Typologie de formation et détermination des objectifs dans la PME

Agnès PARADAS

ERFI
Université de Montpellier I

Avec le soutien de la FNEGE

RÉSUMÉ

La formation dans les PME ne peut être étudiée selon les mêmes schémas que dans la grande entreprise. Les processus de décision et les types de formation engagés sont spécifiques, répondant à des logiques propres.

Une étude portant sur 127 PME du sud de la France, à propos de 270 types de formation engagées, et des buts qui leur sont alloués, a permis de mettre en évidence une typologie de ces formations, et de leur attribuer des objectifs possibles, afin de faciliter les choix des gestionnaires, et la rationalisation de leurs actions.

INTRODUCTION

Les besoins d'adaptation des PME sont très élevés dans toutes les catégories de personnel. Parmi les moyens envisagés par les PME, 72 % concernent la formation du personnel en place, et 49 % le recrutement (AGEFOS-PME, 1992). Ce constat récent situe l'importance de l'enjeu de la formation professionnelle pour les PME.

La formation, pourtant, est une action qui ne peut s'improviser, même dans les structures les plus informelles. Il est nécessaire, face à un développement rapide, et une prise de conscience sensible des besoins en formation, de clarifier la situation des PME, spécifique et variée, afin de les aider dans leurs choix.

Cette action passe par le respect de certains points du processus de formation et d'évaluation de la formation.

Ainsi, les objectifs constituent une condition incontournable de réduction de complexité (M. BARLOW). De leur pertinence, de leur cohérence avec les orientations générales, dépend en grande partie la justesse des actions prévues et menées (G.LE BOTERF, 1985).

Toutefois, notons que si l'objectif est nécessaire, il faudra respecter les caractéristiques propres à la PME, qui contribuent souvent à sa réussite, et ne pas tomber dans une rigidité excessive (P.MEHAUT, 1989).

Les formations observées correspondent à la définition suivante : "toute activité qui essaye, délibérement,d'améliorer ou de compléter les connaissances, aptitudes ou attitudes d'une personne dans son travail.C'est un moyen pour atteindre les objectifs de productivité et d'efficacité, grâce à une main-d'oeuvre adaptée, tout en s'efforçant de combler ses aspirations" (P.CANDAU, 1985). Celles que nous avons observées sont donc des actions formalisées, mais plutôt engagées dans une optique ponctuelle. Elles ne rentrent pas dans un projet plus global et étendu de formation. Cela n'enlève en rien leur éventuel caractère stratégique.

L'objectif de la formation est le but attendu, et peut se situer à différents niveaux, à différents termes. Le plus souvent, dans la PME, ces objectifs, lorsqu'ils existent, sont déterminés de façon informelle et implicite (A.PARADAS, 1991).

Dans la PME, les objectifs "ultimes", portant sur l'entreprise, peuvent être déterminés à l'aide du schéma de M.Marchesnay (M.MARCHESNAY, 1993), qui décrit le système de gestion de la PME, composé de pôles interactifs qui concernent l'organisation, l'environnement, les activités et les buts du dirigeant, et de notions clés, reliant ces pôles, comme par exemple le métier ou la mission des PME.

Enfin, la PME ne peut se définir de manière unilatérale. Il existe différents types de PME, qui constituent un monde hétérogène, avec des spécificités variées (P.A.JULIEN, 1990).

Notre recherche porte essentiellement sur des PME dont l'effectif est compris entre 10 (contrainte légale inexistante jusqu'en 1992), et 250 salariés, et sont autonomes en matière de décision de formation. Nous n'avons pas retenu d'autres critères de différenciation.

La non formalisation des objectifs dans la PME et la confusion qui règne en matière de choix de formation adapté à la situation, sont en contradiction avec les besoins croissants d'adaptation des hommes, et de compétitivité des PME, à la base d'un développement explosif de formation.

On se demandera ainsi quels sont les principaux types de formations engagées dans les PME, et les familles d'objectifs qui peuvent leur correspondre. Cela devra permettre aux gestionnaires de la formation dans l'entreprise de prendre des décisions mieux adaptées à leur situation.

Ces résultats ont été obtenus grace à une étude de 127 PME du sud de la France, à partir de questions ouvertes sur les formations engagées et les buts qui leur étaient attribués. 270 réponses ont été obtenues, soit en moyenne un peu plus de deux réponses par PME. Elles ont été reclassées et traitées de façon manuelle, afin de mettre en évidence différentes logiques.

