

LA RECHERCHE D'UN CONTEXTE PROPICE À LA MISE EN PLACE DE FORMATIONS PROFESSIONNELLES DANS LES TPE

Marthe KALIFA, *Psychologue,*

Chargée de cours à l'Université de Montpellier III.

Agnès PARADAS, *Maître de Conférences, IUT Valence,*

ERFI-ISEM, Université de Montpellier I.

RESUME

Si les PME ont fait l'objet de plusieurs études empiriques ces dernières années, les TPE restent encore largement inexplorées.

Ce papier s'attache, à partir d'une étude auprès de 100 TPE, à rechercher des conditions favorables à la mise en place de formation, dans les TPE. Dans cet objectif, le profil du dirigeant, les buts de l'entreprise, son organisation et ses activités sont successivement étudiés, et donnent lieu à des propositions de mise en place de la formation dans les TPE.

INTRODUCTION

Intérêts de la recherche

Les PME sont de plus en plus étudiées de façon spécifique par les chercheurs. Dans le domaine de la formation professionnelle, il apparaît que l'intérêt croissant pour ces structures puisse être lié à une prise de conscience du marché colossal que représente cette population (Rosanvallon A., 1990). L'importance économique des PME en France est grande, et leur potentiel de création d'emplois prouvé par de nombreuses statistiques (Becarelli C., Perker H., 1991). Malheureusement, les travaux empiriques concernant la formation se limitent principalement à l'étude des entreprises de plus de 10 salariés.

Ces choix peuvent s'expliquer par deux raisons principales:

- d'une part, l'hétérogénéité de la population des PME, traditionnellement segmentées en TPE (-10), PE (10-50) et ME (50-500). Chacune de ces catégories mérite une approche spécifique, et les

TPE ont des caractéristiques propres, rarement identifiées.

- d'autre part, l'enjeu formation lié à l'obligation récente (1993) de contribution au titre de la formation continue, d'un montant encore faible (0,15 % de la masse salariale).

Toutefois, à partir des informations disponibles, on remarque que les PE de 10 à 19 salariés, contraintes de verser 1,5 % de leur masse salariale, n'épuisent pas, pour un grand nombre, leur pourcentage, considérant plutôt les versements comme une contrainte fiscale supplémentaire (CEREQ, 1992). Ainsi peut-on se demander quelle sera l'utilisation faite par les TPE des 0,15 % ?

Déjà émergent certaines questions relatives aux modalités de mise en place de la formation dans ces entreprises. La mesure légale **restera une mesure inutile** pour une large part du tissu des TPE, **si l'on ne réfléchit pas à la spécificité de la population et à des conditions adaptées de formation.**

D'ailleurs, le manque de formation semble être l'une des causes principales d'échec dans les petites entreprises (Adams et Walbanks, 1983). De plus, on peut s'accorder avec Rosanvallon (1990) lorsqu'il affirme que les PME ont besoin de «mobiliser des forces de travail plus qualifiées pour faire face aux nouveaux contenus de travail induits par les changements technologiques en cours, et pour pouvoir répondre aux nouveaux critères de compétitivité auxquels sont soumises les PME-PMI» (complexité du travail, nouvelles professionnalités...). Il semble possible de transférer ce discours à la TPE.

Ainsi, ces considérations appuient l'idée selon laquelle la formation dans les TPE doit être développée. Elles justifient notre réflexion sur les conditions favorables à la mise en place de la formation dans les TPE.

Définitions

Les travaux empiriques existants sur les modalités de la formation dans les TPE sont rares, tout comme les analyses qui en découlent. Il est utile de définir précisément les données préalables à la réflexion.

La TPE est ici identifiée par son effectif, inférieur à 10 salariés. Notre intérêt s'est porté sur les TPE jeunes, appartenant à la catégorie des entreprises en démarrage, de moins de cinq ans (Capiez, 1990).

Le contexte propice est entendu ici comme un ensemble de conditions qui permettraient, en interne et en externe, de développer, et cela de la manière la plus efficace, la formation dans la TPE. Il semble que ce développement passe largement par la motivation du dirigeant.

Objectifs

Finalement, les objectifs de la recherche découlent des intérêts évoqués dès le début de notre présentation. Ils concernent :

- l'identification des conditions de formation adaptées à la TPE, afin de favoriser le développement et la réussite.

