

**NEF**

# **Très petites, petites et moyennes entreprises : entre tradition et innovation**

**Une recension des travaux du  
Céreq (1985-2007)**

**NOTES  
EMPLOI  
FORMATION**

**37**

*Elyes Bentabet*

**octobre 2008**

**C**éreq

## Déjà parus

### ***Étudier l'insertion des étudiants***

Nathalie Beaupère, Jean-François Giret  
NEF 28, juin 2008

### ***Le pilotage de l'orientation tout au long de la vie. Le sens des réformes***

Isabelle Borrás, en collaboration avec Thierry Berthet, Étienne Campens, Claudine Romani  
NEF 29, juillet 2008

### ***Les choix d'orientation à l'épreuve de l'emploi***

Isabelle Borrás, Agnès Legay, Claudine Romani  
NEF 30, juillet 2008

### ***Panorama sectoriel de la relation formation-emploi. Une exploitation des portraits statistiques de branche***

Dominique Fournié, Christophe Guitton  
NEF 31, juillet 2008

### ***Choix d'orientation et logiques institutionnelles***

Gérard Boudesseul, Yvette Grelet  
NEF 32, août 2008

### ***Orientation : quels repères pour trouver son chemin ?***

Gérard Boudesseul, en collaboration avec Cyril Coinaud, Yvette Grelet, Céline Vivent  
NEF 33, septembre 2008

### ***Orientation : la parole aux élèves***

Thierry Berthet (coord.), Stéphanie Dechezelles, Rodolphe Gouin, Véronique Simon  
NEF 34, septembre 2008

### ***Les acteurs locaux de l'orientation : un exemple aquitain***

Thierry Berthet (coord.), Stéphanie Dechezelles, Rodolphe Gouin, Véronique Simon  
NEF 35, septembre 2008

### ***Le système d'orientation. Entre choix individuels et contraintes d'action publique***

Thierry Berthet, Yvette Grelet, Claudine Romani (coord.)  
NEF 36, octobre 2008

La liste complète des NEF parues peut être consultée  
sur le site internet du Céreq

**[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)**

La collection Notes Emploi Formation regroupe des textes qui présentent des résultats d'études réalisées dans le cadre des activités du Céreq et de son réseau. Elle propose des analyses récentes sur les diverses dimensions de la relation entre formation et emploi. Ces notes, éventuellement amendées et enrichies, pourront être ultérieurement publiées sur d'autres supports.

## Synthèse

Cet opus est rédigé à partir d'une recension des travaux sur les très petites entreprises (TPE) et petites et moyennes entreprises (PME), réalisés au sein du Céreq et de son réseau de centres associés régionaux au cours des deux dernières décennies. Les raisons de l'intérêt pour les TPE-PME tiennent essentiellement à la reconfiguration des systèmes productifs marquée par la crise des grandes concentrations productives et par le redéploiement simultané de petites structures plus flexibles, capables de faire face à une demande de plus en plus instable et diversifiée ainsi qu'au rôle qu'elles sont censées jouer dans le renforcement des politiques d'emploi et dans la construction des compétences.

Mais, si les PME et les TPE créent relativement plus d'emplois que les grandes entreprises, elles en détruisent également, notamment dans les plus petites d'entre-elles, en particulier dans les services. Seule une minorité d'entre-elles, aujourd'hui fréquemment désignées par le nom de « gazelles » ont un effet majeur sur l'emploi. Les « gazelles » se distinguent des autres PME pérennes par un taux annuel de création d'emplois très élevé ; une croissance généralement très concentrée dans le temps ; une progression due à la fois à une forte croissance interne fondée sur des innovations et à une forte croissance externe fondée sur des rachats d'entreprises ; enfin, une forte propension à appartenir à un groupe.

Par ailleurs, l'idée d'une relation mécanique entre la croissance nette des emplois et la taille des très petites et petites entreprises s'avère difficilement tenable. En effet, face à la concurrence des grandes entreprises, elles peinent à embaucher et à garder les personnels qualifiés nécessaires. Tout au plus peut-on souligner leur place privilégiée dans la primo-insertion des jeunes, puisqu'une grande majorité de ces derniers sont accueillis prioritairement par ces entreprises à travers les contrats d'apprentissage et de professionnalisation. Toutefois, il est à craindre que les TPE-PME deviennent pour les jeunes les plus qualifiés sortant de l'appareil de formation, au mieux un tremplin vers des entreprises de plus grande taille ou, au pire, elles pourraient constituer une « trappe à précarité » pour les plus démunis d'entre eux. Différentes sources confirment d'ailleurs ce glissement de la main-d'œuvre jeune des très petites et petites entreprises vers les entreprises moyennes et grandes au fur et à mesure qu'elle poursuit sa vie active. Dans ce registre, si l'on ajoute le rôle non négligeable des TPE-PME dans la réinsertion des demandeurs d'emploi âgés et surtout dans leur forte utilisation des politiques d'emploi, on pourrait considérer les PME et en particulier les TPE comme un véritable « marché transitionnel ». Une telle hypothèse nécessiterait, cependant, d'articuler l'analyse du comportement des TPE-PME sur le marché du travail avec celle de leur rôle dans la trajectoire des individus, non seulement en phase d'insertion mais aussi tout au long de leur vie professionnelle.

Quant à la formation professionnelle dans les TPE-PME, elle dépend en grande partie de l'ouverture de ces entreprises sur leur environnement. En ce sens, il convient d'une part, de favoriser la mise en œuvre de services de proximité remplissant des fonctions d'intermédiation sur le marché de la formation et, d'autre part, de promouvoir la mise en réseau des entreprises dans un territoire donné, source d'économie d'échelle et de formation sur mesure. Il s'agit donc de favoriser les dispositifs de formation de proximité construits davantage sur une logique territoriale qu'organisationnelle, car ils sont susceptibles de réduire les difficultés liées à l'effet d'émission des très petites et petites entreprises. Ce faisant, les TPE-PME pourraient bien constituer aujourd'hui un enjeu central en même temps qu'un laboratoire potentiel pour l'expérimentation et l'édification de politiques publiques visant la reconnaissance des compétences non formelles et, *in fine*, pour la promotion de la validation des acquis de l'expérience des salariés.

AUTEUR

Elyes Bentabet, Céreq.





## Sommaire

Introduction .....	5
1. TPE-PME, mutations du système productif et territoires : du local au global	8
2. TPE-PME et emplois : entre création et destruction .....	12
2.1. Les PME à croissance rapide et riches en emplois .....	15
2.2. L'impact de la création d'entreprises sur l'emploi... ..	18
2.3. La singularité des TPE en matière d'emplois.....	20
3. TPE-PME, un rôle privilégié dans la primo-insertion des jeunes .....	23
3.1. Recours au marché externe et dualisation de la main-d'œuvre dans les TPE- PME .....	23
3.2. Les nouvelles formes de rapprochement école/entreprise .....	26
4. La construction des compétences dans les TPE-PME .....	31
4.1. Les inégalités d'accès à la formation selon la taille des entreprises .....	32
4.2. Des dirigeants méfiants à l'égard de la formation professionnelle continue	35
4.3. Les petites et très petites entreprises : des organisations apprenantes ? .....	36
4.4. Le défi des TPE-PME : former autrement.....	37
5. La gestion des ressources humaines dans les TPE-PME : encourager les comportements innovants.....	45
6. La puissance explicative des modèles d'entreprises dans les TPE .....	49
6.1. Les TPE indépendantes traditionnelles .....	51
6.2. Les TPE managériales .....	51
6.3. Les TPE de type entrepreneurial.....	52
6.4. Le double modèle professionnel (libéral ou flexible).....	53
Conclusion .....	55
Les PME et TPE dans les travaux du Céreq (1985-2007) .....	58
Liste des tableaux et graphiques .....	65
Glossaire .....	66



## Introduction

La note emploi formation que nous présentons ici est centrée sur les très petites entreprises (TPE) et les petites et moyennes entreprises (PME). Son objet est d'établir une recension des travaux sur les TPE et PME réalisés par le Céreq et son réseau de centres associés régionaux, à partir d'un large corpus bibliographique<sup>1</sup> et du traitement des fiches d'études et de projets qui leur sont consacrés au cours des deux dernières décennies. L'objectif est d'utiliser au mieux l'opportunité offerte pour analyser les six thèmes principaux qui se dégagent de ces travaux et ouvrir une réflexion sur la place qu'ils pourraient occuper dans les prochaines orientations à moyen terme du Céreq.

Plus que tout autre, le développement des TPE-PME repose sur les conditions liées à leur contexte local qui est porteur, pour ces entreprises, de recomposition, de cohérence et de renouvellement. C'est la thèse qui est défendue dans la première section, « *TPE-PME, mutations du système productif et territoires : du local au global* », au même titre que celle concernant les stratégies d'externalisation, d'essaimage, de réseaux qui conduisent à une « PMLsation » du tissu productif. Dans la seconde section, « *TPE-PME et emplois : entre création et destruction d'emplois* », on souligne l'importance de ces entreprises dans la création d'emplois et dans le continu déplacement des qualifications à travers le tissu productif. À travers la troisième section, « *TPE-PME, un rôle privilégié dans la primo-insertion des jeunes* », c'est la contribution des TPE-PME à l'insertion professionnelle des jeunes sortant de l'appareil éducatif qui est mise en exergue, essentiellement pour deux raisons : d'une part, parce que l'absence de marché interne dans les PME et TPE détermine chez elles un recours plus intensif au marché externe que dans les grandes entreprises ; d'autre part, parce que les déséquilibres observés sur le marché du travail ont entraîné, dans la plupart des pays européens, l'adoption de politiques visant à assouplir les normes d'emploi, notamment pour les jeunes en difficulté d'insertion et aussi, mais dans une moindre mesure, pour les travailleurs âgés en phase de réinsertion professionnelle. Dans la quatrième partie, on étudie « *La construction des compétences dans les TPE-PME* », lesquelles constituent un autre pilier indissociable de la compétitivité des entreprises. Le tissu des TPE-PME doit en effet pouvoir s'appuyer sur des salariés toujours plus qualifiés, pour encourager l'innovation mais aussi la croissance externe de ces entreprises, notamment celles dont la croissance est la plus rapide et que l'on appelle communément « gazelle » au sens de Birch. Enfin, on note que depuis quelques années les politiques publiques et les initiatives de nombreux acteurs d'intermédiation se sont multipliées pour encourager les TPE-PME à adopter des méthodes de gestion des ressources humaines plus conformes à la modernité. Ici ou là, on a pu repérer des expériences exemplaires, plus ou moins isolées, menées par des dirigeants de PME et de TPE. Certaines initiatives endogènes et collectives tendent également à émerger et donnent lieu à une mutualisation de la gestion des ressources humaines au niveau local. Toutes ces expérimentations sont étudiées dans la cinquième section « *La gestion des ressources humaines dans les TPE-PME : encourager les comportements innovants* ». Enfin, on termine cette note par un thème qui nous tient à cœur et que nous avons intitulé « *La puissance explicative des modèles d'entreprise dans les TPE* », travaux réalisés dans la mouvance de l'économie des conventions, et qui mettent en

---

<sup>1</sup> Nous tenons ici à remercier le personnel du centre de documentation du Céreq ainsi que les différents auteurs pour l'aide qu'ils nous ont apporté dans la réalisation de cette recension.

relation les configurations productives et les pratiques de gestion de la main-d'œuvre dans ces entreprises. Le principal défi de telles démarches consiste en effet à dépasser les classifications unidimensionnelles généralement basées sur la taille des entreprises. Relativement performantes pour une analyse descriptive du champ des unités productives, celles-ci ont en effet depuis longtemps montré leurs limites lorsqu'il s'agit d'expliquer leur mode de fonctionnement et de développement.

Mais, avant d'aborder dans le détail ces différents thèmes, il est souhaitable de revenir sur le rituel bien ancré dans les publications françaises selon lequel tout exposé sur les TPE-PME commence par un constat de carence à l'égard de la place que les recherches et les politiques publiques auraient dû leur accorder, étant donné le rôle considérable qu'elles sont supposées jouer dans notre système productif et plus particulièrement dans la production et le maintien de l'emploi. Quant aux « amoureux » des TPE-PME, ils trouveront en annexe une bibliographie détaillée sur laquelle s'appuie cette recension.

### ***Les spécificités des TPE-PME dans la littérature française***

Dans un opus qui a marqué la littérature « céréquoise », Philippe Trouvé (1999b) note que c'est dans les représentations socialement et historiquement construites qu'il convient d'aller chercher les raisons de l'indifférence française à l'égard des PME. Cette situation tient en grande partie à une prédominance persistante du paradigme de la grande entreprise, tant dans les politiques industrielles que dans la recherche académique.

En France, comme le remarque en effet J. Saglio<sup>2</sup> (1995), le référent majeur des politiques industrielles jusqu'à la fin des années soixante-dix a presque toujours été celui de la grande entreprise. C'est par exemple autour de cette figure dominante que se sont organisées pendant très longtemps les stratégies de planification.

En outre, parmi les milieux de la recherche scientifique française, les TPE-PME ont longtemps été considérées comme une catégorie résiduelle d'entreprises du fait de leur extrême hétérogénéité qui rendait difficile toute tentative de modélisation analogue à celle dont ont pu faire l'objet les grandes organisations. En dehors des travaux d'historiens sur la proto-industrie et de quelques références mineures dans les fresques historiques sur l'industrie, elles se définissaient presque toujours de façon négative par rapport aux grandes entreprises : « *Elles ne comportaient pas de division du travail, leur fonctionnement était plus « simple » et moins formalisé, elles étaient en retard de développement... bref elles étaient trop petites et leur rôle économique considéré comme trop insignifiant pour retenir l'attention des chercheurs...* » (Courault et Trouvé 2000).

Toutefois, dans les années quatre-vingt, porté par l'essoufflement du modèle fordien, un mouvement de « redécouverte » des TPE-PME s'amorce franchement dans les deux sphères citées ci-dessus. En outre, depuis les années 2000, s'est engagée une stratégie de développement visant un seul objectif : offrir aux TPE-PME la meilleure performance possible dans un univers économique de plus en plus complexe et incertain, tout en faisant des TPE-PME le nouveau tissu économique et le levier stratégique de la croissance, notamment en vertu de sa capacité reconnue de flexibilité, d'adaptation aux changements et de création d'emplois.