Nous présenterons donc les trois types majeurs de formation qui ont émergé, en réfléchissant sur leurs objectifs possibles, et la logique de décision qui les a motivées.

-I- LA FORMATION ACCESSOIRE

Les formations de ce type sont des formations qui accompagnent des changements qui interviennent dans la PME, et qui contribuent à une mise en place plus facile des investissements opérés, ou à une meilleure intégration de changements extérieurs. Elles représentent 35.5 % des formations citées. Elles ont donc une importance non négligeable dans la PME.

Différents changements peuvent être à l'origine de ces formations.

-I-1- Les différentes formations accessoires

-I-1-a- Les formations à l'informatique

Les formations à l'informatique représentent une grande part des formations citées (19 %). Elles répondent en fait à des changements ou des ajouts de matériel apparus volontairement dans l'entreprise. Sur un continuum allant d'un processus le plus réactif au plus pro-actif, on retrouve différentes attitudes.

Le plus souvent, la PME se situe à la première extrémité du continuum. Face à l'obsolescence du matériel, ou à une baisse de compétitivité de par la lourdeur de gestion, face à des modifications indispensables des machines ou des procédures, certaines PME ont ressenti le besoin , voire l'obligation de rapidement se remettre en question et investir, qui dans un logiciel, qui dans de nouveaux programmes, qui dans de nouvelles machines.

A ce moment là, la formation devient une composante indispensable à la réussite de l'installation. Sans elle, pas de changement possible, et donc pas d'amélioration des dysfonctionnements perçus. On sait ici assez précisément ce que l'on attend des formations engagées, puisque l'enjeu est finalement simple. La formation, accompagnant un investissement en technique, est un des supports assistant le changement, qui doit permettre de résoudre les problèmes.

De l'autre coté du continuum, les décisions pro-actives sont plutôt rares. Certaines entreprises semblent mettre en place des solutions informatiques en sachant intuitivement qu'il faut le faire pour ne pas rester à la traîne des nouvelles technologies.

Une seule PME nous semble avoir, en ce qui concerne l'informatisation, une démarche réellement préventive. La formation ne se limite d'ailleurs plus à sa fonction accessoire. Elle est menée tous les ans, porte sur des procédures d'informatique pointues, dans le but de pouvoir coller aux marchés, en maîtrisant rapidement des métiers alors inconnus.

Dans la majorité des cas, donc, nous remarquons que la formation à l'informatique répond à une fonction d'accompagnement de la mise en place de nouvelles techniques, et obéit donc, à un niveau le plus général, aux objectifs alloués à l'installation même de ces techniques dans l'entreprise.

On pourra citer pour exemple des formations d'initiation à un logiciel de gestion de stocks installé suite à des problèmes constatés, dans un objectif d'économie et de rationalisation.

-I-1-b- Les formations aux nouvelles machines

Nous nous retrouvons dans une logique similaire à la précédente, lorsque la PME s'engage dans des investissements en machines, et que l'utilisation correcte de ces matériels ne peut se faire sans une formation adéquate, assurée d'ailleurs quelquefois par le fournisseur lui-même.

La logique réactive ou pro-active n'est pas nette, car le matériel peut être installé soit en prévision d'une évolution, pour anticiper le marché, dans le cadre d'une vision claire du responsable, soit en réaction à une obsolescence devenue dangereuse pour l'entreprise.

Les **objectifs** de ces formations sont clairs, et peu différenciés. Il s'agira de pouvoir se servir correctement d'un matériel mis en place dans une certaine optique.

Ainsi, une formation à la maintenance sur des machines récemment installées doit permettre une intervention et une réparation efficace, en cas de défaut de

fonctionnement, et donc réduire les coûts occasionnés par une panne. Les objectifs cités ici sont donc très directement liés à la machine : on parle d'"adaptation", d'"intervention", de "maîtrise", d'"utilisation optimale".

C'est **l'optique** dans laquelle est mis en place le matériel qui constitue l'objectif principal, le résultat auquel on doit parvenir, assisté par la formation, essentielle à la réussite.

-I-1-c- Les formations aux nouveaux produits

Lorsque l'activité de la PME est transformée par l'arrivée, interne ou externe de nouveaux produits, la formation doit également accompagner ce changement.