- le repérage des spécificités de la TPE particulièrement à travers une comparaison avec les PME. On pourra donc parler de spécificité à part entière, lorsque la TPE est réellement différente de la PME, mais également de spécificité «partielle», lorsqu'une caractéristique propre à la PME est encore plus forte en TPE, et a une influence encore plus déterminante en termes de formation.

Méthodologie

L'étude que nous allons présenter maintenant est celle qui a servi de support à la réflexion engagée. Il s'agit d'une enquête réalisée en février-août 1992 en Languedoc-Roussillon, région où les TPJE sont largement représentées. KALEIS, en association avec le CREUFOP, sont à l'origine de ce travail.

L'enquête a porté sur 100 dirigeants de TPJE en Languedoc-Roussillon. Elle s'est déroulée en 12 entretiens sur site et par des envois de questionnaires (taux de réponse 56%). 25 secteurs différents sont représentés, ainsi l'échantillon revêt une certaine homogénéité. En effet, ont été éliminés les secteurs suivants :

- agricole (régime particulier)
- uniquement commerçants (environnement technique trop limité)
- Bâtiment et Hotellerie / Bouche (formation continue organisée)
- professions libérales d'Ordres.

Le pôle des services est largement prioritaire dans l'échantillon, qui respecte globalement la distribution de la population mère. Notons que cette dernière a été évaluée sur la base des données INSEE.

L'échantillon est également homogène en ce qui concerne l'âge des TPE: toutes ont moins de cinq ans d'existence. Cela nous a permis de cibler notre recherche sur une population particulière de TPE. On sait que l'univers des TPE est un monde mouvant, où le taux de rotation est important. Ainsi, la TPE jeune est suffisamment représentative du tissu économique pour mériter une étude ciblée. De plus, les TPE récentes étant plus fragiles, les problèmes de formation y sont posés avec plus d'acuité.

Il était prévu d'enquêter vingt établissements par année de création, mais l'échantillon a été légèrement décalé par rapport à ces prévisions.

Pour ce qui est de la **taille** des TPE, la répartition est la suivante :

0 sal	1 à 2 sal	3 à 5 sal	6 à 9 sal
58,28 %	26,6 %	10,27 %	4,82 %

L'échantillon est moins représentatif en mono-entreprises que la population mère.

Enfin, la **distribution géographique** est la suivante :

Lozère	Aude	P.O.	Gard	Hérault
4 %	12 %	17 %	25 %	42 %

Ici, l'échantillon réel correspond bien à l'échantillon théorique souhaité.

Les données, accumulées dans des questionnaires longs et détaillés, ont principalement fait l'objet de **traitements** univariés et bivariés, à l'aide du logiciel STAT PAC MINI.

Le travail présenté ici ne reprend qu'une partie des informations recueillies, de manière à se concentrer sur l'objectif majeur d'identification d'un contexte propice à la formation en TPE.

L'enquête nous a donc permis de relever les spécificités de la TPE et leurs besoins éventuels. Les propositions faites quant à la mise en place d'un contexte favorable sont élaborées en fonction des remarques et conclusions des dirigeants, tirées de la recherche.

La lecture des résultats et la réflexion qu'ils induisent se déroulent à travers une grille représentative du système de gestion de la PME selon M. Marchesnay (1994).

Rapidement, rappelons-en les principales composantes : le système de gestion peut être décrit par quatre pôles interdépendants qui sont : les buts du dirigeant (ses normes, sa personnalité), l'environnement de l'entreprise, son organisation, et ses activités. Diverses notions clés traduisent des liaisons entre les pôles. Peuvent être cités le métier, la mission, le plan d'action, la vision, la culture...

La réflexion sera guidée par cette trame qui permet d'avoir une vision relativement exhaustive et systémique des nombreux éléments de la TPE.

C'est ainsi que nous exploiterons, dans une première partie, les données empiriques de l'enquête autour des quatre pôles décrits. La suite de notre argumentation sera centrée sur les propositions, soit la définition des modalités utiles à un contexte propice.