---

<sup>2</sup> Saglio J. (1995), « S'intéresser aux PME : quelques enjeux », in DARES, *L'emploi et les relations sociales dans les PME*, Paris, ministère du Travail et des Affaires sociales/La Documentation Française, pp. 14-23.

Mais, tandis qu'une vision idéalisée des petites structures se prolonge jusqu'à nos jours – *Small is beautiful !* (Schumacher 1978)<sup>3</sup> –, dans les discours institutionnels et les médias, l'accumulation actuelle des travaux scientifiques incite à une conception plus prudente du phénomène TPE-PME. Certes ce slogan, rend compte d'une certaine réalité mais les TPE et PME ne constitueront certainement pas le moteur du prochain modèle de développement : « *Il est clair qu'au niveau du système productif, il n'y aura pas de retour en arrière : nous ne reviendrons pas au capitalisme concurrentiel du XIX<sup>e</sup> siècle* » (Bentabet, Michun, Trouvé 1999). Ces dernières n'en ressortent pas forcément affaiblies, puisque, du point de vue de la recherche, elles apparaissent comme un espace propice à une révision des catégories apparemment les plus stables des sciences sociales et de gestion.

Ainsi, en s'appuyant plus ou moins explicitement sur de solides cautions théoriques<sup>4</sup>, un nombre grandissant de spécialistes proposent de rendre compte de l'extrême diversité des comportements des PME et TPE dans les différents domaines qui nous préoccupent : emploi, formation, insertion professionnelle, pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), etc.

Sur le versant de la recherche académique, il convient par exemple de distinguer :

- d'un côté, les équipes d'économistes et de sociologues tels le Centre d'études de l'emploi à Paris, le Céreq et son groupe de recherche sur l'emploi et la formation dans les TPE-PME, le Laboratoire « Mutations des territoires en Europe » de l'Université de Montpellier, plus particulièrement centré sur la place des PME dans le développement local et le Groupe Lyonnais de sociologie industrielle, adonné, entre autres, à l'étude des systèmes localisés de PME dont les analyses croisées auraient pu permettre de reconsidérer le modèle de l'entreprise ;
- de l'autre, les approches plus franchement gestionnaires, notamment autour de l'Association internationale de recherche en PME (AIREPME), entre la France (avec un axe fort Montpellier/Metz-Nancy) et Québec, cheville ouvrière d'un Congrès international francophone sur la PME. Ces derniers sont plutôt concentrés sur la mise en évidence des performances microéconomiques des PME (Julien et Marchesnay ; Marchesnay et Fourcade ; Mahé de Boislandelle) que sur leurs comportements d'emploi et de formation et encore moins sur les effets des politiques publiques dans leur développement (Trouvé *et al.* 1999b).

Quant aux raisons de l'intérêt nouveau pour les TPE-PME, que nous examinerons dans le détail ci-dessous, elles tiennent essentiellement à la reconfiguration des systèmes productifs marquée par la crise des grandes concentrations productives et par le redéploiement simultané de petites structures plus flexibles, capables de faire face à une demande de plus en plus instable et diversifiée, ainsi qu'au rôle qu'elles sont censées jouer dans le renforcement des politiques d'emploi en direction des jeunes et des travailleurs âgés et, dans la construction des compétences.

---

<sup>3</sup> Schumacher E.-F. (1978), *Small is Beautiful. Une société à la mesure de l'homme*, Paris, Seuil, 305 p.

<sup>4</sup> À commencer par celle, déjà ancienne, des « idéaux types » wébériens ou de la théorie des « configurations » chère à N. Elias dans le domaine sociologique, de même que la théorie des organisations d'Henry Mintzberg, en passant plus récemment par la « gestion et management stratégique » de Marchesnay, la « théorie de la contingence structurelle » ou les « approches configurationnelles » dans les disciplines du management.

## 1 | TPE-PME, mutations du système productif et territoires : du local au global

La prédominance des TPE-PME apparaît dans des secteurs<sup>5</sup> où les économies d'échelle et le recours intensif au capital n'ont pas une importance fondamentale tandis que les grandes entreprises dominent dans les industries à forte intensité en capital physique et de main-d'œuvre qualifiée, les activités financières et de communication. Ce faisant, la production est généralement plus intensive en travail dans les TPE-PME. Autrement dit, pour une valeur donnée de production, elles utilisent une plus grande quantité de travail. Enfin, la productivité du travail croît en général moins vite dans les TPE-PME et par conséquent, les différentiels de productivité entre ces dernières et les grandes entreprises (GE) tendent à s'accroître surtout dans les périodes de récession, d'autant qu'il n'est pas aisé, comme nous le verrons plus loin, de licencier dans les PME et surtout dans les TPE, même en cas de chute de la croissance.

Pour toutes ces raisons, les très petites, petites et moyennes entreprises sont fortement sollicitées par l'évolution du système productif et ont même parfois valeur d'exemple pour les organisations de plus grande taille.

D'une part, l'évolution du système productif montre qu'il fonctionne à partir d'articulations singulières entre TPE-PME et grandes entreprises, la productivité des GE pouvant en particulier s'appuyer sur la flexibilité des TPE-PME, notamment pour neutraliser le poids de leurs structures bureaucratiques en rationalisant leur production. D'autre part, en allégeant leur organisation et en retournant à leurs compétences centrales, les grandes entreprises se seraient dotées de caractéristiques proches de celles des TPE-PME (flexibilité, réactivité, capacité à attaquer des petits marchés) ; parfois en incorporant des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC), elles seraient même devenues capables de « concilier la grande taille avec la petite échelle de production » (Trouvé *et al.* 1999b).

Dans ces conditions, on n'en finit pas d'enregistrer les soubresauts, contrecoups et réactions des uns et des autres aux stratégies et expérimentations des entreprises les plus influentes, les plus innovantes et/ou les plus dynamiques. « À titre d'exemple, l'éclatement des grandes entreprises, leurs pratiques de « downsizing » ou de « spin off » ainsi que leur contribution à la globalisation constituent une lame de fond qui désorganise/réorganise l'ensemble du système productif. On sait en effet que, pour faire face à leurs difficultés et au durcissement de la concurrence, la plupart des grosses structures se sont recentrées sur leurs métiers de base et ont tissé de nouvelles relations avec les acteurs de leurs environnements » (Bentabet, Michun et Trouvé 1999).

Toutes les réactions des grandes entreprises paraissent porteuses, au final, d'une incertitude accrue, incertitude qui rejaillit sur l'ensemble des acteurs économiques. Les stratégies d'externalisation, d'essaimage, de réseaux conduisent, comme nous le verrons ci-dessous, à une « PMLisation » du tissu productif qui interfère avec le développement « autonome » des très petites, petites et moyennes entreprises.

<sup>5</sup> Segment des biens au fort contenu en facteur travail : industries textile, habillement, cuir et bois ou encore travail des métaux, construction, hôtellerie-restauration, services d'aide à la personne, etc.

## Encadré 1

### QUELS PARAMÈTRES FONT QU'UNE ENTREPRISE EST PETITE OU GRANDE ?

Les critères susceptibles d'être utilisés sont multiples et varient considérablement d'un pays à l'autre : emploi, chiffre d'affaires (CA), capital social, total du bilan, etc. De nombreux indicateurs financiers, toutefois, sont uniquement disponibles pour les entreprises dotées de certaines formes juridiques et excluent, d'ores et déjà, une quantité considérable de petites unités. En outre, l'indicateur du CA souvent utilisé est fortement influencé par le secteur économique : il est, par exemple, plus élevé dans les petites sociétés commerciales que dans les petites entreprises manufacturières. Une nouvelle définition a été adoptée au 1<sup>er</sup> janvier 2005 concernant les micro, petites et moyennes entreprises, à partir de la recommandation de la Commission européenne du 6 mai 2003. Elle remplace celle de 1996 date de la première définition communautaire des PME. Elle maintient comme critère impératif les différentes classes d'effectifs permettant de définir les catégories de micro, petites et moyennes entreprises. Elle prévoit en revanche une augmentation substantielle des plafonds financiers (chiffres d'affaires et total du bilan), résultant notamment de l'inflation et de la croissance de la productivité depuis 1996. Pour être reconnue comme moyenne entreprise, l'effectif doit se situer entre 50 et 249 personnes, le seuil supérieur du CA est de 50 millions d'euros et celui du total du bilan à 43 millions d'euros. Les petites entreprises ont un effectif compris entre 10 et 49 personnes, un seuil supérieur de CA et un total du bilan de 10 millions d'euros. Enfin, les micro-entreprises (les TPE) ont un effectif de moins de 10 personnes et un seuil maximum de 2 millions d'euros pour le CA de même que le total du bilan.

Dans cette perspective, penser PME ou TPE, « *c'est saisir son fonctionnement, ses mécanismes d'évolution ou d'involution, ses modes d'échange avec d'autres organisations, et par conséquent son insertion dans l'environnement qui la porte* » (Patché et Paraponaris 1987)<sup>6</sup>. Dans le cas particulier des TPE, il faut donc tenir compte des relations productives que celles-ci peuvent entretenir avec des PME ou de grandes entreprises (essaimage, externalisation, filialisation, sous-traitance, etc.), ce qui permet d'introduire, à ce niveau de réflexion, deux notions : celle de TPE-PME en « réseaux » et celle de TPE-PME en « filière » (Bentabet, Michun et Trouvé 1999).

Pour Piore et Sabel (1984)<sup>7</sup>, on tendrait à passer en effet de la firme intégrée à la firme réseau ou aux réseaux de firmes avec une place moins subalterne pour la plupart des petites entreprises et même un rôle moteur, pionnier pour certaines d'entre elles, véritables « poissons-pilotes de l'innovation » (Bucaille et Beauregard 1987)<sup>8</sup>. Dans cette optique, le système productif est conçu comme un ensemble de réseaux interdépendants dans lesquels chaque élément, même le plus petit, a un rôle essentiel à jouer : « *Avec la notion de réseau, on préfigure des formes extensibles ouvertes et flexibles à l'infini qui, si elles s'inscrivent dans le prolongement des systèmes de PME en districts, notion que nous verrons plus loin, pourraient demain devenir l'une des formes par excellence de*

<sup>6</sup> Paché G., Paraponaris C. (1987), « Réorganisation du capital industriel et formes liées de la gestion de production », *Economies et Sociétés*, n°6, p. 151-177.

<sup>7</sup> Piore M.-J., Sabel Ch.-F. (1984, éd. fr. 1989), *The Second Industrial Divide*, New York, Basic Books, Inc. ; *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*, Paris, Hachette, 441 p.

<sup>8</sup> Bucaille A., Costa de Beauregard A. (1987), *PMI : Enjeux régionaux et internationaux*, Paris, Economica, coll. « CPE-Economica », 327 p.

*recomposition des groupes, alliant PME et grandes entreprises* » (Trouvé et al. 1999b). Et ce d'autant plus que les PME utilisent principalement leur réseau pour identifier un partenaire. Une relation personnelle de qualité entre les entrepreneurs joue en effet un rôle important pour garantir la stabilité d'une mise en réseau.

Quant à la notion de filière, il s'agit de comprendre en particulier comment les caractéristiques de la demande finale structurent de nouvelles articulations entre production/distribution et comment elles interviennent tant sur l'organisation interne des entreprises (formes de mobilisation du capital et de la main-d'œuvre...) que sur les rapports interentreprises (redéfinition des frontières des entreprises, réseaux, partenariat, sous-traitance...). La thèse de doctorat réalisée par Annie Lamanthe du Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST), intitulée *Construction et transformation de l'espace professionnel des PME agro-alimentaires*, en est une parfaite illustration. Elle met en évidence la recomposition de la filière agroalimentaire à travers le cas des PME de transformation des fruits et légumes en Provence. L'approche éclaire les processus historiques de construction et de transformation de la forme singulière d'organisation et d'espace professionnel qu'elles constituent au cours de la période d'après-guerre comme dans les années 1980-90.

L'exemple des travaux sur les PME de la plasturgie en témoignent également. Pour assurer leur position sur des marchés où la concurrence est devenue internationale, voire simplement pour garantir leur pérennité, elles doivent ajuster en permanence les compétences de leur main-d'œuvre afin de pouvoir répondre aux multiples exigences de leurs clients : « *Cette adaptation [...] donne lieu à des formes innovantes d'organisation de la production reposant largement [...] sur de nouvelles organisations des collectifs de travail...* » (Lozier et Sulzer 2007).

On note donc que ces « nouvelles formes d'organisation » et de relations interfirmes, notamment dans l'optique du post-fordisme, mettent une nouvelle fois en évidence la nécessité de mieux articuler les analyses du local et du global.

En effet, plus que tout autre, le développement des TPE-PME repose sur les conditions liées à leur contexte local qui est porteur, pour la très petite, petite et moyenne entreprise, de recomposition, de cohérence et de renouvellement. « *Un environnement économique local restreint constitue un obstacle au développement des PME et des TPE, bien que ce ne soit pas toujours les mêmes aspects de leur environnement qui soient concernés, qu'il s'agisse de leur clientèle, de leurs fournisseurs et de leurs concurrents, ou bien encore des divers acteurs du marché du travail et autres institutions qu'elles côtoient...* » (Bentabet, Michun et Trouvé 1999).

C'est pourquoi, parmi les recherches que le Céreq leur a consacrées, beaucoup ont mis très tôt l'accent sur leur ancrage dans un territoire économique, social et historique concret. Les premiers travaux du centre associé de Clermont-Ferrand sur les PME vont dans ce sens. Ils abordent ces entreprises d'un point de vue territorial et éprouvent la notion de système productif localisé à la fin des années 80, à l'occasion de recherches sociologiques sur les pratiques entrepreneuriales dans le pays de Thiers, bien connu pour sa production coutelière. Au-delà de l'acte d'entreprendre, c'est le mode de fonctionnement interne, les façons de gérer les PME (notamment la main-d'œuvre) et les rapports de travail qui sont au centre de la recherche et ceux-ci dépendent étroitement de la trajectoire des dirigeants et de l'influence du milieu thiernois dans lequel ces trajectoires se sont effectuées (Trouvé 1989).