De par sa situation quelquefois unique sur le marché en termes d'activités, la PME peut avoir besoin, plus que toute autre entreprise, de cette formation.

Ainsi, trois cas se presentent ici :

D'une part, l'évolution des produits sur le marché va obliger les PME à former ses salariés pour rester dans la compétition.

D'autre part, le responsable bien informé peut choisir d'anticiper afin de profiter d'une opportunité qui s'offrira à lui.

Enfin, de par une spécificité accrue de l'activité de l'entreprise, la formation continue des individus non informés peut être une nécessité vitale.

On parle ici beaucoup de compétitivité, de conseil client, de vente accrue. Les objectifs portent donc surtout sur le pôle environnement, alors même que la formation touche les activités. La connaissance des produits sert à mieux se placer sur le marché.

-I-1-d- Les formations suite à de nouvelles lois

Les signaux de l'environnement ne se traduisent pas seulement en termes de nouveaux produits ou de nouvelles techniques. La législation est présente dans les décisions des responsables de PME. Une modification des codes, des nouvelles lois, ou des obligations en matière de produits dangereux, vont être à l'origine de formations qui devront permettre de s'adapter aux changements requis.

La détermination des **objectifs**, dans ce cas, est directement associée au problème spécifique dont il est question.

Les résultats attendus seront simples, et touchent à la fois à la légitimité de l'entreprise et à son image.

-I-1-e- Les formations dans le cadre de nouveaux marchés

Nous avons choisi d'associer à cette catégorie les formations aux langues, qui suivent la même logique, et sont motivées par des changements subis ou prévus sur les marchés.

Nous remarquons ici que les formations dans une logique pro-active sont plus nombreuses. La prévision d'une possibilité d'entrée sur un marché va se traduire par des formations adaptées, qui permettront d'être mieux préparé.

C'est ainsi que l'on "anticipe l'Europe", en formant ses collaborateurs à l'anglais, que l'on prévoit l'arrivée de nouveaux investisseurs, en tentant d'améliorer les possibilités de communication...

Par ailleurs, certaines formations sont mises en place pour faciliter un projet d'exportation, ou de positionnement sur un marché extérieur. Enfin, pour pouvoir acquérir des parts de marché nouvelles, certains savoirs faire sont indispensables.

Dans une optique réactive, on retrouve surtout la réponse à une concurrence accrue qui doit permettre de se maintenir sur un marché grâce à de nouvelles compétences, ou bien de s'orienter vers des marchés plus porteurs, et de pouvoir s'y adapter.

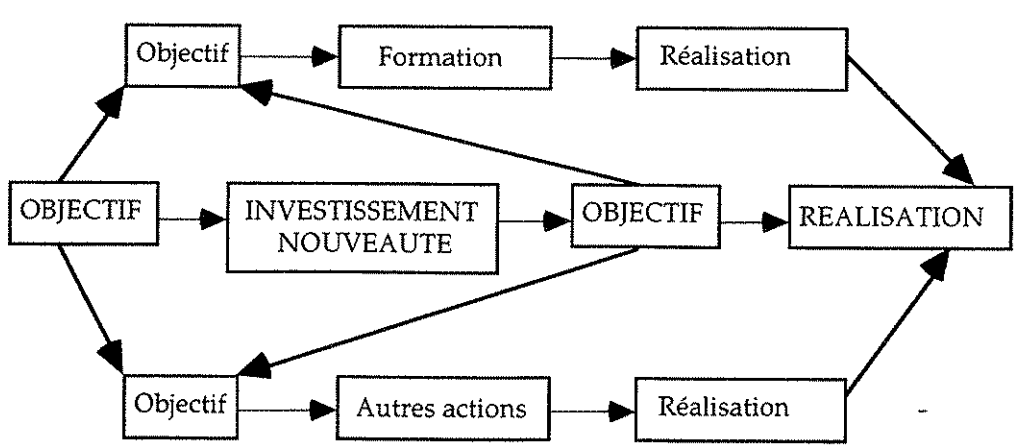
Les résultats attendus de ce type d'actions pourront être traduits principalement en parts de marché maintenues ou obtenues, en qualité de relations avec la clientèle concernée, et en chiffre supplémentaire réalisé.

-I-2- Réflexion sur les objectifs des formations accessoires

La formation accessoire est celle qui accompagne le changement qui intervient dans l'entreprise. Elle a donc des objectifs qui vont plus loin que des objectifs de formation.

