprise constitue la "boîte noire de la formation alternée". Les rares études portant sur cette dimension montrent que les jeunes sont

majoritairement mis en contact avec des activités qui ne réclament pas au préalable de connaissances techniques poussées, ni de compétences professionnelles très longues à obtenir, mais qui ne nécessitent que des savoirs et des savoir-faire de base. Les périodes de formation en entreprises assurent davantage *une formation aux conditions sociales d'exercice du travail* que formation destinée à acquérir et maîtriser des techniques et des connaissances élevées (Monaco, 1993, p.221).

Il faut toutefois souligner que les contrats de formation en alternance présentent *de grandes variations dans les conditions de mise en œuvre de la formation*. De ce point de vue, "il est plus juste de parler des alternances au pluriel pour ne pas masquer la variété des pratiques qu'elles recouvrent" (Lichtenberger, 1995, p.81).

## **1.2. Une alternance à deux vitesses**

Certaines entreprises (dans les services financiers par exemple) articulent l'usage du CQ à leur gestion prévisionnelle des emplois. Il s'agit de recruter une main-d'œuvre destinée à rester dans l'entreprise. Dans ce cadre, les contrats d'alternance sont utilisés comme phase de complément à la formation initiale mais aussi comme période d'observation des jeunes afin d'évaluer les "compétences". On est ici dans *une logique de filière qualifiante* ajustée aux contraintes du marché interne. L'alternance est un investissement de long terme dans la formation. Cette utilisation qualifiante de l'alternance ne se limite pas aux grandes firmes du secteur financier, des télécommunications ou de l'agro-alimentaire, elle existe également au sein de petites entreprises. Il peut s'agir de PME confrontées à une absence de qualification sur le marché externe (haute technologie : mécanique fine, automatismes, plasturgie<sup>2</sup>) ou à des difficultés d'embauche récurrentes (commerce, réparation automobile, grande distribution). Elles constituent une famille d'entreprises dites "actives" (Bouquillard, 1993) qui sont motivées par des préoccupations de moyen/long terme.

Lorsque l'utilisation de l'alternance s'inscrit dans une logique d'intégration à l'entreprise, la dimension qualifiante est fondamentale. L'alternance est alors tournée vers l'apprentissage de capacités techniques indispensables à l'exercice d'un travail considéré comme qualifié. Dans ce cas, les entreprises aménagent spécialement l'accueil et l'encadrement des jeunes.

---

<sup>2</sup> Ce secteur, qui rassemble 145 000 salariés dans de petites entreprises (60% ont moins de 10 salariés) et dont la main-d'œuvre était constituée à 41% d'ouvriers non-qualifiés, a été confronté à la fin des années 80 à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Les transformateurs de plastique ont décidé d'agir pour attirer les jeunes dans leurs entreprises. Ils ont mené une politique de branche volontariste en matière de formation en ayant massivement recours aux contrats de qualification.

Il convient toutefois de souligner que cette logique de qualification se révèle minoritaire ; elle est présente dans les branches ou les entreprises qui possèdent déjà des infrastructures assimilables à un véritable appareil de formation (banques, grandes entreprises industrielles...) et pour lesquelles le dispositif de l'alternance a constitué un dispositif efficace de consolidation de leurs politiques. *La logique de court terme fondée sur la recherche d'une flexibilité externe reste majoritaire.* Dans cette logique, il s'agit de satisfaire des besoins en qualification plus banals pour une activité souvent saisonnière. La dimension de qualification du contrat en alternance est ici secondaire. Ces entreprises s'apparentent à des "consommateurs de l'alternance" (Möbus, 1996).

### **1.3. L'alternance comme forme particulière d'emploi ?**

L'attrait que peut représenter l'emploi de jeunes sous contrat d'alternance pour l'entreprise n'est pas à négliger. Ces jeunes constituent un apport en main-d'œuvre privilégié pour des secteurs dans lesquels le coût de recrutement et le coût d'usage de la main-d'œuvre sont particulièrement sensibles. Dans les petites entreprises de l'artisanat ou du commerce, l'insertion dans le procès de travail, compte tenu de la nature des tâches, est quasi immédiate. Les stagiaires y constituent souvent une main-d'œuvre directement utilisable et peu coûteuse. Au-delà de l'exonération des charges sociales, la plupart des mesures permettent le plus souvent de verser un salaire bien en dessous du SMIC notamment pour les Contrats de qualification et d'apprentissage (de 25 % à 78 % du SMIC pour l'apprentissage ; de 30% à 75% du salaire minimum conventionnel pour le CQ). De plus, un remboursement des heures formation est prévu sous la forme d'un versement forfaitaire assez avantageux pour l'entreprise. Le cumul de ces aides peut entraîner une diminution considérable (jusqu'à 80%) du coût salarial d'un jeune embauché.

