

# Bref

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

## LES TRÈS PETITES ENTREPRISES

### Pratiques et représentations de la formation continue

*En dépit de leur importance dans l'économie nationale, les Très Petites Entreprises (TPE) représentent encore à bien des égards un archipel obscur et négligé, car peu connu et peu étudié par la plupart des dispositifs d'observation statistique. Plus encore, les efforts de formation qu'elles sont amenées à faire demeurent inconnus car n'empruntant que rarement les formes traditionnelles de recours au marché de la formation professionnelle continue. L'obligation légale de participation au financement de celle-ci n'a pas véritablement modifié les pratiques traditionnelles, et en particulier le rôle prééminent de « la formation sur le tas ».*

Les pratiques et les représentations de la formation ne sauraient être traitées indépendamment des combinaisons productives et des modes de gestion de la main-d'œuvre dans lesquelles elles s'insèrent. Elles sont également tributaires des interactions des entreprises avec leur environnement et de leurs stratégies de couples produits-marchés. De ce double point de vue, interne et externe, les TPE constituent un univers particulièrement hétérogène où le critère de taille n'est pas toujours le plus discriminant. Les variétés dont il convient de tenir compte sont de plusieurs ordres.

#### LESTPE : UNE MULTIPLICITÉ DE CONFIGURATIONS PRODUCTIVES

Ce sont d'une part les caractéristiques et les dynamiques sectorielles qui expliquent une grande partie du comportement des TPE. Ainsi par exemple, si on assiste depuis plusieurs années à un déclin progressif des petits commerces de détail indépendants ou des petites sociétés de BTP, les TPE d'ingénierie, d'études et de conseil connaissent un essor certain. Suivant le secteur, l'environnement technologique, social ou législatif pèse plus ou moins sur les transformations de l'activité : tandis que le petit épicier de proximité pratique son métier sans grand changement, l'assembleur informatique ou le réparateur automobile doivent consentir de gros investissements matériels et de formation pour affronter des changements intrasectoriels : « ...Il va falloir travailler beaucoup plus avec notre tête... qu'avec les mains. Un informaticien aura demain peut-être une chance de travailler dans un garage. Quand je vois le banc (de diagnostic) que j'ai, je n'arrive pas à maîtriser tout ce qu'il est capable de faire... » (réparateur automobile).

D'autre part, les formes d'accès à la profession ne doivent pas non plus être négligées. Elles opposent par exemple

les marchés fermés, comme l'expertise comptable, à d'autre type d'activités pour lesquels le droit d'entrée est relativement peu élevé, comme certaines formes banalisées de restauration ou le toilettage canin dont la profession n'est pas organisée.

#### Marché de proximité et stratégies de coopération

Du point de vue des couples produits-marchés, on considère généralement que les stratégies de différenciation ou de spécialisation sur des niches sont théoriquement les plus adaptées aux établissements de très petite taille. Mais elles sont souvent difficiles à mettre en œuvre car il s'agit de faire valoir des caractéristiques distinctives (le service, la qualité, la personnalisation, le « *professionnalisme* ») que le client ne perçoit pas spontanément (il confond par

#### Qu'appelle-t-on les Très Petites Entreprises ?

Au nombre de 2 155 737 aujourd'hui en France, les Très Petites Entreprises sont définies d'un point de vue strictement statistique comme des entreprises ou des établissements dont l'effectif est compris entre zéro et neuf salariés. Elles se sont généralement édifiées autour d'une personne qui concentre sur elle seule un métier et toute une pluralité de fonctions.

Si 50 % d'entre elles sont des entreprises individuelles, les TPE emploient 3 522 381 salariés, soit 26 % de l'ensemble de l'emploi comptabilisé par l'UNEDIC (hors secteur public et agricole), contre 48 % en Italie et 17 % en Allemagne. De 1983 à 1993, l'effectif salarié des TPE a augmenté de 20 %, alors qu'il n'a progressé que de 6 % dans les PME, et a même régressé de 30 % dans les grandes entreprises.