I. SPECIFICITES ET BESOINS DES TPE

I-1- LE DIRIGEANT DE LA TPE : CLÉ DE VOÛTE DE L'ENTREPRISE

Un profil déterminant

Toutes les politiques menées au sein de la TPE sont pensées, élaborées et en partie réalisées

par le dirigeant. La propension à former dans l'entreprise existe en fonction des dispositions personnelles du dirigeant pour la formation, soutenues par les représentations et l'expérience qu'il en a. Le dirigeant de la TPE fait du choix de former et de se former un choix tout à fait personnel, comme le fut celui d'entreprendre. La TPE est certainement la structure où les **représentations du dirigeant** sont les plus déterminantes.

Le goût de la formation dépend de la **personnalité** du dirigeant (Pendelieu, 1989). On remarque que les **trajets personnels** ont un rôle prégnant dans les dispositions à (se) former. De plus, «les personnes qui ont déjà «goûté» à la formation y reviennent» (Kaléis, 1993). Cela montre que l'expérience de la formation, même dans un contexte différent, fait école, devient outil de développement pour la personne, et incite les créateurs à recourir à de nouvelles formations, souvent complémentaires des expériences passées. Dans un contexte où l'homme et sa perception sont très représentés, ce type de réflexion prend une dimension bien plus forte qu'en grande entreprise.

Une formation sélective

Les TPE se **positionnent dans des niches**, des activités bien spécifiques (M. Marchesnay, 1994). La composante technique est indéniable, dans la plupart des cas. D'autre part, on remarque que les responsables des TPE de l'enquête n'ont pas un niveau de formation très élevé. Environ 70 % d'entre eux n'ont pas acquis de diplôme supérieur au baccalauréat. Sans pouvoir généraliser cette donnée à toutes les TPE (Paradas A., Torres O., 1994), il faut toutefois en intégrer les conséquences les plus probables, pour la construction des types de formation à proposer et leur niveau.

L'observation de cette tendance est renforcée par une **demande de formations pratiques**, concrètes, et non de formations théoriques mal perçues par les responsables. Le schéma du clivage «formation technique-compétence pratique» et «connaissance générale-capacité d'analyse» est certainement sous-jacent à cet état d'esprit.

Pour l'instant, les formations suivies sont de l'ordre de 37 % pour les techniques, et de 26 % pour la gestion.

L'importance d'une vision claire du dirigeant

L'expression des demandes des responsables, pour recouvrir les besoins réels de l'entreprise, suppose que le dirigeant ait fait l'effort d'analyse

des lacunes existantes, pour lui-même et les membres de l'entreprise.

Malheureusement, cette démarche **d'analyse des besoins** est le souci de tous, mais ce n'est l'affaire de personne. Or, aucune formation valable ne saurait être engagée sans un travail d'analyse préalable des besoins, nécessaire à l'intégration de la formation dans l'entreprise et à la motivation des individus.

Des connaissances liées à la **vision du dirigeant** (Filion L.J., 1991, Carrière J.B., 1990), sont nécessaires pour mieux comprendre les processus de décision développés dans la TPE. Le dirigeant **perçoit** de façon plus ou moins explicite les orientations futures qui lui permettront de développer son plan d'action. Il est nécessaire de **comprendre ses priorités** et la vision qu'il a de son entreprise à moyen ou long terme. A partir de ces bases seulement pourront être déterminées les actions de formation adaptées aux orientations de la TPE.

I-2 L'ORGANISATION: PASSER DE LA CONTRAINTE À L'OPPORTUNITÉ

Le second pôle traité, à la suite de cette réflexion majeure sur le dirigeant, concerne l'organisation. Celle-ci est **souvent réduite** dans la TPE, mais analyser la formation sur cet axe améliore la compréhension du processus.

Nous savons déjà que la formation sera plus ou moins développée selon la perception et la connaissance qu'en a le responsable. De plus, dans les entreprises pour lesquelles la formation constitue un enjeu indispensable (Rosanvallon A., 1990), les obstacles sont souvent minimisés. Les PME **innovantes**, celles qui requièrent un haut niveau de compétence, ou celles appartenant à des pépinières (Pendelieu G., 1991), sont souvent **mieux disposées** à l'égard de la formation. Elles oublient plus facilement les difficultés associées à sa mise en place. Toutes les PME n'ont évidemment pas ce profil, et les chiffres prouveraient plutôt qu'une majorité n'appartient pas à ce schéma (CEREQ, 1992). Les différentes difficultés liées à la formation sont inhérentes aux individus, et à leur organisation dans la TPE.