Lorsqu'on analyse les pratiques de gestion du personnel des entreprises les plus impliquées dans le dispositif, on ne peut que mettre en relation leur utilisation intensive de l'alternance avec leur politique de flexibilisation de la main-d'œuvre. Les contrats en alternance peuvent en effet remplir plusieurs fonctions : période d'essai, main-d'œuvre à moindre coût, substitution à un contrat à durée déterminée, main-d'œuvre saisonnière en particulier dans le tourisme, l'hôtellerie, l'agriculture et les commerces.

### **1.4. Un dispositif hiérarchisé et sélectif**

D'un point de vue global, les plus défavorisés parmi les jeunes ont du mal à accéder aux mesures les plus qualifiantes (Gautié, 1996). Si les contrats de formation en alternance

étaient initialement destinés aux jeunes de faible niveau de qualification<sup>3</sup>, on constate que ce ne sont pas ces derniers qui en bénéficient le plus. Les entreprises qui recrutent des jeunes sous contrat d'alternance sélectionnent la main-d'œuvre sur la base du niveau de formation et de la situation professionnelle antérieure. Les jeunes les plus employables se dirigent vers les CQ tandis que les plus en difficulté sont quant à eux contraints de se replier sur d'autres mesures, sans réel contenu de formation (Lefresne, 1996).

Le dispositif de formation en alternance entérine la hiérarchie initiale des niveaux de formation : plus un jeune est formé au départ, plus ses chances d'obtenir le diplôme préparé sont élevées. Si l'on examine les taux de réussite aux diplômes en fonction du niveau de formation initiale, on constate de fortes disparités. Charpail et Zilberman (1998) ont ainsi pu établir l'existence de trois groupes de jeunes :

- Un premier groupe est constitué de jeunes ayant un niveau de formation supérieure (I, II, III : au moins Bac +2). Les taux de réussite à l'examen sont élevés à l'issue des contrats. Ce groupe présente les meilleures chances d'être embauché dans l'entreprise où s'est déroulé le contrat de qualification, le plus souvent dans les secteurs industriels des biens d'équipement, des biens intermédiaires et de consommation durables.
- Un deuxième groupe est constitué de jeunes préparant un diplôme de l'Education nationale de type BTS ou Diplôme universitaire de technologie (DUT) pour prolonger une scolarité initiale qui vient de s'achever dans les métiers tertiaires de la comptabilité, de la gestion ou du commerce. Le contrat de qualification correspond plutôt ici à la possibilité de poursuivre des études et d'obtenir un diplôme de l'enseignement supérieur dans un cadre différent de celui des établissements scolaires ou universitaires, bien que le taux de réussite soit légèrement en dessous de la moyenne.
- Un troisième groupe se compose de jeunes de faible niveau de qualification. Ces jeunes sont souvent déjà passés en contrats aidés (apprentissage ou plus rarement CES) et sont accueillis majoritairement par de petites entreprises des secteurs des services aux particuliers (hôtellerie-restauration, coiffure...). Ils préparent un diplôme de l'Education nationale mais connaissent souvent l'échec à l'examen.

### **1.5. Une sélectivité accentuée par les inégalités d'accès à la formation continue**

Ces inégalités sont renforcées par la variabilité des opportunités d'apprentissage rencontrées au sein des différents types de firmes. Les mécanismes de sélection de la main-d'œuvre conduisent les individus les plus diplômés à travailler dans les grandes firmes qui

---

<sup>3</sup> Ainsi le CQ devait "permettre à tout jeune de 16 à 25 ans n'ayant pas acquis de qualification ou ayant acquis une qualification ne lui permettant pas d'obtenir un emploi, d'acquérir une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme ou un titre homologué".

offrent le plus d'opportunités d'apprentissage et les moins diplômés à travailler dans les firmes les moins qualifiantes.