exemple vendeur de pizzas avec restauration traditionnelle...), et qui nécessite un effort d'information et des canaux de communication en rupture avec les habitudes culturelles de la TPE. Pour celles-ci en effet, ce sont encore le « bouche à oreille », l'exploitation d'une renommée ancienne (« *Les gens disent : il n'y a que P. pour faire ces olives (...). Ils nous apprécient pour ça...* » (agro-alimentaire)), la bonne tenue de la vitrine et donc l'importance de l'emplacement géographique, ou le contact physique, qui priment sur l'usage de la publicité et sur l'accès à une clientèle lointaine et élargie. A cause de cet ancrage local, les relations de coopération et les arrangements intra-entreprise sont au moins aussi importants pour les TPE que les affrontements concurrentiels. C'est pourquoi beaucoup d'entre elles ont l'impression de « *se partager (un même) gâteau* ». Elles établissent leur activité plus sur des diversifications ou l'exploitation de segments de marché routinisés (d'autant plus fragiles qu'ils dépendent d'une clientèle quasi captive de proximité), que sur des expansions ou des innovations risquées qui pourraient rompre les équilibres du marché ou les arrangements locaux entre les firmes.

## La place nouvelle des TPE dans la réorganisation des chaînes de valeur

En ce qui concerne les logiques intrasectorielles, les TPE ne sauraient être conçues comme des entités isolées. Elles s'insèrent désormais dans un processus quasi général de réorganisation des chaînes de valeur où la production proprement dite capte une part de plus en plus réduite (par automatisation ou banalisation) de la valeur ajoutée de la filière. D'où l'importance nouvelle des approvisionnements en amont de l'activité (restauration, réparation automobile), des exigences gestionnaires en cours d'activité (BTP), du commercial (salons de coiffure en développement) et de l'après-vente en aval de l'activité (réparation automobile). C'est d'ailleurs sur ces segments que s'installent les concurrents considérés par les TPE comme les plus dangereux. Ce sont par exemple « *les nouveaux entrants* » ou « *les substituts* » tels que les centres automobiles qui « *grignotent le travail intéressant* », les faux experts comptables non diplômés ou seulement « *agréés* » qui « *font du tort à la profession* », la restauration associative, rapide ou en self-service qui « *paie moins de taxe professionnelle* » que les établissements traditionnels, la grande distribution qui « *tue celui qui n'a pas les moyens financiers* » (petit commerce).

Dans ces processus de réorganisation des chaînes de valeur, l'intégration croissante des TPE dans des réseaux de franchise qui imposent leurs normes de qualité et de fonctionnement (hôtellerie-restauration, réparation automobile, coiffure, etc.), a un impact direct sur leur mode de gestion interne, de mobilisation des ressources humaines et d'utilisation de la formation.

## L'importance du profil et de la trajectoire des dirigeants

Dans les très petites unités, on sait également que le statut (indépendant, membre de profession libérale, artisan, etc.),

la trajectoire sociale et professionnelle (par exemple, professionnel autodidacte ou cadre reconverti), ou les conduites entrepreneuriales de leurs dirigeants (création ex-nihilo, reprise ou succession), jouent un rôle décisif.

En articulant le profil des dirigeants et le mode de développement des entreprises, on pourrait distinguer les TPE qui fonctionnent sur un modèle « *familialiste* » où l'histoire de l'entreprise se confond avec l'histoire de vie de l'entrepreneur, et les unités franchisées, intégrées dans des groupes commerciaux ou financiers et gérées selon des principes managériaux ; ce en passant par une configuration « *entrepreneuriale* » intermédiaire où s'opèrent des ruptures avec les dépendances familiales initiales (extension d'un magasin, diversification des activités...) et une orientation vers une plus grande rationalisation.

C'est cette opposition, ou plutôt ce continuum, qui expliquerait en partie les tensions observées dans le développement des TPE, entre les activités artisanales et la quasi industrialisation, ou toutes les formes intermédiaires ou transitoires de passage d'un métier à un autre (de la mécanique à l'électronique dans la réparation automobile, de la fabrication à la gestion pour le dirigeant), ou d'un segment de clientèle à un autre.