En ce qui concerne les **conditions de mise en œuvre** de la formation, le choix du lieu se fait entre l'intra-entreprise, l'inter-entreprise, et le stage personnalisé offert par l'organisme. Dans notre enquête, 21 % des TPE pencheraient pour des formations à domicile, 33 % suivraient leurs formations dans des grandes entreprises, et 41 % solliciteraient les organismes pour des stages. Le lieu de formation est quelquefois éloigné ou bien

les conditions de stages intimidantes. La rareté des formations fait de ces dernières des événements, où l'inconnu a une large place.

En ce qui concerne **l'organisation de la formation**, deux problèmes majeurs sont à évoquer : l'absence d'individus indispensables au fonctionnement, et le manque de temps pour la gestion, l'organisation de la formation. N'oublions pas que deux personnes absentes dans une PME de quatre salariés représentent 50 % de la force de travail de l'entreprise.

L'absentéisme, pourtant, semble poser plus de problèmes aux dirigeants n'ayant jamais suivi eux-mêmes de formation, qu'aux autres (respectivement : 56 % contre 44 %). Il représente toutefois le premier obstacle, cité par plus de 50 % de la population étudiée. C'est pourquoi ce frein ne peut être négligé.

La seconde contrainte majeure est celle du **temps disponible** pour la gestion de la formation. Le dirigeant peut agir seul, être amené à se faire conseiller, ou bien déléguer tout ou partie de la formation à l'extérieur. Les PME laissant la gestion de leur formation à des Fonds d'Assurance Formation ne semblent pas être les plus engagées dans les actions dynamiques et intégrées. Ainsi, la délégation de la formation n'est pas neutre et induit une réelle difficulté à intégrer la formation dans la stratégie générale de l'entreprise (Paradas A., 1993).

Un exemple illustre bien le malaise existant vis à vis des gestionnaires extérieurs de la formation : les dirigeants ne reconnaissent pas les consulaires comme des organismes de formation (pour 58 % d'entre eux), alors qu'ils en sont tous membres. Pourtant, ils leur reconnaissent une compétence en matière de gestion de la formation. 48 % estiment qu'elle doit revenir à la Chambre des Métiers et la Chambre de Commerce, contre 29 % qui préfèrent la conserver au sein de l'entreprise. Un long chemin reste à parcourir.

Enfin, une dernière remarque, quant aux obstacles évoqués, concerne la **qualification** associée à la formation.

Dans la grande entreprise, la formation soutient souvent une évolution de carrière. Dans la TPE, cette évolution ne peut se concrétiser que par une association avec le dirigeant ou la création de sa propre structure, souvent concurrente.

Le dirigeant souhaite-t-il donner aux salariés les moyens de réussir ? Si l'investissement matériel appartient à l'entreprise, l'investissement humain appartient à celui qui en profite.

Finalement, il semblerait que ce soit principalement à travers l'étude des obstacles à la formation que l'on puisse comprendre le mieux l'articulation entre l'organisation de la TPE et les modalités de la formation.

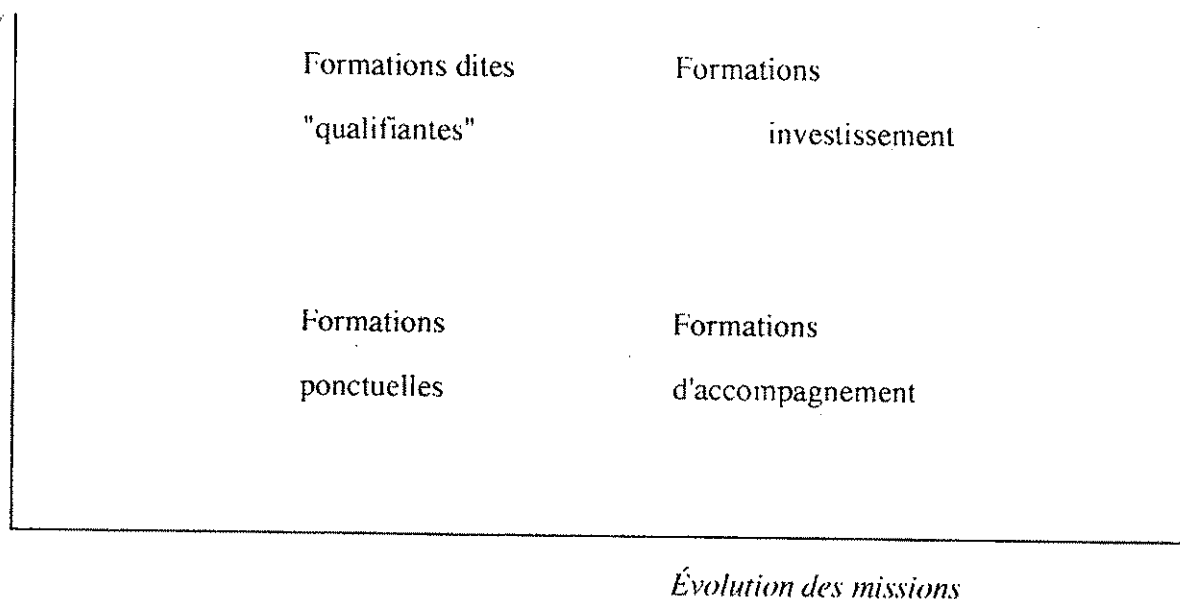
Il est temps de s'intéresser à l'activité de cette TPE pour compléter encore l'analyse.