On sait en effet que "la formation continue va à la formation initiale" (Dubar, 2000). La formation professionnelle continue bénéficie davantage aux salariés les plus qualifiés, ayant une bonne formation initiale et des diplômes élevés. Toutes choses égales par ailleurs, l'accès à la formation continue est plus fréquent pour les cadres et les professions intermédiaires que pour les ouvriers, et aussi pour les salariés les mieux payés. Mais si l'effort est inégalement réparti, c'est avant tout entre les entreprises et les emplois et beaucoup moins entre les salariés qui occupent le même type d'emploi dans une même entreprise. La formation continue profite d'abord aux salariés insérés dans des entreprises de taille importante dans des branches ou des secteurs professionnels ayant une gestion active de leur personnel et de la formation. Les facteurs *structurels* liés aux caractéristiques (taille, haute technologie) et aux politiques des organisations pèsent aussi lourd sur les chances d'accès à la formation continue que les facteurs individuels liés au passé scolaire ou professionnel des adultes. Il semble qu'il y ait des entreprises à culture formatrice, et celles qui ne proposent jamais de formation à leurs salariés. L'initiative de l'employeur dans la constitution de cet environnement « formateur » apparaît fondamental (Aucouturier, 2001).

Le contenu technique du métier (recours à de nouvelles technologies ou à des nouveaux produits, normes de qualité ou de sécurité à respecter) sont également déterminants (Lainé, 2002). La formation continue concerne davantage les activités financières ou immobilières, les professions de la santé, de la banque, des assurances et celles les plus en prise avec l'informatique. D'autres métiers se distinguent par un accès limité à la formation continue. Il s'agit des métiers liés à des services aux particuliers (bouchers, charcutiers, boulangerie, hôtellerie-restauration, employés de maisons), des ouvriers des industries légères et du bâtiment. Les techniciens, agents de maîtrise et ouvriers qualifiés de type industriel bénéficient de nombreuses formations certifiantes, ce qui s'inscrit dans une longue tradition de la qualification de l'industrie. Inversement, les ouvriers non-qualifiés de type artisanal et les employés de commerce, déjà mal lotis en ce qui concerne le taux d'accès général à la formation, sont particulièrement peu nombreux à suivre des formations diplômantes ou associées à une certification professionnelle.



### **Taux d'accès à la formation continue par domaine professionnel pour les non-cadres**

<b>Domaine professionnel</b>	<b>Taux d'accès</b>	<b>Domaine professionnel</b>	<b>Taux d'accès</b>
Banque, assurance	56.4	commerce	27.6
informatique	54.7	Mécanique, travaux des métaux	27.2
Electricité, électronique	49.2	Tourisme et transport	26.1
santé	48.5	Service aux particuliers	23.2
Fonction publique	45.7	Bâtiment, travaux publics	21.9
Gestion, administration	41.4	agriculture	17.5
maintenance	38.8	Industries légères	15.8
Industries de process	34.9	Hôtellerie, restauration, alimentation	14
<b>Ensemble</b>	<b>32</b>	Artisanat	13.3

Source : enquête « Formation continue 2000 »

L'interdépendance des diverses formes d'apprentissage (formation initiale et formation continue) renforce les différences interindividuelles initiales. Par le jeu des interactions dynamiques (entre savoirs acquis, opportunités d'apprentissage), les différentes sources de différenciation se renforcent au fur et à mesure que se déroule la carrière des individus. La séquence des emplois successifs qui forment la carrière professionnelle de chacun peut rapidement aboutir à des trajectoires différentes. Certains jeunes ont accès aux entreprises qualifiantes et développent leurs compétences au cours de leur vie active, les autres sont relégués dans des entreprises sans perspective d'évolution. La formation en cours d'emploi peut apparaître comme un vecteur d'accentuation des inégalités et non comme un vecteur de réduction des inégalités. Dans ces conditions, il convient de s'interroger sur les moyens envisageables pour limiter ces effets inégalitaires et d'examiner les conditions d'une alternance qualifiante pour le plus grand nombre.