Dans cet ordre d'idées, l'observation permanente des évolutions au sein de la « Mécanic Vallée » effectuée par l'équipe du LIRHE de Toulouse, introduit une dimension nouvelle dans le développement d'un système productif local à travers les *clusters industriels*<sup>9</sup>. Ces derniers comportent un « semis » de quelques deux cent petites et moyennes entreprises spécialisées dans la mécanique de précision, la machine-outil et le travail des métaux. Les firmes œuvrent principalement pour l'automobile et l'aéronautique en qualité de sous-traitants ou d'équipementiers. Selon l'analyse d'un vaste nombre d'études de cas, les clusters avancés connaissent systématiquement des relations partenariales, la génération et le transfert d'innovations et un marché du travail performant. Véritables « écosystèmes », ils se montrent effectifs pour rendre aptes les PME à affronter le marché mondial. Les firmes ainsi organisées s'engagent dans des projets de mutualisation de moyens et d'amélioration des infrastructures communes. Les acquis sont notables, ils englobent des actifs collectifs sur les plans culturel, infrastructurel et relationnel. Pris isolément, chaque acquis n'a rien d'extraordinaire mais leur combinaison sur le même territoire montre l'avancement vers un « bassin de coopération » (Haas 2005).

Dans la même veine, l'équipe du LEST aborde les PME à travers « *Les modes de transition du tissu productif régional en Provence-Alpes-Côte d'Azur* » (mars 2004). Elle met en évidence deux types de transition : les transitions ruptures et les transitions continuités. Dans le premier cas, « *le tissu productif est partie intégrante aussi bien que partie intégrée d'un système socioproductif territorialisé quasiment clos sur lui-même, socialement régulé par les réseaux locaux et dont la cohérence et la pérennité sont garanties par la force de l'État...* ». Dans le second, « *le tissu productif est constitutif d'un système fortement ancré dans le territoire – «système productif local» et «district industriel» – mais d'une manière qui les différencie très nettement du premier modèle...* ». Car, au lieu d'être stabilisés par des marchés internes propres aux grandes entreprises, les tissus productifs le sont de manière souple et flexible dans des espaces professionnels domestiques ouverts. D'une manière générale, « [...] *le processus transitionnel affecte plus ou moins la nature du rapport du tissu productif au territoire en faisant émerger non seulement des modalités nouvelles de localisation des entreprises mais aussi des principes nouveaux d'occupation et de construction de ce territoire* ».

Le raisonnement en termes de « district » permet du reste d'expliquer l'existence de trajectoires de création et de développement d'entreprises qui ne sauraient se réduire ni à l'émergence purement individuelle de petites firmes, ni au modèle de croissance illustré par la petite entreprise qui devient grande. Le modèle des « districts à l'italienne » propose un système localisé d'organisation interentreprises, le plus souvent composé d'une myriade de PME artisanales et industrielles, concentrées dans de petites ou moyennes zones urbaines, autour d'une (ou plusieurs) production(s) industrielle(s) spécialisée(s). Au plan économique, « *cette proximité spatiale d'une multitude de PME qui se répartissent la totalité d'un processus productif grâce à une division très poussée du travail, génère «des économies de sphère» qui procurent des avantages capables de se substituer aux économies d'échelles. Mais ces «systèmes localisés de production et d'innovation» ne*

---

<sup>9</sup> « En 1998, une initiative visant la densification de la filière mécanique de la vallée a été retenue par la DATAR dans le cadre de son programme SPL [système productif localisé]. Le programme SPL tente d'encourager le tissage des relations infraterritoriales à l'image des « clusters » industriels. Un cluster se caractérise par la concentration géographique de firmes spécialisées dans un secteur d'activité et engagées dans une dynamique auto-entretenu de coopérations interentreprises et public/privé » (Haas 2005 p. 19).

sauraient être conçus sans la présence d'un soubassement de « communauté locale » qui fonde leur réussite économique. Grâce à la proximité géographique et surtout sociale des entrepreneurs, des liens de coopération et de confiance se tissent à côté de la concurrence et des relations de marché. Ces deux dimensions sont constitutives des « PME-districts » et sont indissociables » (Trouvé et al.1999b). Face au lent processus de désertification de nos territoires, n'y aurait-il pas là matière à réflexion ?

## 2 | TPE-PME et emplois : entre création et destruction

L'intérêt suscité par les TPE-PME tient également à leur contribution quantitative à la création et au maintien de l'emploi. Les TPE-PME sont en effet pourvoyeuses d'emplois, même si ce n'est plus la seule quantité de main-d'œuvre qui importe pour déterminer le processus de croissance et de compétitivité d'une économie (Lisbonne 2000), mais le niveau de qualification des travailleurs et sans doute, aussi, la qualité des emplois proposés par les entreprises (cf. indicateurs de Laeken, 2001 – Encadré 2).

Les réformes économiques engagées ces dernières décennies ont fait en sorte que les TPE-PME contribuent, avec leurs moyens spécifiques, à la création d'emplois de même qu'à la construction et à l'accumulation des compétences ainsi qu'au continuel déplacement des qualifications à travers le tissu productif. Il est en effet possible d'agir sur l'emploi à travers la mise en œuvre de politiques d'aide à la création d'entreprise, de crédit d'impôt recherche, d'aides à l'innovation ou de programme du type « *Small Business Act* » qui a pris aux États-Unis, en 1953, la forme d'une loi visant à favoriser les TPE-PME dans le tissu économique du pays<sup>10</sup>.

Pour la seule sphère de l'Union européenne, les TPE-PME représentent aujourd'hui plus d'un emploi sur deux. Et surtout, parmi ces dernières, les TPE emploient autant de salariés que les grandes entreprises. Cette situation est due principalement à la restructuration et à la diminution des effectifs dans les grandes entreprises et à la création de nouvelles entreprises. Il s'agit là d'une tendance puissante, à peu près générale, parallèle à la réduction de la taille moyenne des entreprises et des établissements, notamment dans l'industrie manufacturière. À titre d'exemple, dans la période de 1988 à 1998, ce sont les TPE qui semblent avoir le mieux résisté, entre 1990 et 1993, lorsque la décroissance de l'emploi a touché toutes les entreprises (Trouvé et al. 1999b). L'emploi est en effet plus sensible aux fluctuations du cycle économique dans les grandes que dans les petites

---

<sup>10</sup> Entre autres dispositions, le « *Small Business Act* » réserve en effet entre 23 % et 40 % des marchés publics américains aux seules PME américaines. À l'heure actuelle, les pays européens ne peuvent pas mettre en œuvre un tel programme car l'Union européenne a signé en 1996, l'Accord sur les marchés publics (AMP) de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) qui interdit tout dispositif réservataire. Cet accord est toutefois en cours de renégociation. Le *Pacte PME*, lancé le 8 septembre 2005, se positionne en France comme un équivalent modernisé du « *Small Business Act* ». Il est dès maintenant proposé aux grands comptes publics ou privés français. Il contient des programmes de soutien et des indicateurs sur la part des marchés attribués aux PME. Le *Pacte PME* a été proposé par le Comité Richelieu en association avec OSEO, le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

entreprises. Durant les périodes de récession, les TPE-PME sont en effet à même d'atténuer les destructions d'emplois opérées par les GE, tandis qu'au cours des périodes de reprise, la croissance de l'emploi est concentrée dans les grandes entreprises.

À ce jour, il n'existe pas en France de séries statistiques publiques respectant l'ensemble des critères édictés par la recommandation européenne pour la définition de la PME (cf. encadré 1). Cependant, des travaux ponctuels réalisés en particulier par l'Insee et la Direction du commerce, de l'artisanat, des services et des professions libérales du ministère des PME (DCASPL) montrent que les PME et TPE emploient aujourd'hui 8,9 millions de salariés et de non-salariés (artisans, chefs d'entreprises, commerçants, professions libérales), soit 55 % de la population active du secteur privé. En France, plus d'une personne sur trois travaille dans une entreprise de moins de vingt personnes. L'emploi est majoritairement assuré par les TPE-PME de moins de 250 salariés dans les secteurs du commerce, du BTP et de l'éducation, santé, action sociale. À l'inverse, l'industrie manufacturière et les transports apparaissent comme des secteurs plus concentrés.

### Encadré 2

#### LA QUALITÉ DES EMPLOIS À TRAVERS LES INDICATEURS DE LAEKEN

Une définition de la qualité de l'emploi a été proposée par la Commission européenne et adoptée par le Conseil européen de Laeken en décembre 2001. Les indicateurs de Laeken proposent une approche de la qualité des emplois selon dix dimensions :

1. Qualité intrinsèque de l'emploi
2. Qualifications, éducation et formation
3. Égalité entre les hommes et les femmes
4. Santé et sécurité au travail
5. Flexibilité et sécurité
6. Insertion et accès au marché du travail
7. Organisation du travail et équilibre entre vie professionnelle et vie privée
8. Dialogue social et participation des travailleurs
9. Diversité et non-discrimination
10. Performances générales du travail

Chaque dimension se décline sous la forme d'indicateurs-clés et de contexte. Au total, trente-et-un indicateurs sont nécessaires pour estimer la qualité de l'emploi. Par exemple, dans le cadre de la dimension insertion et accès au marché du travail, la commission recommande dans ce registre d'examiner les flux de main-d'œuvre entre emploi, chômage et inactivité. En France, la part des inactifs ou des chômeurs ayant (re)trouvé un emploi entre  $t-1$  et  $t$  apparaît remarquablement stable sur les vingt dernières années. Si le taux agrégé reflète, en partie, les mouvements de la conjoncture, on constate, néanmoins, que ce dernier s'ajuste avec retard aux inflexions de l'activité économique. Les taux d'emploi par classe d'âge et niveaux d'études principaux sont, quant à eux, stables sur longue période.

Source : Fremigacci, L'Horty (2005), *La qualité de l'emploi en France : tendance et cycle*, Document de travail n° 51, Centre d'études de l'emploi.

L'évolution sur une longue période à partir des données SUSE telles qu'elles sont publiées par l'Insee, permet de percevoir une nette tendance à l'augmentation de l'emploi dans les structures de petite taille.

- Pour un indice 100 en 1990, les entreprises de moins de 500 salariés enregistrent en 2003 une progression de 40 % de leurs effectifs (indice 140), soit près de trois millions de salariés. À la fin 2003, les PME de moins de 500 salariés regroupaient les deux tiers des salariés (67,8 %) contre un tiers pour les grandes entreprises (32,2 %).
- Sur la même période de treize ans, les entreprises de plus de 500 salariés ne voient leurs effectifs salariés progresser que de 5 % (indice 105), soit moins de 200 000 salariés.

Dès le début des années 1990, le Céreq s'est saisi de cette question, essentiellement sous deux formes :

- à partir d'investigations empiriques, soit au niveau territorial (Vichy), soit à travers l'étude de branches (agroalimentaire, BTP, transports routiers...), soit à partir d'approches intersectorielles (petit commerce de détail, hôtellerie-restauration, réparation auto...);
- à l'occasion d'une série de *surveys* commanditée par la DARES, le Céreq s'est interrogé sur la véritable contribution des PME à l'emploi et à la construction des compétences (Trouvé 1996a ; 1999a, b ; Courault et Trouvé 2000 ; Trouvé 2000). La forme la plus accomplie de ces travaux de synthèse se situant dans un rapport de comparaison européenne (Trouvé *et al.* 2001a) et dans un article (Trouvé 2004b).

Ces travaux montrent au final que si les TPE-PME créent beaucoup d'emplois, toutes ne le font pas et seule une minorité d'entre-elles est dans ce cas. L'ouvrage réalisé par Philippe Trouvé (1999a) sur les *Stratégies concurrentielles et les comportements d'emploi dans les PME* indique que « *les facteurs de succès les plus importants pour les TPE-PME sont dus à la variable de comportement stratégique entendue ici comme la principale source de l'avantage concurrentiel des entreprises sur le marché des produits et services. Ainsi, les entreprises leaders sur leur marché, c'est-à-dire, celles qui introduisent de nouvelles combinaisons produit/marché, affichent un taux de croissance de l'emploi supérieur à la moyenne. En revanche, les TPE-PME qui ciblent des niches du marché tendent à avoir des niveaux de performances relativement faibles* ».

Malheureusement, peu de travaux macrostatistiques prennent en compte la variable de management stratégique<sup>11</sup>. Ils insistent surtout sur les facteurs d'ordre structurel et démographique (taille, secteur...). De leur côté, les disciplines de gestion ne s'intéressent que de façon épisodique à l'emploi et sont plutôt attachées à mesurer leur performance économique. Deux sources importantes de création d'emplois seront présentées ici : celles générées par les PME en forte croissance, et celles résultant de la création de nouvelles entreprises.

---

<sup>11</sup> À l'exception toutefois des travaux aussi insistants que peu diffusés, consacrés par Moati et Pouquet aux PMI (1996 et 1997).

## 2.1. Les PME à croissance rapide et riches en emplois

Quelles sont donc aujourd'hui les TPE-PME dont la croissance peut-être considérée comme la plus riche en emplois ? On les appelle dans la littérature anglo-saxonne les « *fast growers* » ou carrément les « *flying firms* », c'est-à-dire les « firmes volantes » ou même les « gazelles » selon Birch ou « les entreprises de croissance » selon la dénomination chère au SESSI (ministère de l'Industrie).

Selon Trouvé (1999a), parmi les firmes à croissance rapide, figurent des « *entreprises innovantes (les «PME high tech») ou à forte intensité intellectuelle (« knowledge intensive »), éventuellement basées sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ces dernières ont des caractéristiques bien particulières qui concernent notamment la trajectoire de leurs dirigeants et l'ouverture rapide de leur capital. En outre, leur principale vertu dans le domaine de l'emploi n'est pas d'ordre quantitatif mais qualitatif, car elles peuvent générer de nouveaux métiers ou transformer des métiers traditionnels. Quant aux PME innovantes, elles sont essentiellement abordées à travers leur potentiel de croissance (chiffre d'affaires et emplois) et font l'objet d'une abondante littérature dans les pays anglo-saxons, notamment aux États-Unis, mais leur connaissance commence lentement à progresser en Europe occidentale* »<sup>12</sup>.