I-3 L'ACTIVITÉ : UN DYNAMISME DÉTERMINANT

Sans réellement entrer dans les détails, il semble que les responsables des TPE vont avoir des perceptions et des besoins différents en formation, en fonction non seulement de leur activité (niveau de compétence requis, entreprise de plus ou moins haute technologie...), mais également de la vision à moyen et long terme de l'évolution de cette activité.

Évolution

du métier



Plus l'entreprise devra faire face à des transformations de son activité, induisant des transformations de son métier ou sa mission, plus elle sera disposée à utiliser la formation nécessaire à son évolution. La formation investissement est impossible sans une définition précise du couple «métier-mission», que l'on va traduire en couple «compétence de l'individu-compétence de la TPE».

En effet, les TPE étudiées montrent quelquefois une volonté certaine de se diversifier (40 %) ou de s'étendre (28 %). A partir de cette détermination, l'étude de l'évolution du métier (savoir-faire) et de la mission (savoir-satisfaire) est utile.

Il est même possible de **caractériser les politiques** de formation en fonction de ces deux notions relatives au contexte dans lequel se trouve l'entreprise, selon le schéma suivant (d'après Paradas A., 1993)

Les recherches ont conduit à remarquer que les politiques de formation les plus engagées, intégrées, développées, sont liées à un **contexte d'évolution** à la fois du métier et de la mission, dans les PME. En TPE, il semble que le transfert de cette observation soit possible, même dans une moindre mesure.

Les différents acteurs de la TPE devraient comprendre en ces termes les besoins de formation exprimés.

Les TPE ne connaissant pas d'évolution marquante peuvent, elles, chercher l'optimisation de l'existant, du point de vue du métier et de la mission. Cette démarche générera également des besoins en formation.

Pour être complète, l'analyse des modalités et des sens du recours à la formation doit enfin intégrer l'environnement, ses acteurs et ses facteurs contraignants.

I-4- L'ENVIRONNEMENT : RÉFLEXIONS SUR LES CONDITIONS EXTERNES

Les principaux acteurs concernés sont les pouvoirs publics, les fonds mutualisateurs des sommes versées, et les organismes dispensateurs de formation. La mise en place du versement obligatoire de 0,15 % de la masse salariale par les entreprises de moins de dix salariés (1993) officialise en effet le développement de la formation dans cette population économique. La **volonté apparente** de ces mesures est donc une extension des actions de formation pour un public jusqu'à présent peu concerné. Cependant, l'information n'a pas suivi la loi, et les modalités d'exécution et d'utilisation des fonds restent encore **floues**. L'effet recherché par cet appel à la participation semble voilé. Ce silence est-il volontaire, pour laisser le temps d'une sage réflexion à tous les partenaires, établissant la reconnaissance de la spécificité de la TPE, et par là-même des offres à leur faire ?

La transparence des réseaux semble, de toutes façons, être une condition préalable indispensable à un développement harmonieux de la formation dans les TPE. De nouveaux rôles doivent être définis : à qui seront-ils attribués ?