Ils sont associés au support que les actions de formation accompagnent.

Il est impossible de dissocier les effets de la formation de ceux de l'installation, ou du changement, et des autres actions menées pour les faciliter.



Toutes les démarches engagées lors d'un choix d'investissement répondent à un même objectif général qui est d'ailleurs souvent stratégique, agissant sur le système de gestion. Ces formations entrent dans la logique "d'investissement de synthèse", défini comme la "dépense additionnelle à tout investissement, permettant d'optimiser soit son utilité, soit sa rentabilité" (B.MARTORY, 1977). Cette formation permet d'agir sur les pôles du système de gestion, car sans elle, peu de changements interviendront, ou bien dans de mauvaises conditions. La fixation des objectifs s'insère donc ici dans un processus à plusieurs vitesses, et doit s'intégrer dans une logique plus large et stratégique de changement. Les formations, accompagnant d'autres actions, auront certainement un impact sur le système de gestion de la PME.

Le tableau suivant permet de retracer les objectifs pouvant être attribués à ces formations.

Type de formation	Type d'objectif possible
FORMATION ACCESSOIRE	**OBJECTIFS DES SUPPORTS**
Informatique	Organisation, activités, environnement. Métier, mission. Image, plan d'action.
Nouvelles machines	Organisation, activités, environnement. Métier, mission. Image, plan d'action.
Nouveaux produits	Activités, environnement, mission. Buts, plan d'action.
Nouvelles lois	Légitimité, image.
Nouveaux marchés	Environnement, activités. Mission, plan d'action.

Les objectifs peuvent être décomposés en deux niveaux distincts, suffisants pour clarifier la détermination, sans alourdir trop les décisions en formation.

Pour les formations accessoires, le processus va plutôt d'une détermination stratégique (investissement, changement) vers des objectifs plus opérationnels (assistance, accompagnement).

FORMATION	OBJECTIF	
	Opérationnel	Stratégique
Formation accessoire	Fonction de changement	
	Quelles actions pour accompagner le changement ?	Lié aux autres actions et au changement sur le système de gestion.

-II- LA FORMATION QUALIFIANTE

Les formations qualifiantes sont des formations qui visent à apprendre de nouvelles compétences, ou à les perfectionner. Elles permettent de combler des défauts de qualification qui apparaissent lors de l'exploitation de l'entreprise, suite à des évolutions normales ou à des lacunes existantes.

Ces formations sont largement nécessaires à la PME qui entretient parfois des relations difficiles avec le marché du travail, et qui n'a pas de gros moyens pour pallier les problèmes de qualification. Elles représentent d'ailleurs près de 40 % des formations engagées dans les PME observées.

-II-1- Les différentes formations qualifiantes

-II-1-a- Réponse à une absence sur le marché

Le nombre de ces formations est important (13.3 %). Suite à un départ en retraite, une démission, une évolution de l'entreprise, celle-ci va devoir faire le constat d'une lacune en personnel qualifié sur le marché.

La PME, si elle perd une personne clé, est en danger. Elle doit rapidement résoudre cette lacune, sans quoi elle risque de perdre ses avantages sur le marché.

Deux solutions s'offrent à elle : trouver un individu qualifié répondant aux caractéristiques du poste ou bien, faute d'offre adaptée, choisir en interne ou en externe une personne qui suivra une formation qualifiante précise permettant de fonctionner à nouveau de façon normale.

Le premier effet attendu de la formation est donc de retrouver rapidement un personnel efficace sur le poste. La formation va être un moyen de réduire la perturbation amenée par l'absence.

Les buts de ces formations, tels qu'ils sont perçus par les responsables sont simples : avoir une ouvrier qualifié, avoir un électricien compétent, un métallier, un frigoriste...

De plus, la formation d'un individu, plutôt que l'embauche d'une personne déjà qualifiée, même si elle peut poser des problèmes de délais, est une solution positive dans la PME, où même les qualifications les plus classiques peuvent être spécifiques.

La formation qualifiante intervient aussi dans un autre contexte. Le responsable se rend compte que le processus de production est incomplet, et que la qualification d'un individu permettrait d'améliorer les performances. Ou bien, l'évolution de l'entreprise est telle qu'elle requiert de nouvelles qualifications inexistantes sur le marché.