Dans la foulée d'un programme de recherche engagé en 1994 par l'EFER (European Foundation for Entrepreneurship Research) pour étudier les entreprises européennes à plus forte croissance, l'Association for Dynamic Entrepreneurs créée en 1996, s'est donnée d'emblée comme objectifs de « *promouvoir l'esprit d'entreprise à tous les niveaux de la société en Europe, en mettant en valeur les forces et les caractéristiques des entrepreneurs européens qui obtiennent le plus de succès* » et d'aider les entreprises excellentes à croître plus vite et à créer encore plus d'emplois. Afin de mieux connaître ces entreprises, l'Association réalise chaque année une enquête baptisée « Europe's 500 » auprès des cinq cents entreprises considérées comme les plus dynamiques en Europe qui sont en majorité des PME (encadré 3).

En Europe, les cinq cents entreprises dynamiques opèrent en moyenne depuis dix-sept ans et seulement 14 % d'entre elles existaient depuis moins de cinq ans. Nous sommes, ici, à l'opposé de ce que l'on pense généralement, c'est-à-dire, que ce sont les entreprises les plus récentes qui créent le plus d'emplois. Pour Trouvé *et al.* (1999b), en matière de création d'emplois, « *c'est donc avant tout, autant la gestion des transitions associées à certaines combinaisons stratégiques (nouveau produit, pénétration d'un nouveau marché, recentrage de l'activité, modification du capital, etc.), que les questions liées à la seule création d'entreprises qui doit retenir l'attention* ».

---

<sup>12</sup> Voir sur ce point la recension réalisée par l'Aston Business School and al. (1996) pour le compte de l'European Innovation Monitoring System (EIMS) : *Review of studies on Innovation Fast Growing SMEs*.

Du point de vue stratégique, les PME à croissance rapide ont des caractéristiques bien particulières. Elles sont surtout capables d'introduire très rapidement de nouveaux produits ou services sur des marchés existants ou de chercher une clientèle renouvelée pour des produits ou services qu'elles offrent déjà. Tout comme les PME familiales, elles ont privilégié la croissance interne et considéré les stratégies d'acquisition comme secondaires pour leur développement, mais une évolution rapide a eu lieu en quelques années. Toutefois, de plus en plus d'entre elles, notamment les petites firmes de croissance basées sur les nouvelles technologies, n'hésitent pas à faire appel au capital externe et à opérer des alliances.

Enfin, selon Trouvé *et al.* (1999b), les PME à croissance rapide n'opèrent pas seulement dans des secteurs nouveaux en pleine expansion. « Car il n'y a pas à proprement parler de secteurs porteurs, mais plutôt des chefs d'entreprise et des stratégies de marché qui font la différence dans la performance. Par exemple, la répartition sectorielle des

### Encadré 3

#### LES ENQUÊTES DE L'ASSOCIATION FOR DYNAMIC ENTREPRENEURS

Outre les performances économiques, les initiateurs de ces divers projets s'intéressent à la capacité des firmes de croissance à créer des (nouveaux) emplois, car les « *fast growing companies* » sont supposées être également les « *most (new) jobs creating companies* ». C'est pourquoi ces derniers ont construit un indicateur de sélection des firmes mesurant la progression relative et absolue des effectifs\* en rassemblant le groupe initial des « 500 entreprises les plus créatrices d'emplois en Europe », parmi lesquelles 84 sociétés allemandes, 75 britanniques, 72 italiennes, 58 françaises et 49 espagnoles. Près de 50 % d'entre elles étaient des entreprises industrielles, 23 % de services et 18 % de commerce et distribution. Ce sont pour la plupart des PME. Ajoutons que 55 % d'entre elles étaient encore contrôlées majoritairement par leurs dirigeants.

Les dirigeants des PME à croissance rapide ne sont pas plus jeunes que ceux des PME traditionnelles puisque 77 % d'entre eux ont entre 35 et 55 ans. 67 % possèdent un diplôme universitaire, dont 31 % d'un niveau post-gradué. Ils disposent en général d'une expérience professionnelle significative qui dépasse dix années pour 37 % d'entre eux. Leur mode d'accès à la direction de l'entreprise est majoritairement la création (72 %), tandis que la succession familiale, le rachat ou la promotion ne représentent respectivement que 9 %, 6 % et 5 %. Mais ce qui semble décisif, c'est que, dans leur expérience antérieure, 41 % ont déjà créé une ou plusieurs autres entreprises.

Les dirigeants des « *fast growings companies* » européennes attribuent plus facilement leur succès à leurs compétences stratégiques et à leurs capacités managériales qu'à leurs connaissances techniques. Ils s'appuient le plus souvent sur des équipes de direction et sur un personnel qu'ils recrutent, forment et tentent surtout de retenir, car les ressources humaines constituent pour eux « le facteur critique prédominant pour maintenir un avantage compétitif », avant même le produit et les services et avant « l'innovation » et la « technologie ». Par ailleurs, ils consacrent sans doute beaucoup plus de temps à leur propre formation que les autres dirigeants de PME puisque 57 % déclarent utiliser plus de 24 journées par an à leur perfectionnement (échanges avec d'autres entrepreneurs, lectures, colloques et conférences et, de plus en plus, les formations formalisées...).

\* Il s'agit du « David Birch Employee Growth Index » basé sur la formule suivante : (nombre d'employés en 1997 – nombre d'employés en 1992) X (N employés en 1997 : par N employés en 1992).

Source : Trouvé *et al.* (1999b), *Les comportements d'emploi et de formation des PME*, CEDEFOP.

500 entreprises dynamiques est identique à celle des autres types de PME. On constate toutefois que le secteur des services connaît aujourd'hui une croissance plus rapide que l'industrie, mais là encore les «500» ne font pas exception ».

Par ailleurs, dans le rapport<sup>13</sup> du Conseil d'analyse stratégique (2006), Claude Picart de l'Insee montre que certaines entreprises françaises, aujourd'hui fréquemment désignées par le nom de « gazelles », ont un effet majeur sur l'emploi.

« Les «gazelles» recrutent toutes ou presque à un rythme élevé. Elles ont créé 582 000 emplois au cours de la période 1993-2003 soit 52 % des 1 115 000 emplois créés par les PME sur la même période. Elles embauchent leurs collaborateurs très majoritairement en contrat à durée indéterminée (CDI), mais peuvent recourir également à d'autres formes de contrats. La principale difficulté pour ces entreprises est de trouver des collaborateurs qualifiés (plus d'un tiers des gazelles citent en premier cette difficulté, la majorité d'entre elles la classent dans les deux principales difficultés avec la gestion de la trésorerie ainsi que la gestion des formalités administratives) ».

Les « gazelles » se distinguent des autres PME pérennes par un taux annuel de création d'emplois très élevé (18 % contre 7 %) ; une croissance généralement très concentrée dans le temps ; une progression due à la fois à une forte croissance interne fondée sur des innovations et à une forte croissance externe fondée sur des rachats d'entreprises ; enfin, une forte propension à appartenir à un groupe : parmi les 5 % des entreprises ayant connu la croissance la plus rapide, 78 % appartiennent à un groupe.

Dans le tableau 1, la répartition des 2 000 « gazelles » par tranches d'effectifs montre que leur croissance est pratiquement aussi rapide dans toutes les tailles.

*Tableau 1*  
**RÉPARTITION DES « GAZELLES » FRANÇAISES SELON LA TAILLE D'ENTREPRISES ET LE CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2003**

Effectif salarié	Répartition des entreprises (%)	Chiffre d'affaires			Millions d'euros Accroissement du CA (2004/2002)
		2002	2003	2004	
5 à 9	60	682	1 245	2 137	213
10 à 19	24	476	832	1 386	191
20 à 49	13	582	1 009	1 639	181
50 à 249	3	220	417	681	209
Ensemble	100	1 960	3 503	5 843	198

Source : *Une stratégie PME pour la France*, Conseil d'analyse économique, 2006.

<sup>13</sup> Betbèze J.-P., Saint-Etienne Ch. (2006), *Une stratégie PME pour la France : favoriser l'essor des gazelles, entreprises moyennes en forte croissance*, rapport du Conseil d'analyse stratégique.

Elles se répartissent dans tous les secteurs de l'économie même si elles sont surreprésentées dans les services aux entreprises où elles regroupent 29 % des salariés et sous-représentées dans l'industrie et le BTP. Les secteurs dans lesquelles les « gazelles » augmentent le plus – automobile, énergie, finance – ont une croissance inférieure à la moyenne, ce qui montre que le dynamisme d'un secteur n'est pas corrélé à la proportion de « gazelles » parmi les PME. Par contre, une forte progression d'un secteur s'accompagne d'une faible part de croissance externe dans la croissance des « gazelles » et réciproquement.

## 2.2. L'impact de la création d'entreprises sur l'emploi...

Notre approche du comportement des PME et TPE sur le marché du travail ne serait pas complète si nous ne faisons pas une place particulière à la création de nouvelles entreprises. « *L'intérêt porté à ce phénomène aussi bien par les politiques du marché du travail que par les recherches académiques, provient de son augmentation considérable depuis deux décennies dans de nombreuses économies développées. Il est considéré aujourd'hui comme une importante source d'emplois et surtout comme une alternative au travail salarié* » (Bentabet 2007b).

En 2005, le nombre de créations d'entreprises au sens large (créations pures, réactivations et reprises) est resté proche de 316 000. Selon les chiffres de l'agence pour la création d'entreprises (APCE), la création d'entreprises a entraîné un volume de création d'emplois la même année qui peut être estimé à 623 000 postes occupés (tableau 2).

Tableau 2

ESTIMATION DU NOMBRE D'EMPLOIS OCCUPÉS (SALARIÉS OU NON SALARIÉS) AU DÉMARRAGE DE L'ACTIVITÉ EN 2005

	Créations ex <i>nihilo</i>	Réactivations	Reprises	Toute nature de création
Nombre d'emplois occupés	404 500	71 500	147 000	623 000
En %	64,9	11,5	23,6	100
Nombre moyen d'emplois occupés	1,8	1,4	3,6	2,0

Source : Insee et APCE.

Par ailleurs, selon l'enquête SINE (Système d'information sur les nouvelles entreprises) de l'Insee, menée tous les trois ans depuis 1994, la création d'entreprises représente en moyenne en France chaque année entre 2 % et 3 % de l'ensemble des emplois salariés et non salariés du secteur marchand, ce qui est relativement faible. Autre conclusion de l'enquête SINE, l'emploi salarié progresse dans le temps pour les entreprises pérennes : sur les 210 000 entreprises créées ou reprises en 2001, 127 000 étaient toujours actives trois ans plus tard et regroupaient 472 000 emplois dont 344 000 salariés. En outre, les jeunes entreprises se limitent souvent à une ou deux embauches : 3 % seulement réali-

sent une croissance supérieure à neuf salariés. Enfin, une forte croissance des emplois résulte souvent d'une politique de rachat ou de fusion : 10 % des entreprises sont dans ce cas. Elles ont généré 30 % des gains d'emplois réalisés par les entreprises pérennes en trois ans.

Dans le même registre, en 2007, selon l'Insee, 87 % des entreprises se sont créées sans salarié. Depuis 2002, le nombre de créations d'entreprises sans salarié a progressé de 57 % alors que celui des créations avec au moins un salarié n'a augmenté que de 14 %. On ne saurait donc confondre création d'entreprises et création d'emplois. En effet, à la faveur des dispositifs facilitant la création d'entreprise, des chômeurs ont été incités à créer leur entreprise tout d'abord pour assurer leur propre emploi (tableau 3).

Tableau 3  
CRÉATIONS D'ENTREPRISES SELON LA TAILLE EN 2007

Nombre de salariés	En %					
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
0 salarié (ou non déterminé)	82,5	84,3	86,5	86,6	86,7	86,7
1 à 2 salariés	13,0	11,7	10,2	10,0	9,8	9,8
3 à 9 salariés	3,4	3,0	2,4	2,5	2,6	2,1
10 salariés et plus	1,1	1,0	0,9	0,9	0,9	1,4
Ensemble (en nombre)	214 874	239 722	268 442	270 314	285 732	321 478

Source : Insee, REE (Répertoire des entreprises et des établissements – Sirene).

On connaît sur ce point la controverse non résolue sur les « *push and pull factors* » dans la foulée des travaux américains de D. Autretsch<sup>14</sup> (1993). « *Dans le premier cas l'accroissement des créations d'entreprise s'expliquerait par un afflux («push») de travailleurs sans emploi, encouragés ou non par des politiques incitatives à la création. Dans le second cas, il serait plutôt tiré («pull») par la demande des biens et services additionnels, autrement dit : par la croissance économique. Aux États-Unis, Autretsch lui-même n'a pas trouvé de liens entre la natalité de l'entreprise et le haut niveau de chômage. Il a même montré l'inverse, à savoir que le nombre de créations d'entreprises est le plus bas dans les régions de haut niveau de chômage* » (Trouvé et al. 1999b).

<sup>14</sup> Autretsch D.B. (1993), « New-firm formation activity in US manufacturing », in Ch. Karlsson, B. Johannisson, D. Storey (1993), *Small Business Dynamics, International, national and regional perspectives*, London, Routledge, pp. 40-56.

## 2.3. La singularité des TPE en matière d'emplois

Selon l'UNEDIC, les TPE (1 à 9 salariés) emploient aujourd'hui 3,9 millions de salariés soit 24 % de l'ensemble des salariés. Dans sa définition la plus large (1 à 19 salariés), on atteint le pourcentage de 36 %. Depuis les années 1980, les effectifs des TPE s'accroissent régulièrement et de fait, elles représentent aujourd'hui un type d'entreprises fortement générateur d'emplois. Cependant, beaucoup de ces embauches s'effectuent en CDD, souvent pour faire face à un besoin ponctuel, ou en contrat en alternance comme nous le verrons ci-dessous à la section 3.