## LA MÉFIANCE DES DIRIGEANTS À L'ÉGARD DE LA FORMATION CONTINUE

Au sein des TPE, la notion même de formation professionnelle continue (FPC) doit être maniée avec prudence. D'ailleurs, le terme de FPC est souvent absent du vocabulaire des dirigeants. En particulier, la notion de stage, en tant qu'espace temps spécifique pour la formation, leur est étrangère : « *... De toute façon on apprend tous les jours (...)* » (BTP). Mesurer les effets de formation dans les TPE nécessite donc de s'interroger sur la signification accordée à cette notion par le chef d'entreprise, ainsi que sur le caractère « *formateur* » du mode d'organisation quotidien du travail.

Dans l'ensemble, la demande de formation continue « *codifiée* » émanant des TPE reste faible ou en tout cas, essentiellement implicite et potentielle. En 1994, à peine 10 % des établissements de moins de 10 salariés ont organisé des formations contre près de la moitié des établissements de plus de 10 salariés. Il est vrai que la formation continue demeure en France, notamment pour les pouvoirs publics, fortement liée au « *modèle* » de la grande entreprise. La conception qui en découle est trop formalisée. Ainsi, n'est considérée comme une « *vraie* » formation que ce qui relève du stage effectué en dehors du poste de travail habituel et sans participation significative à la production de l'entreprise. La loi 91-1405 du 31 décembre 1991 est particulièrement représentative de cette façon de penser la formation puisqu'elle étend aux TPE le modèle de l'obligation qui est faite, depuis 1971, à toute entreprise d'au moins 10 salariés d'affecter un pourcentage minimum de sa masse salariale à la formation continue ; en fixant toutefois ce pourcentage à 0,15 % de la masse salariale. Elle ne se soucie ni des spécificités des TPE, ni des formes particulières par lesquelles peut être satisfait un besoin spécifique de formation.

## La mobilisation des réseaux informels

Le rapport de la plupart des dirigeants de TPE à la formation continue est par essence complexe et d'autant plus ambivalent qu'il réactive, dans certains cas, le vécu douloureux de leur propre formation initiale marquée par des échecs, des rejets ou des interruptions qui ont laissé des traces. Par ailleurs, ils sont souvent l'exemple d'une réussite qui, à quelques exceptions près, n'a eu cure d'apprentissages scolaires laborieux. Très soucieux de leur autonomie, ils ont acquis, développé et adapté leur affaire sans l'aide d'institutions auxquelles ils rattachent le « *modèle scolaire* ». De ce fait, ils préfèrent pour se perfectionner, mettre en jeu des réseaux informels et miser sur le relationnel. Même dans le cas de professions fermées et réglementées (par exemple, l'expertise comptable où l'activité est elle-même normalisée et encadrée par un Ordre), les TPE multiplient les manœuvres de contournement pour éviter les formations trop codifiées en créant des associations ou des clubs (« *On se fait notre propre formation...* »). Ainsi dédramatisé, le perfectionnement des dirigeants serait sans doute possible, mais à condition de garder un caractère informel qui, du coup, demeure pour l'essentiel inaccessible aux offreurs « classiques » de formation ; car « *le chef d'entreprise demande de la formation digérée et individualisée* », c'est-à-dire du conseil appréhendé sous la forme d'un dialogue. Ce faisant, dans son rapport à la formation, le dirigeant de TPE reproduit de la proximité et un fort ancrage dans les réseaux locaux.

## L'opposition TPE « traditionnelle » - TPE franchisée

Les comportements des dirigeants vis-à-vis de la FPC changent toutefois selon que l'on se trouve dans une TPE « *managériale* » ou plus « *traditionnelle* ». En effet, l'appartenance à un réseau franchisé ou l'affiliation à une coopérative nationale de détaillants (petit commerce) entraîne l'adhésion à une dynamique de formation le plus souvent externalisée. Ainsi par exemple dans la réparation automobile, l'implication dans un réseau d'agents ou de concessions entraîne une multiplication des recours à la formation continue : « *Cette année, j'ai battu tous mes records de formation (90 000 F)... Le stage coûte 5 000 F chez T., et on a à peu près 1 200 F d'avion et 3 000 F de frais pour la semaine à Paris (...). Je reçois en retour... enfin, une misère* ».