Le **nouveau marché** qui s'offre aux différents organismes de formation n'est pas pour l'instant attirant, du point de vue des fonds drainés, mais peut le devenir.

L'hétérogénéité des TPE est très forte (OCDE, 1994), mais en quels termes est-elle identifiée ? La réponse de secteur, qui constitue la logique actuelle, est une réponse de structuration des activités dont on ne peut se satisfaire. Le parcours personnel de formation du chef d'entreprise en serait une autre, selon l'étude. Sa vision de l'activité, sa personnalité, sont autant de directions à ne pas ignorer. **Le traitement au cas par cas** semble plus important encore que dans les grandes structures, pour mobiliser les responsables, et valider les actions.

Les constats sur l'évolution des modalités de formation depuis la loi de 1971, observée principalement dans les plus grandes entreprises, renforcent cette perception des exigences d'une formation efficacement suivie dans les TPE. On parle en effet de plus en plus de parcours individualisé, d'adaptation à l'individu, de formation

partagée... Dans ce cadre, relier le projet de développement de l'activité au projet des personnes qui composent la structure est indispensable. Toutes ces évolutions pressenties et quelquefois désirées doivent constituer des supports à la recherche de nouveautés, dans le respect de la spécificité de la TPE.

Ce n'est qu'à cette condition que le contexte pourra être accepté comme « propice » à la formation par les responsables de la TPE. De nombreuses autres modalités d'un contexte propice peuvent être développées à partir des spécificités et besoins mis en évidence. Tel est l'objet des propositions qui suivent.

II- PROPOSITIONS DE MISE EN CONTEXTE PROPICE A LA FORMATION

Trois grands axes déterminent l'orientation des propositions faites.

Ils concernent d'abord l'information et la motivation du dirigeant, sans lequel rien n'est possible en TPE. Ensuite l'adaptation, souvent matérielle, des conditions de formation aux possibilités des TPE est essentielle. Enfin, il nous a semblé très clairement que seule l'approche en termes de projet pourrait être déterminante d'un changement réel.

II-1- LA MOTIVATION ET L'INFORMATION DU DIRIGEANT

Le dirigeant ayant un rôle fondamental, il est le premier à sensibiliser et à **impliquer** dans une démarche de formation cohérente. Sans son engagement, aucune action valable ne peut être dégagée, aucune politique efficace menée.

Nous avons vu que sa personnalité et son domaine d'expertise sont des données influant les caractéristiques des formations à mettre en oeuvre.

La première action sera certainement de **mieux le connaître**, et éventuellement de travailler avec lui sur sa vision (voir le travail fait avec les cartes cognitives par P. Cossette), afin de déterminer clairement les croyances et les besoins du « chef d'orchestre ». Cette connaissance ne sera possible qu'à partir du moment où le dirigeant a déjà une perception, une **volonté** de s'ouvrir à la formation. Une **information** ciblée et appropriée. alimentera la perception et stimulera la volonté.

Cette information devra permettre au dirigeant de comprendre les enjeux de la formation,

d'en connaître l'existence et la variété, et finalement, en étant elle-même une première formation, de sensibiliser les individus. Cette information et cette sensibilisation sont les supports privilégiés de la motivation du dirigeant, sans laquelle rien n'est vraiment possible.

Un autre moyen de motiver le dirigeant pourrait être également la mise en évidence du retour que peut lui procurer la formation : finalement, la possibilité de connaître le «revenu» (souvent évalué en termes qualitatifs) de son investissement immatériel va rassurer le chef d'entreprise.

Trop souvent encore les dispensateurs de formation ne se donnent pas comme exigence la mise en place d'un suivi et d'une évaluation des résultats, même à court terme, des formations.

Quand bien même ce premier pas de sensibilisation du dirigeant, permettant de faire évoluer ses représentations, serait-il franchi, ce n'est pas suffisant : il faut pouvoir proposer une offre adaptée aux caractéristiques de la TPE.

II-2- ADAPTER L'OFFRE DE FORMATION AUX BESOINS

Les TPE doivent être traitées comme des individus très particuliers, aux exigences et aux possibilités spécifiques.

Les principaux acteurs concernés par l'effort d'adaptation sont les organismes qui dispensent la formation et ceux qui la gèrent. Avant tout, il faut noter que les motifs amenant à **organiser** la formation à l'**intérieur** de l'entreprise doivent être solidement fondés, car on perd l'intérêt non négligeable des formations externes, qui est de développer l'ouverture et de permettre à l'individu de prendre un «bol d'air» bénéfique à son travail et sa créativité.