### Encadré 4

#### QUI SONT LES CRÉATEURS D'ENTREPRISE ?

D'une manière générale, la population des créateurs est essentiellement masculine (70 %), relativement jeune (61 % ont moins de 40 ans) et plus diplômée que l'ensemble de la population française (41 % ont au moins le bac, contre 22% dans la population totale). On peut donc supposer que les créations d'entreprises contribuent, dans l'ensemble, à accroître le capital humain des petites entreprises, soit directement *via* le niveau de formation moyen des dirigeants, soit indirectement à travers la propension des dirigeants diplômés à embaucher des personnes ayant, elles aussi, un bon niveau de formation initiale.

Dans le détail, les plus diplômés (bac+3 et plus) – qui représentent globalement 13 % des créateurs – sont très peu représentés dans les transports (4 % des créateurs du secteur), l'industrie agroalimentaire (3 %), les hôtels, cafés, restaurants (3 %) et la construction (2 %). En revanche, ils pèsent de tout leur poids dans les services aux entreprises (35 %) et, dans une moindre mesure, dans les services aux ménages (22 %). Les non-diplômés, quant à eux, représentent 21 % de l'ensemble des créateurs et plus encore dans les hôtels, cafés, restaurants (32 %) et la construction (30 %). Enfin, les titulaires d'un CAP ou d'un BEP forment le gros des créateurs (29 %) et sont particulièrement nombreux dans l'industrie agroalimentaire (50 %) et la construction (46 %).

Les données relatives à la qualification des créateurs révèlent, pour leur part, que les employés constituent à eux seuls 28 % de l'ensemble des créateurs (41 % dans les hôtels, cafés, restaurant, 40 % dans les transports et 36 % dans les services aux ménages), que les ouvriers (14 % des créateurs) sont très présents dans la construction (42 %) et l'industrie agroalimentaire (31 %) et que les cadres (17 % des créateurs) sont nombreux dans les services aux entreprises (36 %) et, dans une moindre mesure, dans l'industrie (19 %).

Reste que la pression du chômage est omniprésente : 44 % des créateurs étaient chômeurs avant de monter leur propre entreprise (53 % dans la construction et 49 % dans les transports). Ceci dit, le créateur d'entreprise bénéficie, en règle générale, d'une expérience antérieure dans l'activité retenue lors de la création (dans 48 % des cas) ou dans une activité proche (14 %). En outre, cette expérience a le plus souvent été acquise dans une TPE (33 %) ou une petite entreprise (13 %) mais rarement dans une entreprise de 200 salariés ou plus (8 % en moyenne, 16 % toutefois dans les services aux entreprises).

Source : Bentabet E., Michun S., Trouvé P. (1999), *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, Collection Etudes, Céreq, n° 72, p. 175.

Du reste, en matière de petites et très petites entreprises, il convient surtout d'insister sur la vitalité des mouvements de création, de transformation et de disparition d'emplois ce qui voudrait dire qu'elles participent aussi et surtout à l'animation du marché du travail par des mouvements incessants de flux et de reflux et de redistribution des emplois.

Ainsi, selon Maurin<sup>15</sup> (1995), si les petites entreprises représentent 98 % des entreprises et environ 55 % des emplois (dont 26 % pour les seules TPE), pour obtenir « *une évolution nette annuelle des emplois dont l'amplitude excède rarement 1 %, il se gagne et se perd dix à quinze fois plus d'emplois et, plus les entreprises sont petites, plus elles participent à cette redistribution des emplois* » (Trouvé et al. 1999b).

Un autre phénomène est à souligner, l'importance du turn-over dans les très petites entreprises. Celui-ci semble être lié à l'usage intensif que font les TPE des dispositifs publics d'aide à l'emploi et en particulier des contrats d'apprentissage. Le taux de stabilité dans le premier emploi n'est d'ailleurs que de 17 % pour les TPE contre 47 % pour les grandes entreprises (Bentabet et al. 1999). Ce qui voudrait dire que si les TPE jouent un rôle important dans la primo-insertion des jeunes, les emplois qu'elles leur offrent sont loin d'être les plus stables et donc les plus « désirables » à leurs yeux. C'est pourquoi elles constituent pour beaucoup d'entre eux un espace transitoire et elles éprouvent beaucoup de difficultés à les fixer durablement.

Mais surtout, les emplois créés par les TPE sont de moindre qualité que dans les grandes entreprises<sup>16</sup>. En 2002, « *les Premières Synthèses de la Direction de l'animation et de la recherche scientifique (DARES) du ministère du Travail, de la Cohésion sociale et du Logement, montrent que parmi les salariés payés sur la base du SMIC ou des garanties mensuelles de rémunérations (GMR) dans les entreprises non agricoles et hors intérimaires, près d'un sur deux travaille dans une entreprise de moins de 10 salariés. La proportion de salariés rémunérés au SMIC y est nettement plus élevée que dans celles de plus grande taille, indépendamment des spécificités propres à chaque secteur d'activité [tableau 4]. Cette proportion est aussi comparativement élevée dans le secteur de l'hôtellerie restauration* » (Bentabet 2007b).

---

<sup>15</sup> Maurin E. (1995), « Les unités et la dynamique des emplois », in DARES, *L'emploi et les relations sociales dans les PME*, Paris, ministère du Travail et des Affaires sociales / La Documentation française, pp. 28-53.

<sup>16</sup> Du point de vue de la recherche, cela signifie qu'il s'agit d'articuler conceptuellement et empiriquement la quantité et la qualité des emplois dans les TPE et les PME et de s'intéresser davantage aux relations sociales dans ces entreprises que les travaux européens ne l'ont fait jusqu'ici.

Tableau 4

PROPORTION DE SALARIÉS RÉMUNÉRÉS SUR LA BASE DU SMIC OU D'UNE GARANTIE MENSUELLE DE RÉMUNÉRATION (GMR) EN 2002, SELON LA TAILLE D'ENTREPRISE ET LE SECTEUR D'ACTIVITÉ

En %

Secteur d'activité	Entreprises de moins de 10 salariés	Entreprises de 10 salariés ou plus	Ensemble
Industries agroalimentaires	44,4	18,6	25,4
Industries des biens de consommation	22,2	10,3	11,8
Industrie automobile	n.s.	3,2	3,6
Industrie des biens d'équipements	17,4	4,4	5,7
Industrie des biens intermédiaires	22,8	9,9	10,8
Énergie	n.s.	0,4	0,6
Construction	26,3	8,1	15,5
Commerce	27,9	14,1	18,9
Transports	28,3	6,3	8,6
Activités financières	14,9	1,5	2,8
Activités immobilières	21,4	11,0	15,5
Services aux entreprises	18,1	10,4	12,3
Hôtels et restaurants	58,7	24,2	39,0
Ensemble	29,7	9,9	14,5

n.s. : non significatif. Champ : ensemble des salariés – sauf apprentis, État et collectivités locales, secteur agricole, intérim, activités récréatives, culturelles et sportives, services personnels et domestiques, éducation, santé et actions sociale. Source : INSEE, enquête sur la structure des salaires en 2002 ; DARES, enquête Acemo sur les petites entreprises en juin 2002.

Lecture : dans le secteur des industries agroalimentaires, 44,4 % des salariés étaient concernés par le Smic ou une garantie mensuelle de rémunération en 2002 dans les entreprises de moins de 10 salariés, contre 18,6 % des salariés des entreprises de 10 salariés ou plus de ce secteur.

En résumé, si les PME et les TPE créent relativement plus d'emplois que les grandes entreprises, elles en détruisent davantage notamment dans les plus petites d'entre-elles, en particulier dans les services. Par ailleurs, l'idée d'une relation mécanique entre la croissance nette des emplois et la taille des très petites entreprises ou établissements s'avère difficilement tenable. En effet, face à la concurrence des grandes entreprises, elles peinent à embaucher et à garder les personnels qualifiés nécessaires. Tout au plus peut-on souligner leur place privilégiée dans la primo-insertion des jeunes, comme nous le verrons ci-dessous, puisqu'une grande majorité de ces derniers (surtout les moins qualifiés) sont accueillis prioritairement par les TPE et les PE.

### 3 | TPE-PME, un rôle privilégié dans la primo-insertion des jeunes

L'absence de marché interne dans les TPE-PME détermine chez elles un recours plus intensif au marché externe que dans les grandes entreprises à travers l'adoption de politiques visant à assouplir les normes d'emploi, notamment pour les jeunes en difficulté d'insertion et pour les travailleurs âgés en phase de réinsertion professionnelle. En outre, l'analyse du comportement des PME et TPE face aux structures de la formation professionnelle initiale impose d'articuler étroitement, non seulement la problématique de la formation avec celle de l'insertion professionnelle, mais aussi avec celles des politiques de l'emploi et du marché du travail. Il importe en effet de développer la formation professionnelle ou de la revaloriser, en mettant en place de nouvelles formes de rapprochement école/entreprise, c'est-à-dire d'aménager les transitions formation-emploi, grâce notamment à l'apprentissage et la formation en alternance.

#### 3.1. Recours au marché externe et dualisation de la main-d'œuvre dans les TPE-PME

Selon Bentabet et Trouvé (2006), les TPE-PME sont les formes d'organisation qui insèrent le plus de jeunes en premier emploi en France. Elles jouent également un rôle privilégié dans la réintégration des travailleurs « âgés ». Ainsi n'est-il pas rare d'observer dans ces entreprises la coexistence, d'une part, d'un segment de marché relativement stable et généralement ancien (salariés présents depuis 10 à 15 ans), fidélisé et mieux formé, qui constitue le noyau dur du personnel et, d'autre part, d'un segment constitué de travailleurs plutôt jeunes qui circulent à la périphérie et que les très petites et petites entreprises ont du mal à fixer.

Les enquêtes DMMO-EMMO même si elles n'ont pas été beaucoup exploitées dans ce sens et même si les TPE restent en dehors de leur champ, offrent une bonne vision des flux de main-d'œuvre et d'emplois selon la taille d'entreprises (tableau 5).

Tableau 5

#### RÉPARTITION DES ENTRANTS PAR ÂGE ET PAR TAILLE D'ENTREPRISES EN FRANCE

En %

Tranches d'âge	Taille des entreprises				Ensemble
	10 à 49 salariés	50 à 99 salariés	100 à 199 salariés	200 salariés et plus	
15-24 ans	36,5	18,5	18,2	26,8	100
50 ans et plus	42,7	17,1	17,1	23,1	100

Source : DARES, enquêtes DMMO, EMMO, 1996.

D'autres références existent sur le sujet, comme par exemple l'article de D. Fournié et C. Guittou (2008)<sup>17</sup>. Bien que dans l'ensemble leurs propos divergent de nos propres conclusions, ils montrent cependant qu'entre 2003 et 2005, selon les enquêtes Emploi de l'Insee, seuls 19 % des salariés des TPE (entreprise de moins de 20 salariés selon les auteurs) ont plus de 50 ans et 26 % plus de dix d'ancienneté dans la même entreprise. En outre, concernant « *la surreprésentation des seniors dans les TPE, elle est à mettre en relation avec le poids spécifique des non-salariés (artisans, commerçants, chefs d'entreprises, professions libérales). Ils constituent une population nettement plus âgée que celle des salariés : 41 % d'entre eux ont plus de 50 ans contre seulement 19 % des salariés* ». Selon les auteurs, ce résultat se vérifie dans tous les grands secteurs de l'économie, même s'il est plus marqué dans l'industrie.

Le constat est important. Toutefois, les auteurs ne font allusion à cette dimension qu'à la dernière page pratiquement de leur article, comme s'il s'agissait d'un élément contingent.

Il conviendrait bien sûr de distinguer ici les TPE-PME qui accueillent le plus de jeunes selon le secteur d'activité des premières et le niveau de qualification des seconds. On sait par exemple que les débutants « ouvriers non qualifiés » du BTP (bâtiment, construction) intègrent massivement des TPE ou des entreprises de moins de 50 salariés. De même 48 % des ouvriers non qualifiés de la mécanique débutent dans les TPE et 61 % dans les petites entreprises de moins de 50 salariés. Au contraire, les ONQ de la manutention s'insèrent plutôt dans les entreprises de plus de 50 salariés et surtout dans la tranche des entreprises moyennes (de 50 à 499 salariés) qui embauchent à elles seules 46 % des ONQ de la manutention. En outre, ce sont surtout les PME qui accueillent les jeunes vendeurs débutants (69,5 %) et particulièrement les TPE (47,6 %), alors que les entreprises de plus de 500 salariés n'en accueillent que 17,4 %. Quant aux jeunes employés et agents débutants de l'hôtellerie, ils sont embauchés par les petites entreprises (74 %) et surtout par les TPE (44,7 %) (Trouvé *et al.* 1999b). Les TPE comptent ainsi une forte proportion de jeunes salariés même s'ils y restent peu de temps, ce qui semble être également lié au taux de mortalité important de ces entreprises.

À ce propos, les évolutions démographiques en cours, avec le vieillissement de la population active, pourraient avoir des effets pervers encore mal appréhendés par les entreprises et en particulier les petites. En effet, la part des seniors (50 ans et plus) dans l'ensemble des entreprises s'est accrue au cours des dix dernières années, passant de 19 % à 23 %. Dans le même temps, la part des jeunes de moins de 30 ans est restée pratiquement la même, autour de 21 %. Aujourd'hui, les seniors sont donc plus nombreux que les jeunes dans les entreprises.

Les grandes entreprises, plus touchées par le renouvellement de leurs salariés, risquent de capter les compétences des TPE mais aussi des PME, attirées par l'ensemble des avantages qu'elles offrent. Il est donc indispensable pour les TPE et PME de réfléchir comment attirer et fidéliser leurs salariés. Or, les PME mais surtout les TPE souffrent d'un déficit en termes d'image. Cela se confirme lorsque l'on observe les difficultés de recrutement que peuvent rencontrer les TPE-PME. Sur ce point, la formation et le développement des compétences représentent un facteur important de reconnaissance et de valorisation des

---

<sup>17</sup> Fournié D., Guittou C. (2008), « Gestion des âges et renouvellement de la main-d'œuvre dans les TPE, une approche sectorielle », *Regards sur les PME*, n° 15, Observatoire des PME, OSEO.

salariés. Or, on peut constater que les salariés des TPE-PME accèdent beaucoup moins que ceux des entreprises de plus grande taille à la formation professionnelle continue (cf. section 4).