-II-1-b- Les formations perfectionnement au métier

Dans la perspective d'améliorer des compétences, de perfectionner des savoirs faire, d'augmenter la performance individuelle ou d'entreprise, de dynamiser certaines fonctions, d'accroître la polyvalence, des formations venant ajouter des connaissances nouvelles à une qualification existante vont être menées (14 %).

Le responsable est averti d'un besoin, d'une insuffisance, d'une amélioration nécessaire, soit suite à l'expression d'une demande personnelle, soit en observant son entreprise. La réponse à ce besoin de perfectionnement passe par la formation, variable d'excellence dans ce domaine.

Pour retrouver les objectifs relatifs à ces formations, il faudra connaître les raisons qui poussent les responsables à les mettre en place. Le plus souvent ils exprimeront un but d'amélioration des connaissances. Mais dans quelle perspective ? La principale semble être ici une amélioration du métier.

Certains parlent de productivité accrue, de maîtrise du métier, de professionnalisme, de rendement. On se situe souvent au niveau du système de gestion. C'est ici principalement le métier qui est visé, et à travers lui les activités de la PME, son organisation, et quelquefois sa mission. On cherchera ainsi à améliorer une activité de conseil, à accroître la productivité dans une action spécifique...

-II-1-c- Les formations perfectionnement en administration

Nous avons volontairement séparé ces formations des précédentes, car elles nous semblent plus axées sur l'organisation que sur les activités elles-même.

La PME va chercher à accroître sa performance à travers une meilleure gestion, une meilleure organisation. C'est ainsi que les responsables enverront en formation du personnel dans le but de rationaliser certaines procédures, de mieux connaître certaines techniques de gestion.

Que ces formations traitent de comptabilité, de finance, de gestion du temps, de fiscalité...elles visent toutes le même objectif : mieux connaître les techniques administratives dans le but de mieux organiser les moyens de l'entreprise. Elles doivent donc avoir principalement une action sur l'organisation, dans la logique du système de gestion, et peuvent quelquefois influer sur le plan d'action, et les activités.

Nous citerons par exemple une formation engagée en "comptabilité spécifique", dans le but d'acquérir des techniques nécessaires à une réorganisation due à un rachat.

-II-1-d- Les formations perfectionnement au management

Des différences sensibles dans ce type de perfectionnement apparaissent. Nous parlons ici des formations couramment nommées "au management", mais également de celles qui visent à améliorer les aptitudes à l'encadrement, à la gestion des hommes, à la conduite de réunions...

Ces formations interviennent lors de la constatation d'un point faible dans l'entreprise, d'une baisse des performances, ou par une volonté de "briser la routine", ou d'anticiper sur l'avenir.

Leur motivation est donc diverse et peut faire varier les résultats escomptés.

Toutefois, dans la plupart des cas, nous pourrons attribuer aux formations des objectifs destinés à améliorer l'organisation, ce qui doit provoquer des effets induits en termes de compétitivité, à embellir l'image de l'entreprise, à modifier peut être la culture de la PME, et quelquefois à agir sur le mode de direction, et donc sur la personnalité du dirigeant.

Le management est une action très générale qui apparaît comme transversale dans l'entreprise. C'est la raison pour laquelle, même si on peut cibler son effet sur des points précis plus que sur d'autres, il faudra toujours observer les raisons qui ont poussé les responsables à l'améliorer.

Les résultats escomptés pourront ainsi être une amélioration du climat, une augmentation de la productivité d'une équipe, la dynamisation dans un but de rendement accru, mais également un accroissement des parts de marché, ou une amélioration des produits.

-II-2- Réflexion sur les objectifs des formations qualifiantes

Le problème de qualification est très présent dans les petites structures, pour différentes raisons. Celles-ci n'ont pas toujours les moyens d'attirer, de par les conditions de travail proposées, des personnels qualifiés, et donc se retrouvent face à une seule solution : former des individus, avec le risque, d'ailleurs, de les voir partir par la suite. D'autre part, certains métiers de la PME qui se positionne dans des créneaux spécifiques, n'existent pas sur le marché.

Enfin, dans la vie de l'entreprise, face à un environnement turbulent, instable, la PME flexible peut être amenée à s'adapter et donc à évoluer vers de nouvelles qualifications.