Une offre adaptée débute par la recherche de **modalités plus intéressantes** et moins contraignantes, adaptées aux rythmes de production, à la saisonnalité, mais aussi aux rythmes hebdomadaires et journaliers. Par exemple, les jours de début et de fin de semaine sont préférés aux autres, tout comme la matinée (33 %) ou la soirée (20 %). D'après l'enquête menée par A. Capiez (1990), les responsables préféreraient des formations courtes (moins de 15 heures), proposées plutôt le matin, en début de semaine.

Plus qu'une volonté de généralisation de ces tendances à toutes les TPE, nous souhaitons éveiller l'attention des offreurs de formation sur une recherche des modalités à adopter. Cela implique **une concertation** sur les moments et

les durées, en fonction des rythmes et de l'organisation de la TPE. Il conviendrait d'identifier alors les semblables pour construire des sessions, sans nécessairement s'appuyer sur le traditionnel découpage en secteurs d'activité.

Les dispensateurs de formation devront choisir de nouvelles orientations en fonction des contraintes propres aux TPE. L'offre doit être, nous l'avons vu, en adéquation avec les besoins de l'entreprise, en termes de contenu, d'organisation et d'approche. Pour chacun de ces domaines, il faut chercher **des indicateurs de spécificité**.

Les formations, par exemple, sont souvent très chères. Certaines modalités de mise en oeuvre peuvent en réduire le coût. Il est nécessaire de chercher des solutions allant dans cette direction.

D'autre part, les organismes ont un véritable rôle de négociateur qui s'offre à eux. Ils devront laisser de côté leurs catalogues ou leurs mailings envahissants et raisonner en termes de besoins, d'individus, d'objectifs et de résultats. Ils devront comprendre le milieu de la TPE avant de tenter des propositions et des actions en formation.

En ce qui concerne les gestionnaires extérieurs de la formation, ils voient leur rôle s'élargir : **au delà du conseil** aux structures, ils doivent participer à l'**intégration de la formation** dans une politique d'ensemble. Leurs missions d'information et de concertation doivent être développées.

Pourtant, pour les organismes multifonctions, dispenser de la formation risque de **parasiter** largement leur rôle de **conseiller** au point de réduire les besoins des TPE aux formations disponibles.

Ces différents acteurs doivent faire l'effort aujourd'hui, pour devenir des partenaires sérieux et précieux de la TPE, de raisonner sur des bases d'intégration, de concertation et de négociation, dans une logique stratégique globale. La notion de développement de projet peut largement les y aider.

II-3- LE RECOURS AU PROJET

L'acquisition des capacités et de la volonté nécessaires au développement de projets passe par l'information ou la formation. C'est la raison pour laquelle les organismes partenaires de la TPE ont un grand rôle à jouer.

Il paraît souhaitable, en effet, de **développer les performances personnelles** et d'aider les

responsables à trouver des formations qui leur permettent de monter des **projets**.

L'existence d'un réel projet dans la TPE doit favoriser le développement de la formation. Cela est étroitement lié aux considérations exprimées plus haut : la volonté d'avancer à travers un cadre explicite, dans une logique **d'intégration**, peut faire émerger des **besoins** précis de formation, indispensables à une formation efficace.

L'analyse des difficultés de mise en œuvre de la formation permet de penser que tout projet de formation devra être accompagné d'une **information** claire et détaillée, visant à motiver et rassurer les personnes concernées. Une réelle compréhension des objectifs et des impératifs sera à la base de la levée des freins et des obstacles, perçus par les responsables.

De plus, si le projet est une voie privilégiée d'accès à la formation, il est également démontré que l'existence de formation dans la TPE permet quelquefois la mise en place de projets dans l'entreprise (Guilhon A., 1993). Formation et projet devraient ainsi constituer le plus souvent un couple harmonieux.

Le responsable de la formation de la TPE pourra alors **intégrer ses actions** de formation aux **stratégies** de développement et d'optimisation des composantes de l'entreprise.