Sur ce point précis, les investigations minutieuses réalisées en France par Campinos-Dubernet<sup>18</sup> (1999) sont très éclairantes. D'une part, elle explique les difficultés grandissantes rencontrées par les PME pour continuer à jouer un rôle privilégié dans l'insertion professionnelle mais aussi le développement d'une dualisation de plus en plus évidente entre les petites entreprises des secteurs traditionnels et les petites entreprises évoluant dans des secteurs de haute technologie ou des services intellectuellement sophistiqués dont les besoins en qualification sont les plus élevés. D'autre part, si les PME accueillent 80 % des jeunes issus de l'enseignement secondaire (niveaux V et IV), elles seraient de moins en moins en mesure d'assurer le complément de formation liée aux savoirs pratiques dans certains secteurs d'activité (mécanique, plasturgie) où les savoirs sont déductifs, c'est-à-dire procèdent de connaissances théoriques préalables approfondies. Selon elle, l'incomplétude des profils de professionnalisation issus de l'appareil institutionnel scolaire contraindrait certes les PME à prendre en charge l'achèvement de la formation des jeunes. Mais les contraintes concurrentielles et le développement de la sous-traitance diminueraient aujourd'hui leur capacité en la matière, notamment face au risque de voir les jeunes formés par leurs soins recrutés par d'autres entreprises.

Dans le même temps, ces entreprises – prises individuellement – n'ont que peu de moyens d'action sur le marché du travail. Les revenus (salaires et compléments) ainsi que les perspectives de carrière voire les conditions de travail qu'elles peuvent offrir s'avèrent, le plus souvent, incapables de rivaliser avec les avantages attachés au salariat dans les grandes entreprises et la fonction publique. En conséquence, l'embauche constitue un moment fort au cours duquel ces entreprises ont de fortes chances d'avoir à faire à des candidats n'ayant pas forcément leur place dans les entreprises de leur choix. Il est donc crucial pour les dirigeants de repérer le potentiel mais aussi la disponibilité et la volonté du jeune et moins jeune de s'intégrer. D'où le développement de formules intermédiaires pour tester les capacités des jeunes avant de les embaucher (intérim, apprentissage, contrats aidés qui reportent sur la collectivité le coût de l'apprentissage professionnel).

Dans ce registre, on peut également citer les tentatives récentes d'instauration d'une nouvelle catégorie de contrat de travail destinée à faciliter l'embauche dans les entreprises de petite taille pour le CNE (contrat nouvelle embauche), ou à destination exclusive des jeunes de moins de 26 ans pour le CPE (contrat première embauche) : elles se sont soldées par un échec, soit qu'elles n'aient pas créé beaucoup de nouveaux emplois, soit que le gouvernement ait dû y renoncer sous la pression de l'opinion. Conclues pour une durée indéterminée et pour faciliter l'insertion des plus fragiles sur le marché du travail, offrant des garanties d'indemnité de fin de contrat et des revenus de remplacement pour « sécuriser les parcours professionnels », ils n'en ouvrent pas moins la possibilité pour l'employeur de rompre sans avoir à énoncer les motifs (CPE) ou selon des procédures simplifiées (CNE). Ils sont ainsi accusés d'accroître la précarité de la main-d'œuvre (Trouvé et Bentabet 2006).

---

<sup>18</sup> Campinos-Dubernet M. (1999), « Le recrutement des jeunes débutants par les PME industrielles : un difficile problème de cohérence », in B. Courault, P. Trouvé (dir.) (1999), *PME et emploi. Nouvelles approches, nouveaux enjeux*, Paris, PUF, coll. Cahiers du Centre d'études de l'emploi / DARES.

### 3.2. Les nouvelles formes de rapprochement école/entreprise

En dépit de la grande diversité des traditions nationales, la contribution des TPE-PME à l'insertion professionnelle des jeunes sortant de l'appareil éducatif a été depuis longtemps établie. « Soit qu'elle ait été à la base d'un système d'organisation des carrières fortement institutionnalisé (comme en Allemagne ou en Autriche), soit qu'elle ait été relayée et renforcée par les structures professionnelles (comme au Royaume-Uni), soit qu'elle ait joué le rôle de « voiture balai » dans un système social dominé par la logique des diplômés scolaires (comme en Espagne et surtout en France), soit que les PME aient occupé comme en Italie un terrain négligé par l'acteur public » (Trouvé et Bentabet 2006).

Depuis 1987, la montée en puissance, des embauches sur contrat aidé joue un rôle important dans l'élévation des qualifications au sein des TPE-PME. Ce constat valide le rapprochement entre système éducatif et système productif à travers notamment le développement de l'apprentissage et de l'alternance.

L'apprentissage peut en effet constituer un « Cheval de Troie » de tout premier plan. Les TPE sont en effet les principales entreprises utilisatrices de contrats d'apprentissage (60 % en 2006 – cf. tableau 6). Ils visent avant tout à faciliter la primo-insertion des jeunes peu qualifiés sur le marché du travail. Ils représentent également une opportunité pour ces derniers qui y voient, là, l'occasion d'une première valorisation professionnelle.

Tableau 6

LES ENTRÉES EN CONTRAT D'APPRENTISSAGE SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE (1992, 2000-2006)

En %

	1992	2000	2001	2002	2003	2004	2005*	2006*
<b>Flux de contrats enregistrés</b>	129 616	237 876	239 806	236 826	233 361	246 717	263 138	276 605
<b>Taille de l'entreprise</b>								
0 à 4 salariés	59,7	48,8	46,4	45,8	44,3	40,3	39,7	39,8
5 à 9 salariés	18,3	20,4	20,4	20,7	20,9	22,2	22,2	20,2
10 à 49 salariés	14,9	17,8	18,8	18,8	19,3	20,9	20,4	20,2
50 à 199 salariés	3,8	5,8	6,3	6,4	6,7	7,3	7,2	7,8
200 à 250 salariés	0,4	0,8	0,9	0,9	1,0	1,0	1,1	1,2
+ de 250 salariés	2,7	6,4	7,1	7,4	7,9	8,3	9,4	10,8
Ensemble	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

(\*) Les répartitions estimées portent sur environ : 80 % des contrats enregistrés en 2005, 85 % des contrats enregistrés en 2006.

Source : DARES (France entière).

Les contrats d'apprentissage sont aussi un facteur décisif à l'embauche. En effet, 24 % des jeunes embauchés par ces entreprises le sont en qualité d'apprentis mais, surtout, ce mode de formation sous contrat de travail, alternant périodes scolaires et périodes en entreprise, n'est plus seulement réservé à des jeunes préparant un CAP (62 % en 2006, entreprises toutes tailles confondues). Il concerne également ceux qui souhaitent passer un baccalauréat professionnel ou un brevet de technicien supérieur (BTS) – respectivement 20 % et 15 % en 2006 pour l'ensemble des entreprises – et même, désormais, certains futurs ingénieurs.

Par ailleurs, le contrat de professionnalisation, adopté en 2004, applicable indifféremment aux jeunes de moins de 26 ans et aux demandeurs d'emploi, a remplacé en les simplifiant toute une série d'autres contrats en alternance. Tandis que ce véritable contrat de travail peut être à durée limitée (CDD) de 6 à 12 mois ou indéterminée (CDI), la formation théorique représente 15 à 25 % de la durée de la professionnalisation et au moins 150 heures. Certains voient dans ce dernier dispositif un rapprochement vers le modèle de la formation duale à l'allemande et un équivalent du contrat d'apprentissage dont il contournerait l'image négative associée en France à de faibles niveaux de qualification.

Du reste, comme on peut le constater dans le tableau 7, la répartition des contrats de professionnalisation par taille d'entreprise semble évoluer. Si la majorité d'entre eux sont encore signés dans les établissements de moins de 50 salariés (63 %), leur pourcentage est significatif dans les unités de plus de 50 salariés (37 %) et en particulier dans les établissements de plus de 250 salariés (20 %) et concernent des populations de jeunes de plus en plus qualifiés. Quant à l'apprentissage, tandis que les entreprises de très petites

Tableau 7

LES ENTRÉES EN CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION

En %

Flux de nouveaux contrats enregistrés	Cumul 2006 (1)			Cumul octobre 2004- décembre 2005 (2)
	Jeunes (moins de 26 ans)	Adultes (26 ans et plus)	Total entrées	Total entrées
	127 497	16 636	144 133	96 346
<b>Taille de l'établissement</b>				
0 à 4 salariés	23,8	14,7	22,7	22,8
5 à 9 salariés	16,2	9,2	15,4	15,6
10 à 49 salariés	25,3	22,2	24,9	25,6
50 à 199 salariés	13,5	20,1	14,3	14,5
200 à 250 salariés	2,4	4,0	2,6	2,3
Plus de 250 salariés	18,7	29,9	20,1	19,2
Ensemble	100,0	100,0	100,0	100,0

(1) Les répartitions estimées portent sur environ 90 % des contrats enregistrés en 2006.

(2) Environ 1 500 contrats ont été enregistrés entre octobre et la fin décembre 2004.

Source : DARES (France entière)

tailles des secteurs traditionnellement utilisateurs ont tendance à régresser, ce sont les entreprises de plus de 50 salariés qui progressent le plus. Cette tendance est d'ailleurs à mettre en relation avec l'évolution des niveaux de formation des apprentis. Tandis que l'on assiste à une stagnation des niveaux de formation les plus faibles, ce sont au contraire les niveaux d'enseignement supérieur qui se développent.

Compte tenu de ces données (cf. les tableaux 6 et 7), on peut faire l'hypothèse que les très petites et petites et moyennes entreprises fonctionnent comme un « **marché transitionnel** ».

Nous l'avons déjà souligné, les très petites et petites entreprises constituent un espace privilégié d'insertion professionnelle des jeunes. Mais qui sont ces jeunes ? Sur les 100 jeunes qui ont choisi d'intégrer des TPE en 2001, par exemple, 9 n'avaient aucune qualification, 35 avaient le niveau V (premier niveau de formation professionnelle, certificat d'aptitude professionnelle ou brevet d'études professionnelles), 18 avaient le niveau IV, 24 avaient le niveau III (deux ans d'études après le baccalauréat, diplôme universitaire de technologie ou brevet de technicien supérieur), 13 avaient les niveaux II et I (études supérieures). En revanche, un peu plus de la moitié de ceux qui se sont décidés pour des entreprises de plus de 500 salariés, avaient des niveaux III, II et I et environ 18 % des niveaux V (tableau 8).

Ce phénomène n'est pas nouveau. Déjà, l'enquête Génération 92<sup>19</sup> réalisée par l'Observatoire des entrées dans la vie active du Céreq, apportait sur ce sujet un éclairage pas très éloigné. Cependant, il ressortait en plus de Génération 92 qu'en dépit de leur capacité supérieure à accueillir des jeunes de bas niveau de qualification, le rôle charnière des PME et notamment des TPE dans l'insertion des jeunes aurait tendance depuis quelques années à s'étendre à l'ensemble des jeunes, quel que soit leur niveau de formation initiale (Michun 2003b). Elle indiquait que 30 % des jeunes sortis de l'enseignement supérieur en 1992 travaillaient en 1994 dans les entreprises de 1 à 49 salariés, dont 13 % pour les seules TPE (Bentabet *et al.* 1999).

Cette évolution vers des niveaux supérieurs serait-elle liée à des effets sectoriels (développement des services à forte valeur ajoutée), au déplacement des petites entreprises dans la chaîne de valeur, avec par exemple le développement des TPE-PME insérées dans des grands groupes (franchising, filialisations, succursalisme...), à l'avènement d'un nouvel entrepreneuriat ou plus gravement à l'accentuation du déclassement des jeunes diplômés sur le marché du travail ?

---

<sup>19</sup> Représentative de tous les niveaux de diplôme et de la quasi-totalité des spécialités de formation, elle porte sur une période suffisamment longue pour étudier le processus d'insertion des jeunes et comporte de nombreuses questions sur les établissements dans lesquels chacun d'entre eux a été amené à travailler. Une approche dynamique de la qualité des emplois proposés par les petites entreprises a été mise en œuvre, non seulement pour appréhender la contribution de ces dernières à la construction de l'expérience des sortants du système scolaire mais aussi pour comprendre ce que de telles entreprises peuvent retirer des flux de capital humain ainsi générés.