Les objectifs des formations qui seront fixés vont être directement reliés aux individus qui suivront ces formations. Les besoins vont être déterminés en fonction des compétences et de la motivation des futurs formés. Ces objectifs vont également dépendre de la vision du dirigeant. En effet, les besoins de qualification pour l'entreprise peuvent répondre à des buts très diversifiés.

Type de formation	Type d'objectif possible
FORMATION QUALIFIANTE	**SELON L'ENJEU DE QUALIFICATION**
Réponse à une absence sur le marché	Organisation, activités, environnement. Culture, plan d'action.
Perfectionnement du métier	Organisation, environnement, activités. Métier, mission.
Perfectionnement administratif	Organisation, activités. Plan d'action.
Perfectionnement management	Buts, organisation. Image, culture.

En fonction de l'enjeu que recouvre la qualification, les objectifs seront plus ou moins opérationnels, plus ou moins stratégiques.

Les objectifs qui seront attribués aux formations vont donc être les fruits d'une réflexion sur les résultats escomptés, au niveau de l'individu, et au niveau de l'entreprise.

FORMATION	OBJECTIF	
	Opérationnel	Stratégique
Formation qualifiante	Fonction de l'enjeu de la	qualification
	Quelles compétences doivent être modifiées ?	Quelles conséquences sur le système de gestion ?

En ce qui concerne ces formations, la détermination des objectifs peut se faire selon deux logiques, dans un ordre différent : soit du stratégique (améliorer la flexibilité de l'entreprise..) vers l'opérationnel (.. en améliorant la polyvalence), soit de l'opérationnel (demande d'un salarié) vers le stratégique (quel impact sur le système de gestion ?).

-III- LA FORMATION SPECIFIQUE

Cette catégorie de formation nous semble devoir être distinguée des autres, car elle concerne des formations qui sont très précisément axée sur un point, et dont l'objectif premier est inscrit dans le nom même de la formation.

-III-1- Les différentes formations spécifiques

-III-1-a- Les formations à la vente et au marketing

Cette formation aurait certainement pu être classée dans la première ou la deuxième catégorie. Nous l'avons placée ici car il nous semble qu'elle répond à un besoin bien spécifique, qui se trouve être le même quelle que soit la PME que l'on considère.

Face à un dysfonctionnement quelconque vis à vis de l'environnement, à un besoin supplémentaire, le responsable va choisir de former ou de perfectionner des personnes à la vente, ou aux techniques commerciales.

Ces choix seront donc motivés par des signaux de l'extérieur (accroissement de la concurrence, changement du marché...) ou de l'intérieur (catégories de produits peu vendus, mauvaises performances commerciales...). Ils peuvent également être justifiés par une volonté de consolider la force de vente dans une perspective d'évolution.

Les résultats attendus portent principalement, à un niveau primaire, sur le comportement des hommes, et à un niveau secondaire sur le renforcement de la position dans l'environnement, passant quelquefois par une amélioration de la mission. On parle alors de compétitivité, de performance accrue, de résultats majorés, de qualité du service...

-III-1-b- Les formations sécurité

Nous avons inclus ici les formations qui répondent aux obligations légales, et donc la frontière avec une catégorie précédemment évoquée est floue. De plus, les formations ergonomiques, concernant par exemple les postures, nous semblent répondre à la même logique.

La question de la décision pro-active ou réactive est intéressante à étudier ici. En effet, les réponses sont symptomatiques. L'exemple le plus flagrand de décision réactive est celui d'une formation à la sécurité pour éviter les incendies, qui a suivi d'un mois un sinistre dans l'entreprise.

Heureusement, toutes les formations ne sont pas menées dans les mêmes conditions. Elles répondent également à des préoccupations de prévention, ou à un constat d'inconscience démesurée des employés. Elles sont enfin, quelquefois, motivées par de nouvelles lois.

Les **objectifs** sont simples, du moins en ce qui concerne les effets directs. Le but de ces formations est de réduire les accidents, de limiter les problèmes de santé des employés, ou d'améliorer leur confort.

Les effets induits sont plus divers. Ils peuvent concerner le climat de l'entreprise, son image, interne ou externe, mais également réduire les coûts liés aux accidents de travail (remplacement, litiges...), aux incendies, ou aux congés maladie.

-III-1-c- Les formations communication

Plusieurs constats sont à l'origine des actions. Les plus classiques sont ceux qui révèlent l'existence de dysfonctionnements dans les relations, d'agressivité dans les rapports, ou d'insatisfaction témoignée.