## **II- DE NOUVEAUX ENJEUX POUR L'ALTERNANCE : ARTICULER LA FORMATION INITIALE AUX DISPOSITIFS QUALIFIANTS DE FORMATION CONTINUE**

### **2.1. Faciliter l'accès aux ressources formatives**

La mise en œuvre d'une alternance qualifiante relève moins d'un problème de financement de la formation que d'un problème d'accès aux ressources "formatives". Certaines firmes ne disposent pas des actifs ou des ressources nécessaires. Un rapport de la Commission Européenne (*Europe sociale*, 1996) souligne en effet que les PME souffrent d'un manque de compétences internes et pas seulement de moyens financiers. Elles sont trop petites et trop isolées pour pouvoir mettre en œuvre des programmes de formation réellement qualifiants. Dans ces conditions, on ne peut se contenter d'agir sur le volume et le financement de l'investissement en formation. Les subventions publiques, les prêts ou les transferts financiers ne sont que de faibles substituts aux ressources "formatives" internes de la firme. Il s'agit davantage de tenter de réduire les inégalités d'accès à ces ressources. Une solution consisterait à favoriser la mise en œuvre de *réseaux* consacrés à la formation. Les "compromis

institutionnels" auraient alors pour but de favoriser les dynamiques d'échange et de valorisation commune des ressources pour la production et la diffusion de compétences, sources d'externalités positives. Ce type de coopération permettrait de lever le problème que peuvent rencontrer certaines entreprises (les plus petites, ou les entreprises naissantes) qui ne peuvent internaliser les ressources nécessaires à la constitution d'organisation qualifiantes.

## **2.2. Le rôle pivot des grandes entreprises : des entreprises « impliquées » dans la formation**

Certaines entreprises dont l'effort pour la formation de leurs salariés est très important ont également l'habitude d'embaucher des jeunes en alternance. Bessis, Aucouturier et Gelot (2001) distinguent quatre types d'entreprises selon leurs logiques d'utilisation de la formation continue et en alternance. Dans leur typologie, les entreprises « impliquées » réalisent un effort financier volontaire important (TPF > 1,5%) et accueillent des jeunes en alternance. Les grandes entreprises sont sur-représentées dans cette catégorie. Les entreprises de plus de 50 salariés représentent 50% des « impliquées », contre seulement 26% de l'ensemble des entreprises. Ces entreprises ne représentent que 6% de l'ensemble des entreprises, mais elles ont signé 40% des contrats en alternance conclus entre 1994 et 1996 par celles d'au moins 10 salariés. Néanmoins, ces entreprises utilisent l'alternance dans le but de recruter et former une main-d'œuvre destinée à rester dans l'entreprise. Il s'agit d'une logique d'intégration à l'entreprise.

Il pourrait être intéressant de s'appuyer sur ce type d'entreprises et d'élargir leur champ de recrutement pour les amener à accueillir des jeunes qui ne seraient pas destinés à rester chez elles mais qui pourraient bénéficier de leur appareil de formation. Certes, les entreprises ont tendance à privilégier, pour l'accès à la formation professionnelle, les individus susceptibles de rester en leur sein. Par ses effets, la formation continue remplit un rôle de rétention de la main-d'œuvre (Goux et Maurin, 1997). Même si le lien entre formation continue et promotion s'est atténué depuis les années 1970 (Dubar et Gadéa, 1999), la formation professionnelle participe toujours à une politique interne de promotion, surtout lorsque la taille de l'entreprise est suffisamment grande. Les secteurs où l'on se forme le plus sont aussi ceux où la promotion au sein de l'entreprise est la plus fréquente. L'enjeu serait donc d'ouvrir l'accès aux entreprises impliquées dans la formation à des jeunes qui ne seraient pas *a priori* recrutés à l'issue de la période d'apprentissage.

Certaines expérimentations s'inscrivant plus ou moins dans cette perspective ont été mises en œuvre. Ainsi, l'établissement *Renault* de Douai accueille dans le cadre de son programme "insertion des jeunes" deux groupes d'une trentaine de personnes. Ils sont intégrés dans un parcours qualifiant qui repose sur le principe de l'alternance en partenariat avec des

P.M.E. de la région. *Renault* reste le principal maître d'œuvre. L'objectif est de garantir leur employabilité dans les différentes entreprises du bassin d'emploi en les dotant, non pas de connaissances techniques ou de savoir-faire, mais d'un socle de compétences transversales que les salariés doivent mettre en œuvre dans les opérations de maintenance, de contrôle de la qualité (capacités à maîtriser l'environnement, à résoudre des problèmes en groupe, à communiquer...). Le but est de développer un socle de compétences sur lequel peuvent venir se greffer ultérieurement des connaissances techniques spécialisées et des savoir-faire spécifiques aux entreprises du bassin d'emploi qui recruteront ces jeunes.