Tableau 8

**COHORTE DE SORTANTS EN 2001, EN EMPLOI À LA DATE DE L'ENQUÊTE, RÉPARTIS PAR TAILLE D'ENTREPRISES (UNITÉ)**

	Entreprises							NSP	Total	
	Aucun salarié	1 à 2	3 à 9	Sous total 0 à 9	10 à 49	50 à 199	200 à 499			500 et +
<b>Non qualifiés</b>	720 2,6	2 697 9,8	8 400 30,6	<b>11 817 (9,1)</b> <b>43,0</b>	8 963 32,7	3 367 12,3	1 152 4,2	<b>1 525 (2,8)</b> <b>5,6</b>	593 2,2	27 417 100
<b>CAP ou BEP non diplômés</b>	472 1,1	1 840 4,4	10 425 24,7	<b>12 737 (9,8)</b> <b>30,2</b>	12 201 28,9	8 369 19,8	3 819 9,2	<b>3 436 (6,3)</b> <b>8,1</b>	1 609 3,8	42 171 100
<b>CAP ou BEP</b>	1 252 1,4	8 408 9,3	23 509 25,9	<b>33 169 (25,6)</b> <b>36,5</b>	27 276 30,1	16 036 17,7	5 909 6,5	<b>6 260 (11,4)</b> <b>6,9</b>	2 102 2,3	90 752 100
<b>Bac non diplômés</b>	525 2,8	677 3,6	3 224 17,3	<b>4 426 (3,4)</b> <b>23,7</b>	5 970 31,9	4 579 24,5	1 598 8,5	<b>1 476 (2,7)</b> <b>7,9</b>	653 3,5	18 702 100
<b>Bac pro et techno</b>	645 1,1	4 560 7,5	14 747 24,3	<b>19 952 (15,4)</b> <b>32,8</b>	17 299 28,5	11 333 18,6	5 110 8,4	<b>5 830 (10,6)</b> <b>9,6</b>	1 287 2,1	60 811 100
<b>Bac+1, Bac+2 non diplômés</b>	1 520 3,1	2 415 4,9	8 141 16,5	<b>1 2076 (9,3)</b> <b>24,5</b>	13 117 26,6	11 347 23,0	5 367 10,9	<b>6 533 (11,9)</b> <b>13,3</b>	842 1,7	49 282 100
<b>Bac+2</b>	2 253 2,4	5 117 5,6	11 692 12,8	<b>19 062 (14,7)</b> <b>20,8</b>	27 232 29,7	19 077 20,8	11 388 12,4	<b>13 461 (24,6)</b> <b>14,7</b>	1 478 1,6	91 698 100
<b>2d cycle</b>	859 2,8	1 266 4,1	4 695 15,1	<b>6 820 (5,3)</b> <b>22,0</b>	7 752 25,0	7 753 25,0	4 061 13,1	<b>4 059 (7,4)</b> <b>13,1</b>	579 1,8	31 024 100
<b>3<sup>ème</sup> cycle et écoles</b>	1 167 2,3	1 589 3,1	6 863 13,5	<b>9 619 (7,4)</b> <b>18,9</b>	11 015 21,7	10 103 19,9	7 203 14,2	<b>12 251 (22,3)</b> <b>24,1</b>	665 1,2	50 856 100
<b>Total</b>	9 413 2,0	28 569 6,2	91 696 19,8	<b>129 678 (100,0)</b> <b>28,0</b>	130 825 28,3	91 964 19,9	45 607 9,9	<b>54 831 (100,0)</b> <b>11,8</b>	9 808 2,1	462 713 100

Source : Bentabet (2007b) à partir de l'enquête Génération 2001, Observatoire des entrées dans la vie active, Céreq.  
Lecture : 43,1 % de l'ensemble des non-qualifiés sont concentrés dans les entreprises de 0 à 9 salariés ; 9,1 % de l'ensemble des sortants en emploi sont des non-qualifiés occupés dans les entreprises de 0 à 9 salariés.

Si la dernière hypothèse venait à se confirmer dans la durée, il est à craindre que les TPE-PME deviennent pour les jeunes les plus qualifiés sortant de l'appareil de formation, au mieux un *tremplin* vers des entreprises de plus grande taille ou, au pire, un repoussoir en même temps qu'elles pourraient constituer une « trappe à précarité » pour les plus démunis d'entre eux. De telles alternatives peuvent se formuler différemment suivant les contextes nationaux, soit que l'on mette l'accent sur les inerties très fortes qui pèsent sur le recrutement des plus petites entreprises, soit à la suite des transformations sociologiques profondes qui affectent la mentalité des jeunes, de plus en plus attirés vers des filières de formation plus longues et plus prestigieuses.

L'enquête de cheminement menée par le Céreq en 1984, auprès d'une promotion de 200 000 jeunes sortis en 1979 des classes de CAP et de BEP, corroborait déjà cette hypothèse. Cette enquête démontrait en effet que les jeunes de niveau V trouvent fréquemment leur premier emploi dans une très petite ou petite entreprise et qu'une proportion non négligeable d'entre eux trouvait assez rapidement (dans les cinq premières années de vie active) une place dans un établissement plus grand (c'était le cas d'un jeune sur trois à l'époque) : dans 26 % des cas pour les TPE et dans 22 % pour les entreprises de 10 à 49 salariés, contre seulement 10 % dans les grandes entreprises (Bentabet *et al.* 1999). D'autres sources confirment d'ailleurs cette sorte de glissement de la main-d'œuvre jeune des très petites et petites entreprises vers les entreprises moyennes et grandes au fur et à mesure qu'elle poursuit sa vie active (Bruand 1991)<sup>20</sup>.

L'hypothèse voudrait que face à la déstabilisation des marchés internes des grandes entreprises et parallèlement à la multiplication des nouvelles normes d'emploi, les TPE-PME fonctionneraient comme un « marché transitionnel » pour les jeunes à la recherche d'une insertion professionnelle. Mais, au-delà des jeunes, les petites firmes pourraient également jouer un rôle dans les transitions et les mobilités tout au long de la vie professionnelle entre formation et emploi, entre chômage et emploi, entre emploi et retrait de la vie active, ainsi qu'entre travail domestique et emploi (voir notamment le statut des aides familiaux dans la configuration des entreprises individuelles) jusqu'à constituer un espace privilégié de réinsertion pour les « travailleurs âgés ». Toutefois, une telle hypothèse nécessiterait, entre autres, d'articuler l'analyse du comportement des TPE-PME sur le marché du travail avec celle de leur rôle dans la trajectoire des individus, non seulement en phase d'insertion mais aussi tout au long de leur vie professionnelle.

---

<sup>20</sup> Bruand F. (1991), « La mobilité des jeunes en début de la vie active : des petits aux grands établissements », Céreq, *Bref*, n° 63, mars.

## 4 | La construction des compétences dans les TPE-PME

Les salariés peuvent suivre, au cours de leur vie professionnelle, des actions de formation professionnelle continue dans un cadre normatif renouvelé par la loi Fillon du 4 mai 2004 relative à la formation des salariés tout au long de la vie et au dialogue social. Cette loi a repris, pour l'essentiel, les termes de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 5 décembre 2003 signé par l'ensemble des organisations représentatives de salariés et d'employeurs.

Actuellement, la formation continue s'effectue au travers du plan de formation de l'entreprise (PDF), du droit individuel de formation (DIF) – droit introduit par la loi de mai 2004 permettant à chaque salarié de capitaliser 20 heures de formation cumulables pendant 6 ans, dans la limite de 120 heures –, dans le cadre de congés de formation, auxquels ont droit tous les salariés (congé individuel de formation (CIF), congé de bilans de compétences (CBC) et congé de validation des acquis de l'expérience (CVAE)) et au cours des périodes de professionnalisation (destiné aux salariés de tous âges ayant un emploi mais dont la qualification est jugée insuffisante au regard de l'évolution des technologies et de l'organisation du travail, ce dispositif ne doit pas être confondu avec le contrat de professionnalisation qui s'adresse aux jeunes et aux demandeurs d'emploi – tableau 9).

Tableau 9

### DISPOSITIFS DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE DEPUIS LA LOI DU 4 MAI 2004

Dispositifs	Formations visées – Objectifs
Plan de formation des entreprises	À l'initiative de l'employeur, trois types d'actions distinctes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les actions d'adaptation au poste ;</li> <li>• les actions de formation liées à l'évolution de l'emploi ou qui participent au maintien dans l'emploi ;</li> <li>• les actions de développement des compétences.</li> </ul>
Contrat de professionnalisation	La période de professionnalisation : favoriser le maintien dans l'emploi des salariés en contrat à durée indéterminée. Le contrat de professionnalisation : favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle de publics ciblés, en organisant une alternance entreprise/formation. Le droit individuel à la formation (DIF) : quota d'heures utilisables à l'initiative du salarié avec l'accord de son employeur.
Congé individuel de formation (CIF)	Le CIF : droit, pour toute personne engagée dans la vie professionnelle depuis au moins deux ans, de suivre une action de formation à sa seule initiative et à titre individuel

Source : rapport mission sénatoriale sur la formation (2007), p. 104.

De nos jours, la formation professionnelle continue pour adulte se caractérise par de profondes inégalités dans l'accès à la formation entre les salariés des entreprises petites *versus* grandes, entre les catégories socioprofessionnelles et entre les hommes et les femmes. Dès lors que la responsabilité et le financement de la formation continue des salariés en emploi reposent presque exclusivement sur les entreprises, il n'est pas étonnant de constater un partage selon la taille des entreprises, les niveaux de qualification des individus formés et les types d'activités. Les inégalités sont cependant beaucoup moins accentuées dans les pays du Nord de l'Europe que dans ceux du Sud même si on assiste ces dernières années à une homogénéisation des pratiques de formation continue dans les entreprises européennes « *La taille des entreprises semble jouer de façon importante sur l'effort que ces dernières consentent en matière de formation. Ce sont en effet les entreprises comptant au moins 250 salariés où l'engagement dans la formation est le plus important. Ce constat vaut quel que soit le pays européen et l'indicateur utilisé pour évaluer le recours à la formation continue. En outre, les plus forts écarts entre les entreprises européennes sont observés parmi les petites entreprises, celles de moins de 50 salariés. Les clivages entre pays semblent donc être surtout le fruit de pratiques différenciées dans les petites et moyennes structures* » (Checcaglini et Marion-Vernoux, *Bref* n° 251, avril 2008).

#### **4.1. Les inégalités d'accès à la formation selon la taille des entreprises**

Dans les années 1980, Éric Verdier soulignait déjà la faiblesse de la politique de formation professionnelle continue issue de la Loi du 16 juillet 1971 et le faible ancrage de la formation continue dans les PME françaises, ce, pour plusieurs raisons : la spécificité de la gestion des PME ; le poids de la réglementation ; la confusion entre les exigences de la lutte contre le chômage (notamment des jeunes) et les objectifs de la formation professionnelle continue (FPC) ; l'aide aux entreprises qui sont déjà ouvertes à la FPC par les institutions paritaires et/ou de mutualisation (Verdier 1990).

Ainsi, les très petites et petites entreprises font moins appel que les grandes entreprises à des programmes structurés et externalisés de formation professionnelle continue, alors qu'elles se caractérisent par des structures de qualification moins favorables que les grandes entreprises et qu'elles jouent un rôle central dans l'insertion professionnelle des jeunes et le maintien en activité des seniors. En effet, seuls 15 % des salariés d'une entreprise de moins de 10 salariés ont suivi une formation entre janvier 1999 et février 2000, contre 45 % des salariés d'entreprises de 500 salariés ou plus (tableau 10).

Tableau 10

## LES DIFFÉRENCES D'ACCÈS À LA FORMATION CONTINUE SELON LA TAILLE DES ENTREPRISES

En %

	Taux d'accès à la formation	
	1999/2000	1992/1993
<b>Taille de l'entreprise</b>		
▪ Entreprises privées de moins de 10 salariés	14,7	6,4
▪ Entreprises privées de 10 à 49 salariés	20,2	10,4
▪ Entreprises privées de 50 à 499 salariés	30,9	18,7
▪ Entreprises privées de 500 salariés ou plus	44,5	29,9
<b>État, collectivités locales</b>	33,9	24,2

Champ : salariés en mars 2000 (ou mai 1993). Source : enquête complémentaire à l'enquête Emploi sur la formation continue, 2000, Insee, et enquête sur la Formation et la qualification professionnelle (FQP), 1993, Insee.

Lecture : entre janvier 1999 et février 2000, 14,7 % des salariés des entreprises privées de moins de 10 salariés ont suivi une formation financée par leur employeur, contre 6,4 % entre janvier 1992 et avril 1993.

Cette disparité des efforts de formation continue selon la taille de l'entreprise est confirmée par l'exploitation des déclarations fiscales n° 24.83 des entreprises d'au moins dix salariés, réalisée par le Céreq. Cette source permet de fournir un certain nombre d'indicateurs, notamment sur les dépenses des entreprises, le volume physique des formations et leurs principales caractéristiques selon six classes de taille, selon cinq catégories socioprofessionnelles et par secteur d'activité économique.

Le taux de participation des entreprises (dépenses déductibles / masse salariale brute) de 10 salariés et plus à la formation professionnelle s'élève à 2,89 % en 2005 contre 3,01 % en 2004 (tableau 11). Ce tassement est particulièrement imputable à la baisse de l'effort de formation dans les très grandes entreprises (4,07 % en 2004 contre 3,95 % en 2005) étant donné leur poids dans les dépenses totales. Même si cela ne pèse que très peu sur le taux d'ensemble, cette baisse est beaucoup plus sensible pour les petites entreprises, le taux de participation financière des entreprises de 10 à moins de 20 salariés ayant en effet chuté de 24 %, résultat de la diminution de l'obligation fiscale minimale faite à ces dernières, à savoir le passage de 1,6 % à 1,05 % de leur masse salariale. Le constat selon lequel la participation des entreprises à l'effort de formation croît avec la taille de l'entreprise reste solide.

Tableau 11

## ÉVOLUTION DU TAUX DE PARTICIPATION FINANCIÈRE DEPUIS 1999, SELON LA TAILLE DES ENTREPRISES (EN %)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
10-19 salariés	1,84	1,69	1,64	1,64	1,69	1,74	1,33
20-49 salariés	2,01	1,94	1,95	1,85	1,79	1,97	1,92
50-249 salariés	2,44	2,39	2,39	2,37	2,28	2,37	2,27
250-499 salariés	2,99	2,89	2,92	2,78	2,74	2,77	2,66
500-1 999 salariés	3,55	3,49	3,48	3,41	3,28	3,32	3,74
2 000 salariés et plus	4,72	4,58	4,42	4,12	3,93	4,07	3,95
Ensemble	3,31	3,23	3,17	3,05	2,93	3,01	2,89

Source : exploitation des déclarations fiscales des employeurs n° 24-83, Céreq.

Mais plus encore que le taux de participation financière, d'autres indicateurs montrent des différences sensibles selon la taille des entreprises : le taux d'accès à la formation (salariés formés / nombre total de salariés) ; la durée moyenne des stages (nombre d'heures de stage / nombre de stagiaires) ; l'effort physique de formation ou espérance de formation (nombre d'heure de stage / nombre de salariés). Ces derniers confirment la prééminence des grandes entreprises dans l'effort de formation professionnelle (tableau 12).

Tableau 12

**INDICATEURS PHYSIQUES DE FORMATION CONTINUE DES SALARIÉS SELON LA TAILLE DES ENTREPRISES EN 2005 (EN % ET HEURES)**

	Taille des entreprises (en nombre de salariés)						Ensemble
	10 à 19	20 à 49	50 à 249	250 à 499	500 à 1999	Plus de 2 000	
Taux d'accès (%)	12,9	21,1	34,9	43,6	51,3	54,4	40,4
Durée moyenne (h)	29,0	28,2	26,6	27,8	29,8	34,6	30,4
Effort physique de formation	3,8	5,9	9,3	12,1	15,3	18,9	12,3

Source : exploitation des déclarations fiscales des employeurs n° 24-83, Céreq.