Pourquoi s'engager alors dans ce type de formation ? L'amélioration des relations n'est pas une fin en soi. Elle doit permettre d'obtenir d'autres résultats. On parle alors de meilleur climat, de meilleure image externe, et même, pour certaines activités, d'une plus grande maîtrise du métier. L'effet est diffus, mais touche sans aucun doute à de nombreux éléments du système de gestion.

L'autre contexte majeur qui induit des formations à la communication, est caractérisé par l'existence de changements dans l'organisation. Les rachats, l'introduction de nouvelles technologies, les changements d'activité, de fonction, vont venir perturber l'équilibre de la PME. La communication se devra alors de rétablir les équilibres dans l'organisation, d'assister les changements stratégiques...

-III-1-d- Les formations qualité

Ces formations sont elles aussi mises en place dans différents contextes. La législation joue quelquefois un rôle important dans ces formations, particulièrement en ce qui concerne l'hygiène et la certification.

On peut également "faire de la qualité" suite à une pression de l'environnement, soit que la concurrence augmente, soit que les donneurs d'ordre le demandent. Enfin, pour les "visionnaires", la qualité peut être un moyen à terme de se placer sur les marchés européens, en respectant de nouvelles normes, ou bien de coller au "plan stratégique".

Les indicateurs de qualité sont nombreux. Il sera donc possible de s'interroger sur ces évolutions, en adaptant les outils au cas de l'entreprise.

Mais il faut à nouveau voir plus loin. La qualité a de nombreux impacts. Elle améliore l'organisation de l'entreprise, et surtout, le plus souvent, la position dans l'environnement. Elle influe sur le métier de l'entreprise, sur sa mission, sur son image et sa légitimité. Les responsables parlent de productivité, de compétitivité, d'amélioration des résultats, de maîtrise du métier et d'image.

Ainsi les raisons pour lesquelles les formations sont mises en place devront être étudiées, les objectifs dépendant de ces motivations.

-III-1-e- Les formations "originales"

Cette dernière catégorie concerne des formations atypiques qui répondent à des objectifs aussi divers que leurs profils.

Nous retrouvons ici les formations de formateurs, qui permettront de gagner temps et argent, les formations d'alphabétisation qui améliorent la qualité personnelle, les séminaires de gourous, sans indication d'ailleurs sur les buts escomptés.

L'originalité de ces formations, leur caractère quelquefois éloigné des préoccupations directes de l'entreprise, font de ces actions des exceptions dans la PME.

-III-2- Réflexions sur les objectifs des formations spécifiques

Les formations spécifiques peuvent répondre à diverses logiques. Mises en place face à un dysfonctionnement spécifique ou dans un but bien précis, elles auront des objectifs directement en relation avec leur intitulé, et la cause pour laquelle elles ont été engagées. Elles peuvent avoir des effets induits sur le système de gestion, mais sont souvent mises en place dans une logique très opérationnelle.

Type de formation	Type d'objectif possible
FORMATION SPECIFIQUE	**FONCTION DIRECTE**
Vente, marketing	Environnement, activités.
Sécurité	Métier, mission. Organisation.
Communication interne	Image, culture. Activités, organisation.
Qualité	Image, métier, Organisation, environnement.
Originales	Mission, métier, image, légitimité. Divers.