Pour les employeurs « *traditionnels* » — les plus représentés au sein des TPE —, l'absence de disponibilité, les incertitudes sur l'utilité de la formation professionnelle continue et les craintes à l'égard de son caractère trop scolaire, figurent comme autant d'obstacles ou de freins à son utilisation. Pour ces derniers, la FPC est surtout liée à une obligation ou mobilisée quand les ressources sont absentes en interne ou dans la proximité. Ce faisant, ils minimisent volontairement son rôle : c'est plutôt de l'apport d'informations qui est décrit (« *Dans les conférences de la Chambre de Commerce et d'Industrie (...), ils nous donnent des indications sur certaines choses* » (agro-alimentaire)), ou des démonstrations (« *Ils nous font connaître un petit peu*

## La démarche méthodologique

L'étude sur « *la formation professionnelle dans les Très Petites Entreprises (TPE)* » a été initiée par le Céreq avec la participation des centres associés de Clermont-Ferrand, Montpellier et Nantes. Elle a pour objectif d'étudier comment les nouvelles obligations qui découlent de la loi du 31 décembre 1991 s'insèrent dans les pratiques de formation professionnelle.

La formation dans son ensemble est traitée comme un élément parmi d'autres de la combinaison productive. Sur le plan méthodologique, des séries d'entretiens en entreprise ont permis de cerner l'ensemble des pratiques des TPE, grâce à l'utilisation d'une grille thématique : embauche, modes de gestion du personnel, types de contrats, relations avec les organisations professionnelles, syndicales ou territoriales, histoire de l'entreprise, etc. L'enquête a porté sur 80 TPE et cabinets professionnels, 8 OPCA et des centres de formation, répartis sur huit secteurs d'activité : l'agro-alimentaire, le BTP, la réparation automobile, l'hôtellerie-restauration, le petit commerce de détail, les services divers marchands (coiffure, toilettage canin, photographie), les métiers d'art et l'expertise comptable.

*la mode...* » (fleuriste)). Pour les « *managers* » franchisés, elle représente au contraire une opportunité. C'est le cas des salons de coiffure où les objectifs commerciaux se substituent à la valorisation du geste technique et à l'esprit artisanal des petits salons indépendants traditionnels.

Les contenus des formations distinguent par ailleurs assez nettement les deux types de dirigeants : alors que pour les premiers la gestion et l'informatique sont les plus souvent citées, pour les seconds ce sont plutôt les formations commerciales qui sont évoquées.

## DU REFUS DE L'EXTERNALISATION... À LA FORMATION « SUR LE TAS » DES SALARIÉS

Le départ d'un salarié en formation est d'autant plus perturbateur que l'effectif est réduit. Dans ce contexte, l'externalisation des actions de formation représente non seulement un coût, mais également une perte directe d'autant plus difficile à gérer que, souvent, l'organisation du travail repose dans les TPE sur la polyvalence des salariés : « *Chez un artisan on fait de tout* » (BTP). Or, cette notion de polyvalence, particulièrement récurrente dans le discours des dirigeants de TPE, fait problème. Elle brouille en effet bien souvent la référence à un métier précis. De ce fait, elle rend plus difficile la détermination d'un besoin de formation : « *... La formation extérieure ne m'intéresse pas puisqu'on ne peut pas m'apporter la technicité dont j'ai besoin* » (agro-alimentaire). Par ailleurs, la formation continue externalisée renforce la crainte que le salarié échappe à la relation avec le patron, qu'elle ne rompe le

rapport familial ou la relation directe interpersonnelle entre le patron et ses employés : « *Si j'avais investi mettons 5 000 francs dans la formation de M., ça aurait servi à quoi ? Ça aurait servi à celui chez qui elle travaille maintenant à Rennes...* » (coiffeuse).

Plus largement, les TPE jouent — de moins en moins, il est vrai — un rôle d'absorption des catégories peu favorisées sur le marché du travail (jeunes, personnes de bas niveaux de qualification, personnes de plus de 50 ans, etc.). Or, ces derniers ont, pour diverses raisons (échec scolaire, manque de disponibilité...), un grand mal à tirer profit des formations en organisme : « *Les stages paniquent les salariés (...). C'est pas leur truc, ça ne les intéresse même pas* » (BTP). Ces salariés ont surtout besoin de formations spécifiquement adaptées à l'entreprise. Celles-ci ne peuvent se faire qu'avec l'aide de l'employeur, qui est en général le seul dépositaire du métier, ou par l'intermédiaire du salarié le plus expérimenté qui a sa confiance. Ceci explique que la formation sur le tas soit si répandue dans les TPE.