### **2.3. Le pôle de compétences, nouvelle conception des lieux de formation**

Le modèle des « pôles de compétences » (Greffé, 1995) constitue une forme plus élaborée et plus collective de ce phénomène. Il s'agit de réseaux d'établissements et d'entreprises, associés de manière durable, qui organisent la mise en synergie des ressources formatives, grâce à l'utilisation d'équipements en commun et à la création de centres de ressources partagés par des entreprises. Ils relient généralement des firmes dans un domaine professionnel ou technologique donné. Ils s'organisent souvent autour d'une grande entreprise qui prend l'initiative du projet et qui conserve la maîtrise de sa réalisation.

Ces expérimentations restent limitées (quelques centaines de jeunes concernés). Dans ces réseaux de firmes qui coopèrent, les agents ont en effet à gérer un système complexe fait de différences plus ou moins reconnues, d'interactions à organiser, de compétences hétérogènes à mobiliser. La mise en œuvre d'actions coordonnées de ce type requiert notamment l'instauration de dispositifs et de procédures adaptés au partenariat multiple. Pour étendre de telles expériences, une certaine créativité institutionnelle s'avère nécessaire. Les modes de régulation des politiques de formation se transforment progressivement sous l'effet de la décentralisation (Romani, Richard et Méhaut, 1997)<sup>4</sup>. Mais les organisations professionnelles sont encore peu structurées au niveau régional et la concertation s'avère difficile à mettre en œuvre (Casella et Freyssinet, 1999). Ces difficultés témoignent des obstacles rencontrés pour compléter les régulations instaurées au niveau national (entre les branches professionnelles et l'Etat<sup>5</sup>) ou local (entre les établissements, les organismes de formation et les employeurs).

---

<sup>4</sup> La loi quinquennale du 20 décembre 1993 a renforcé le rôle du Conseil Régional en matière d'animation et de mise en cohérence, au niveau territorial, des dispositifs de formation professionnelle. Les Conseils Régionaux ont la charge d'élaborer un plan régional de développement de la formation professionnelle des jeunes (PRDFPJ). Dans ce nouveau contexte, la construction concertée d'une offre régionale de formation doit concilier efficacité économique, par un meilleur ajustement aux besoins de qualification, et efficacité sociale, en garantissant un droit d'accès à la qualification pour tous les jeunes.

<sup>5</sup> En outre, rares sont les organisations de branche (à part celles du BTP et des entreprises de propreté) qui soutiennent l'insertion des jeunes de très faible niveau de qualification. Le mandat qui leur est généralement

## CONCLUSION

Dans le dispositif de formation en alternance, les jeunes sont massivement accueillis dans les petites entreprises des secteurs les plus instables et les moins formateurs du système productif. En outre ce dispositif fonctionne de façon inégalitaire. Les plus diplômés trouvent une place dans les mesures les plus efficaces, tandis que les moins formés sont orientés vers les entreprises les moins formatrices. La qualité de la formation dispensée au sein du dispositif de formation en alternance est en effet fortement tributaire des comportements des entreprises. De fait, toutes les entreprises ne sont pas des "organisations qualifiantes". Elles ne sont pas toutes capables d'internaliser les actifs ou les ressources spécifiques nécessaires à la mise en œuvre de programmes de formation de qualité. L'alternance "qualifiante" est concentrée dans certaines entreprises qui mettent en œuvre des pratiques de recrutement sélectives et qui par conséquent sont inaccessibles pour une grande partie des jeunes entrant sur le marché du travail et notamment pour les jeunes les moins diplômés. Ce fonctionnement s'oppose au principe égalitaire affiché par la politique de formation menée jusqu'ici en France.