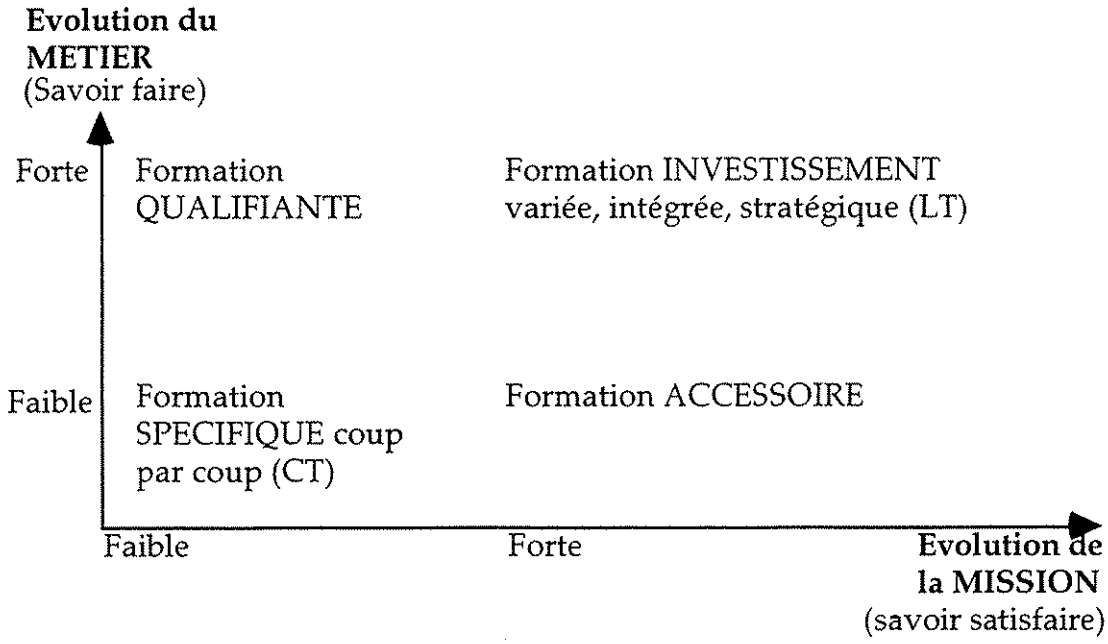
Ainsi, ces formations auront des objectifs directement opérationnels, qui concernent plus souvent les attitudes que les compétences, mais qui devront être mieux développés pour la compréhension des impacts plus larges de ces actions sur le système de gestion.

FORMATION	OBJECTIF	
	Opérationnel	Stratégique
Formation spécifique	Fonction plus directe	
	Quelles attitudes doivent changer ?	Quelles conséquences sur le système de gestion ?

CONCLUSION

Les différentes formations peuvent être mises en place dans n'importe quelle PME. Pourtant, il nous semble qu'elles répondent à diverses logiques. Le schéma que nous présentons se base sur une réflexion à partir des caractéristiques de la PME selon deux déterminants : l'évolution du métier et l'évolution de la mission.

Les types de formations correspondront alors à différents contextes, bien que la réalité ne soit pas aussi tranchée que dans cette représentation.



C'est dans les PME pour lesquelles les déterminants subissent l'évolution la plus forte que la formation constituera un enjeu important. La formation est alors conçue comme un investissement, ce qui implique des conditions rigoureuses de mise en oeuvre de la formation, une mise de fonds relativement importants, dans l'espoir de flux futurs.

Les formations ont alors un caractère stratégique, et leur action est primordiale pour la survie ou le développement de la PME.

En fonction du contexte dans lequel se trouve l'entreprise, des besoins auxquels elle est confrontée, différentes formations pourront être mises en oeuvre.

La réflexion sur les objectifs pourra alors être menée grâce aux schémas proposés. Toutefois, face à l'hétérogénéité des situations, aucune "recette" ne peut être donnée, et chaque responsable devra adapter les propositions au cas particuliers de son entreprise, et aux moyens dont il dispose.

BIBLIOGRAPHIE

AGEFOS-PME (1992) :
Perspectives 1993. Les PME face aux ressources humaines et à la formation, Sondage national auprès de 450 entreprises, novembre.

BARLOW, M. :
Formuler et évaluer ses objectifs en formation, Chronique sociale.

CANDAU, P. (1985) :
Audit social, Vuibert Gestion.

JULIEN, P.A. (1990) :
Vers une typologie multicritère des PME, Revue Internationale PME, Vol.3, n °3.4.

LE BOTERF, G., DUPOUEY, P., VIALLET, F. (1985) :
L'audit de la formation professionnelle, Les Editions d'Organisation.

MARCHESNAY, M. (1993) :
Management stratégique, Eyrolles.

MARTORY, B. (1977) :
L'entreprise capitaliste face à l'investissement en formation du personnel, Thèse de Doctorat d'Etat, Paris I.

MEHAUT, P. (1989) :
L'investissement formation dans les PME, collectif ADEP/DFP.

MEIGNANT, A. (1991) :
Manager la formation, Editions Liaisons.

PARADAS, A. (1991) :
Formation et évaluation en PME, Actes du 2° Congrès de l'AGRH - Pour une vision de la GRH, ESSEC, Cergy, novembre.

WEHRENBERG, S.B. (1986) :
The vicious circle of training and organisational development, Personnel Journal, juillet.