## La formation sur le tas comme modalité d'acquisition de la qualification

La formation sur le tas est la modalité privilégiée d'acquisition et d'entretien de la professionnalité au sein de la plupart des TPE. On n'en finirait pas de décliner ses multiples configurations. Cette expression recouvre en effet des formes d'apprentissage qui gagneraient à être analysées avec beaucoup de précision : compagnonnage par activité en « *doublon* » ou en « *binôme* » dans la réparation automobile, ou par « *initiation* » dans le BTP ; apprentissage par « *modelage* » des habits du jeune inexpérimenté dans la coiffure, ou par la « *mobilisation des affects* » dans l'hôtellerie-restauration, ou enfin par « *osmose* », « *immersion* » ou « *imprégnation* » dans l'agro-alimentaire : « *J'ai baigné dans la charcuterie...* ».

La formation sur le tas est en général mobilisée à deux occasions : la formation-adaptation ou insertion des nouveaux embauchés, et la formation permanente des salariés en place (entretien de l'acquis ou acquisition de connaissances nouvelles).

Pour les nouvelles recrues, la formation sur le tas permet de faire l'acquisition d'une qualification spécifique à l'entreprise. Elle peut à la fois concerner le produit, le matériel et le fonctionnement général de la TPE. Le « *nouveau* » est accompagné, voire encadré par le chef d'entreprise ou par le salarié le plus expérimenté (en doublon ou en binôme) qui lui montre ce qu'il faut

faire. L'apprentissage repose donc sur l'exemplarité du maître d'apprentissage. Ainsi, dans le BTP, « *on fait un apprenti (...) qu'on va finir à sa façon* ». Le nouvel embauché est « *surveillé* » et « *réorienté* » quand il fait une erreur. La qualification spécifique à une TPE s'acquiert donc avec le temps par un processus d'essai-erreur, par répétition, par habitude : « *... Une personne met 5 à 6 mois pour s'adapter à l'entreprise ; on met un salarié qualifié avec une personne non qualifiée et ils se passent le relais* » (agro-alimentaire).

En revanche, l'accroissement des connaissances nouvelles pour les salariés en place se réalise principalement selon un processus d'acquisition-transmission. Celles-ci sont généralement acquises par un membre de l'entreprise (ou de la famille...) selon des modalités variées (stage en externe, achat de matériel nouveau, consultation de documentation spécialisée...), puis transmises aux autres salariés par « *un effet de démultiplication* ». Dans un salon de coiffure « *traditionnel* » par exemple, le patron est toujours en prise directe avec son activité de formation. Il est « *derrière* » ses salariés ou ses apprentis, il leur montre et travaille en même temps, il a « *l'œil sur eux...* ». Ainsi, il s'engage véritablement dans une action de formation individualisée. Ce processus s'effectue généralement de l'employeur vers les salariés ou du salarié le plus expérimenté vers les autres salariés.

De ce fait, un des vecteurs privilégiés pour l'acquisition de connaissances nouvelles au sein de la TPE est la relation directe et de proximité entre les personnes — entre l'employeur et ses salariés, entre celui-ci et ses fournisseurs, ses clients ou son comptable, mais aussi et surtout avec ses proches. La connaissance et le savoir-faire des membres de la famille constituent en effet le principal, voire parfois l'unique vecteur de formation. Cette modalité semble toujours être activée en premier lieu.

Les Très Petites Entreprises, délaissant le marché de la formation, ont donc trouvé d'autres voies qui renouvellent notre perception de la formation. S'il est vrai que le rôle de la formation formelle demeure marginal dans la plupart des TPE, et qu'en outre la loi ne fait qu'octroyer un avantage supplémentaire à celles qui (en raison de la volonté innovatrice du dirigeant ou des caractéristiques de la profession) étaient déjà persuadées des bienfaits de la formation continue « *codifiée* », l'observation des pratiques effectives conduit à réaffirmer l'importance de la formation sur le tas, de l'autoformation et des apprentissages collectifs.

Elyes Bentabet, Philippe Trouvé