De ce point de vue, on voit combien les enjeux attachés à l'alternance et à la formation continue se rejoignent. Si l'objectif est réellement d'instituer une véritable filière de professionnalisation, il conviendrait de favoriser l'accueil de jeunes dans les organisations qualifiantes, c'est-à-dire les entreprises qui s'avèrent les plus engagées dans la formation continue, plutôt que de faciliter l'accueil massif de jeunes dans les petites entreprises des secteurs les plus fragilisés du tissu productif. Il peut également être intéressant d'encourager la production collective de compétences et de développer les institutions qui conduisent à une valorisation commune des ressources au sein de "pôles de compétences". Les différentes expériences qui ont été mises en œuvre, sont autant de pistes à approfondir pour mettre en place une alternance qualifiante. Elles conduisent à souligner la nécessité d'une certaine inventivité institutionnelle pour réguler la qualité de la formation dispensée dans un système fondé sur l'entreprise (Léné, 2002).

---

confié par les employeurs est, au contraire, de renforcer la qualité des recrutements et de développer la compétence des salariés en poste.

## BIBLIOGRAPHIE

- AUCOUTURIER Anne-Lise (2001). La formation continue est arrivée près de chez vous... *Premières informations et premières synthèses*, DARES, n°43-2, octobre.
- AVENTUR François, HANCHANE Saïd (1999). Inégalités d'accès et pratiques de formation continue dans les entreprises françaises. *Formation-Emploi*, n°66, avril-juin, 5-20.
- BESSIS Franck, AUCOUTURIER Anne-Lise, GELOT Didier (2001). Les entreprises qui forment le plus leurs salariés recourent également à l'alternance. *Premières synthèses*, n°09.1, DARES, mars.
- BOUQUILLARD Olivier Ed. (1993). *La mobilisation professionnelle des jeunes par la formation en alternance*. Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, Document Travail et Emploi, La documentation française.
- CASELLA Philippe, FREYSSINET Jacques (1999). La décentralisation de la formation professionnelle. Un nécessaire dialogue avec les acteurs économiques et sociaux. *Céreq Bref*, n°157, octobre.
- CHARPAIL Christine, ZILBERMAN Serge (1998). Diplôme et insertion professionnelle après un contrat de qualification. *Premières synthèses*, n°39-3, DARES, septembre.
- DUBAR C., GADÉA C. (1999). *La promotion sociale en France*, Presses Universitaires du Septentrion, Lille.
- DUBAR Claude (2000). *La formation professionnelle continue*, La Découverte, coll. Repères, 4<sup>ème</sup> édition, Paris.
- DUPRAY Arnaud, HANCHANE Saïd (2001). Les effets de la formation continue en entreprise sur la mobilité et les salaires des jeunes. *Formation Emploi*, n°73, 53-73.
- Europe Sociale (1996). *L'adaptation des travailleurs aux mutations industrielles*, Commission européenne, supplément 2/96.
- GAUTIE Jérôme (1996). *L'évaluation de la politique de l'emploi en faveur des jeunes en France*, Centre d'études de l'emploi, dossier 8, nouvelle série.
- GOUX Dominique, MAURIN Eric (1997). Les entreprises, les salariés et la formation continue. *Economie et Statistique*, n°306, 41-55.
- GREFFE Xavier (1995). *La formation professionnelle des jeunes. Le principe d'alternance*. Economica, Paris.
- LAINÉ Frédéric (2002). Métier, accès à la formation continue et mobilité professionnelle. *Premières synthèses*, n°24-1, DARES, juin.
- LEFRESNE Florence (1996). Formation et insertion professionnelle. In *L'alternance : enjeux et débats*. Collection cahier travail et emploi, la documentation française, DARES, Paris, 33-58.
- LÉNÉ Alexandre (2002). *Formation, compétences et adaptabilité. L'alternance en débat*, Editions L'Harmattan, Paris.
- LICHTENBERGER Yves (1995). Alternance en formation et qualification professionnelle. In POUPARD Raymond, LICHTENBERGER Yves, LUTTRINGER Jean-Marie, MERLIN Christian. *Construire la formation professionnelle en alternance*, Paris, les Editions d'Organisation.
- MÖBUS Martine (1996). Politiques de branche et stratégie des entreprises : état des lieux. In *L'alternance : enjeux et débats*. Collection cahier travail et emploi, DARES, la documentation française, Paris, 19-31.
- MONACO Antonio (1993). *L'alternance école-production. Entreprises et formations des jeunes depuis 1959*, PUF, Paris.
- ROMANI Claudine, RICHARD Antoine, MEHAUT Philippe (1997). Décentralisation de la formation professionnelle et coordination de l'action publique. *Travail et Emploi*, n°73-4, 97-110.