CONCLUSION

Toutes les modalités évoquées doivent être donc prises en compte pour harmoniser le déve-

loppement de la formation. Le dirigeant sera séduit par une argumentation sérieuse et adaptée à son entreprise. Sans cela, aucune clé d'entrée ne peut être envisagée.

Alors même que l'implication du responsable de la TPE sera acquise, les conditions liées principalement à l'organisation et l'activité vont déterminer l'existence de formation. Enfin, l'environnement qui joue un rôle déjà ancien, mais insuffisant, sera également déterminant. Tous ces aspects sont finalement inter-reliés et constituent un panier de contraintes et d'opportunités.

Dans le discours aussi, les progrès dominants seront acquis lorsque l'analyse de la situation sera faite enfin en termes de besoins réels, d'objectifs stratégiques et opérationnels, d'évaluation de la formation dispensée.

Fondamentalement, ces avancées souhaitées ne sont pas propres à la formation dans les TPE, et les mêmes conseils sont souvent prodigués dans la grande entreprise. Tout est question des moyens que l'on veut bien se donner, et de l'enjeu que représentera la formation dans la TPE. Seule une prise de conscience volontaire peut amener les différents acteurs concernés à comprendre les vraies spécificités de la TPE et à les intégrer pour une formation efficace pour l'entreprise et les individus.

L'analyse de la population à former passe par la connaissance des secteurs et surtout du rapport métier-mission, et des aspirations du dirigeant, ainsi que par le respect des exigences propres à l'organisation de la TPE.

BIBLIOGRAPHIE

- ADAMS A., WALBANKS H., in PENDELIAU, 1989, «Modèle de gestion d'un stage de formation à la création d'entreprise», Communication au colloque de l'association des IUT pour la création d'entreprises, Aix, avril.
- BEL M., ROSANVALLON A., 1990, «Les politiques de formation dans les PME-PMI», IREPD, Université des Sciences Sociales de Grenoble.
- BECARELLI C., PERKER H., 1991, «PME-PMI : définitions et impact socio-économique», Actualité de la Formation Permanente, n° 114, octobre.
- CAPIEZ A., 1990, «Difficultés de gestion et besoins de formation des dirigeants de TPE en démarrage», Revue Internationale PME, vol 3, n° 3-4.
- CARRIERE J.B., 1990, «La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique», Revue Internationale PME, Vol 3, n° 3-4.
- CEREQ Bref, 1992, «Dépenses de formation continue des entreprises : 3,10 % de la masse salariale en 1990», n° 77, juin.
- COSSETTE P., 1994, «Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le proprié-

- taire-dirigeant de PME» Actes de la 39^e conférence mondiale de l'ICSB, Juin 94, Strasbourg.
- FILION L.J., 1991, «Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur», les Editions de l'Entrepreneur, Montréal.
- FREMICOURT E., 1991, «Développer la formation des dirigeants de PME-PMI», Actualité de la formation permanente, n°114, octobre.
- GARAND DJ., FABI B., 1991, «Fondements conceptuels des pratiques de GRH en PME...», Actes du Congrès de l'AGRH, Cergy, Novembre.
- GUILHON A., 1993, «Etude de la relation entre le changement organisationnel et l'investissement intellectuel», Thèse de Doctorat, Université Montpellier I, octobre.
- JULIEN PA., 1990, «Vers une typologie multicritère des PME», Note de lecture RIPME, Vol 3, n° 3-4.
- KALEIS FORMATION, 1993, CADORET C., KALIFA M., «La formation continue et les Très Petites Jeunes Entreprises en Languedoc-Roussillon», CREUFOP, Montpellier, avril.
- MARCHESNAY M., 1994, «Le management stratégique», in GREPME, «Les PME : bilan et perspectives», Economica.
- OCDE, 1994, «Les déterminants de la compétitivité des PME», Problèmes Economiques, n°2.359, janvier.
- PARADAS A., 1993, «Contribution à l'évaluation de la formation professionnelle dans les PME», Thèse de Doctorat Nouveau Régime, Université de Montpellier I, septembre.
- PARADAS A., TORRES O., 1994, «Les politiques de formation de PME n°1 mondiales», Communication présentée à l'ICSB, Strasbourg, Juin.
- ROSANVALLON A., «Les politiques de formation dans les PME-PMI françaises : l'émergence de pratiques novatrices», Revue Internationale PME, vol 3, n° 1, p75-87.