Par ailleurs, les inégalités d'accès selon les catégories socioprofessionnelles sont moins accentuées dans les grandes entreprises qui fournissent une abondante formation que dans les plus petites où la formation se concentre de manière plus prononcée sur l'encadrement et la maîtrise. Enfin, s'agissant des inégalités entre hommes et femmes, elles renvoient essentiellement à la structure sexuée des emplois : les femmes salariées du secteur privé travaillent pour une large part dans des secteurs faiblement pourvoyeurs de formation continue (commerce, services à la personne), secteurs où se concentrent le plus grand nombre de petites et très petites entreprises. À ce propos, selon Gehin (1986), le recours à la formation professionnelle continue est d'abord lié au positionnement des entreprises et des activités dans les filières productives. Il dépend également des caractéristiques des ressources mises en œuvre dans la combinaison productive et la capacité des organisations à produire des innovations et des savoirs partagés.

Il faut cependant moduler ces différents constats car les différences d'accès à la formation selon la taille de l'entreprise se sont atténuées depuis un certain temps. D'une part, l'extension de la loi de 1971 aux très petites entreprises en 1991, a certainement contribué à la baisse des disparités entre très petites et grandes entreprises conjuguée au fait que le système de mutualisation à travers les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) tourne à plein régime depuis 1996. Dans ce système, les entreprises versent les fonds destinés à la formation à des organismes paritaires collecteurs agréés, qui servent

ensuite d'intermédiaire pour organiser et financer les formations. Cette mutualisation a également rendu plus facile l'accès à la formation pour les petites et très petites entreprises : « *Les OPCA sont devenus des partenaires de premier plan pour les entreprises de moins de cinquante salariés qui, contrairement aux plus grandes, ne disposent pas en interne de moyens pour concevoir, réaliser et évaluer leur politique de formation...* » (Bentabet et Michun 2002 ; Bentabet et Théry 2005, 2006).

D'autre part, la recherche réalisée par Bentabet, Michun et Trouvé (1999) montre que selon le type de TPE – individuelle, franchisée ou intégrée dans un grand groupe – les comportements vis-à-vis de la formation continue varient (voir section 6). En effet, l'appartenance à un réseau franchisé ou l'affiliation à un grand groupe suppose souvent une uniformisation des produits et des techniques de vente, ce qui est en soit une occasion de recours à la formation continue. En outre, le comportement des dirigeants vis-à-vis de la formation continue n'est pas le même selon le type de TPE. En effet, l'appartenance à un réseau franchisé ou l'affiliation à un grand groupe entraîne l'adhésion à une dynamique de formation le plus souvent externalisée. Les salariés des établissements franchisés ont deux fois plus de chance d'accéder à une formation que ceux des établissements indépendants. Inversement, les TPE traditionnelles forment davantage sur le tas, en situation de travail.

## **4.2. Des dirigeants méfiants à l'égard de la formation professionnelle continue**

Le rapport de la plupart des dirigeants de TPE à la formation continue est par essence complexe. D'une part, ces dirigeants sont l'exemple d'une réussite qui, à quelques exceptions près, n'a eu cure d'apprentissages scolaires laborieux. Très soucieux de leur autonomie, ils ont acquis et développé leur affaire sans l'aide d'institutions auxquelles ils rattachent le « modèle scolaire ». Aussi, pour se perfectionner ils préfèrent mettre en jeu des réseaux informels et miser sur le relationnel car « *le chef d'entreprise demande [...] du conseil appréhendé sous forme d'un dialogue...* » (Bentabet et Trouvé 1996). Les connaissances et le savoir-faire des membres de la famille constituent souvent le principal, voire parfois l'unique vecteur de formation toujours activé en priorité. D'autre part, derrière le rejet de la formation par la plupart des dirigeants, c'est surtout une forme d'apprentissage propre à l'école qui est refusée, car, selon eux, elle ne correspond pas à des modes de transmission des savoirs (et donc de construction des compétences) tels qu'ils existent dans les très petites entreprises. Du fait de la simplicité des procédés, et de l'absence de véritables métiers auxquels pourrait répondre une offre d'emploi ou de formation précise, les salariés ont surtout besoin, selon eux, de formations spécifiquement adaptées à leur entreprise, à leurs équipements. Aussi, la formation sur le tas, l'autoformation ou l'apprentissage collectif restent pour la plupart des salariés, les modalités principales d'acquisition de nouvelles compétences. Elle se fait avec l'aide de l'employeur ou par l'intermédiaire du salarié le plus expérimenté qui a sa confiance. Elles se réalisent principalement par « effet de démultiplication » à travers des pratiques de formation sur le « tas », c'est-à-dire en situation de travail.

Car, la formation faite à l'extérieur renforce la crainte que les salariés puissent rompre le rapport familial (« quasi paternaliste »), ou la relation directe interpersonnelle (« quasi fusionnelle ») entre le patron et ses employés. Cette idée que payer une formation à un salarié revient à lui donner un « ticket de départ » se retrouve dans de nombreux entretiens que nous avons eus dans le cadre de la recherche citée ci-dessus.

### 4.3. Les petites et très petites entreprises : des organisations apprenantes ?

Dans les TPE-PE, la fonction de formation se trouve face à un paradoxe qui met en relation l'exigence de la formation professionnelle dans le contexte de la compétitivité de l'entreprise, d'une part, et l'incompatibilité de l'offre traditionnelle et conventionnelle de formation, d'autre part, qui demeure codifiée et formelle de telle sorte qu'elle n'est pas en mesure de répondre efficacement aux besoins spécifiques des TPE-PE, notamment en permettant d'identifier très clairement les moments et les publics spécifiques qui facilitent l'investissement en formation dans ces entreprises. Parmi les moments, citons celui de la transmission d'entreprise et surtout l'informatisation de celle-ci qui ouvre très souvent une brèche plus large sur les problèmes de gestion. Quant aux publics concernés, les jeunes et surtout les conjoints collaborateurs contribuent à structurer la demande de formation de ces dernières.

À titre indicatif, les domaines les plus demandés sont plutôt des actions de type qualifiant au caractère discontinu : la vente, les techniques spécifiques de production / prestations de services, les formations spécifiques sectorielles, l'informatique / bureautique, la maintenance, la qualité. Les formations valorisées par ces entreprises favorisent en premier lieu l'acquisition de compétences d'ordre technique et leur perfectionnement. Le cas de l'informatique et de la bureautique, domaine de formation placé en premier choix, est exemplaire à cet égard et signe la recherche inquiète d'une adaptation permanente.

Ainsi, malgré tous les efforts déployés en direction des très petites et petites entreprises pour les aider à faire face aux nouveaux défis de l'ouverture de l'économie par la formation, les TPE-PE continuent à se heurter à deux types d'obstacles entravant leur développement :

- des obstacles d'ordre psychosociologiques et organisationnels. On soulignera tout d'abord le scepticisme de certains chefs d'entreprises à propos de l'utilité des actions de formation considérées comme un coût et non comme un investissement. Ensuite, les difficultés pour les TPE-PE à anticiper leurs besoins en termes de compétences parce qu'elles sont essentiellement réactives par rapport à leur marché. Enfin, la formation ne s'intègre que rarement dans la stratégie des TPE et PE qui dégagent souvent des marges bénéficiaires très faibles et où les charges de travail ne sont pas toujours prévisibles. De ce fait, tout investissement dans la formation devient aléatoire et délicat ;
- des obstacles d'ordre structurel. La TPE est une notion générique par définition. Elle renferme en son sein un ensemble hétérogène d'entreprises indépendamment du statut juridique et de la branche d'activité (voir section 6). Par ailleurs, les spécificités des TPE et PE font que la formation ne concerne pas uniquement les salariés mais s'étend aux chefs d'entreprises qui très souvent, sur la base du statut de dirigeant propriétaire porteur de projet, croisent plusieurs fonctions à la fois.

La pratique de la formation formelle souvent insignifiante au niveau des TPE-PME serait donc la résultante de conditions objectives et réelles dans lesquelles évoluent ces entreprises. En effet, les traits distinctifs de ce type d'entreprise ne permettent pas de bâtir le système de transmission des savoirs professionnels sur le mode conventionnel. Ni les moyens matériels et financiers et encore moins les moyens humains de l'entreprise ne militent en faveur d'un tel système de formation. Du coup les très petites et petites

entreprises procèdent très souvent à la construction des compétences par des modes de formation et d'apprentissage informels ou peu conventionnels.

Ainsi, selon Laget (1994) et Michun (2000), la petite et moyenne entreprise exprime en réalité une demande de formation très spécifique. En effet, comme nous l'avons constaté dans la section 3, les entreprises de moins de 50 salariés fournissent la quasi-totalité de l'effort d'apprentissage en France. Le caractère formateur des très petites entreprises, notamment pour les jeunes de niveau V, semble en effet indéniable puisque l'expérience acquise par ceux-ci au sein de ces entreprises est, de fait, reconnue par les autres acteurs du tissu productif. Les TPE, ou plutôt une partie importante d'entre elles, constitueraient donc du point de vue des jeunes, des « offreurs de formation », des organisations « apprenantes ».

Par voie de conséquence, penser la formation professionnelle dans ces entreprises, c'est adopter une attitude innovante dans le domaine de la transmission des savoirs professionnels autour desquels s'organise la construction des compétences. C'est aussi instaurer une autre dimension à la relation pédagogique d'apprentissage de l'apprenant et du formateur et qui s'inscrit forcément dans un registre singulier du temps et de l'espace, en proposant une forme spécifique de passage entre le mode collectif et le mode individuel de formation.

L'attitude novatrice dans l'apprentissage des métiers consiste à bâtir une nouvelle ingénierie de la formation professionnelle continue. Il s'agit d'esquisser les jalons d'un dispositif alternatif de formation qui répondrait efficacement à la dynamique de la TPE et PME. Évoquer l'inadéquation du système conventionnel de formation pour ce type d'entreprise, c'est en fait se focaliser, par exemple, sur la singularité du domaine de la TPE qui exige également la mise en place d'un système de reconnaissance de l'apprentissage informel qui donnerait lieu à la mise en œuvre de pratiques d'évaluation et de validation des acquis de l'expérience et des compétences acquises dans le travail. Différentes études (nous pensons notamment à celles de l'ANACT et de l'Observatoire des PME) confirment cette nécessité de former autrement, notamment grâce à des apprentissages directement en lien avec l'organisation ou avec le travail.

#### **4.4. Le défi des TPE-PME : former autrement**

Dans cette partie, il nous semblait intéressant de présenter les tendances lourdes et les inflexions actuelles qui pourraient constituer autant d'atouts pour le développement futur de la formation professionnelle dans les TPE-PME. Nous en retiendrons essentiellement quatre : le basculement actuel des entreprises vers une logique de compétences ; les démarches d'identification, de validation et d'accréditation des apprentissages informels ; les débats sur les innovations technologiques et organisationnelles pour une formation à distance appropriée aux TPE-PME ; l'organisation de formation en réseaux, en clubs d'entreprises ou d'entrepreneurs, au plan territorial. Ce champ est à la fois immense et nouveau, est-il pour autant la panacée pour les très petites, petites et moyennes entreprises ? Nous tenterons d'y répondre ici.

## Le basculement actuel des PME vers une logique de compétences

Dans un opus remarquable, Philippe Trouvé (1999b) montre que depuis quelques années une tendance lourde s'est dessinée dans la plupart des pays d'Europe pour faire reposer la compétitivité des entreprises sur la « mobilisation des compétences ». Ce thème n'est évidemment pas spécifique aux PME. On pourrait même dire qu'il procède d'une inspiration issue des technologies de gestion des ressources humaines diffusées dans les grandes entreprises. Mais avec la notion de compétence s'insinue trois idées très proches des modèles de validation de la professionnalité rencontrés couramment dans les PME :

- dans la logique compétence, c'est tout d'abord la maîtrise concrète des situations de travail qui prévaut à la fois sur les systèmes de reconnaissance liés aux métiers et structurés par les relations professionnelles, sur les diplômes ou les savoirs théoriques, sur les emplois ou les fonctions occupées ;
- deuxièmement, sur le registre de la formation, la logique compétence correspond à une exigence de « pilotage par l'aval » des systèmes d'apprentissage, pilotage « caractérisé par la dissociation de la fonction de transmission des savoirs et de la fonction de certification ». Le processus d'apprentissage importe moins que la maîtrise des situations de travail dans toute leur complexité. Or, les dirigeants de PME et surtout ceux des TPE ne disent pas autre chose : « c'est dans l'entreprise elle-même que l'on se forme » et la mise en œuvre des savoir-faire professionnels peut être validée en l'absence de toute action formelle de formation ou d'instruction, voire même de diplômes ;
- troisièmement, l'élargissement théorique récent de la notion de compétence aux savoir-faire sociaux et relationnels trouve un terrain d'application dans les TPE-PME compte tenu de la nature traditionnelle ou moderne de leurs activités de service aussi bien que de la « tertiarisation » de leurs activités industrielles (relations clients, sous-traitance...).

Certains analystes critiques ont dit que la montée de la notion de compétence était à mettre en parallèle avec l'affaiblissement du paradigme de la qualification qui était fondé sur de fortes régulations professionnelles, institutionnelles ou sociétales. « *De fait, elle apparaît au moment où les régulations collectives traditionnelles dans le champ du travail et de la formation sont en crise et où le modèle de la petite entreprise s'imposerait, selon certains, comme une alternative organisationnelle à la rigidité des relations professionnelles de l'ère fordienne. En clair, dans un espace aussi peu investi par l'acteur syndical et aussi réticent que les TPE-PME aux initiatives menées par l'État, la logique compétence pourrait s'imposer d'autant mieux qu'elle supposerait une fragilisation du rapport salarial et de son cadrage conventionnel ainsi qu'une individualisation des démarches de formation* » (Trouvé et Bentabet 2006).

Cette individualisation de la formation est d'ailleurs déjà visible dans la notion de « co-investissement » qui émerge dans plusieurs pays de l'UE et qui impose un partage de la participation financière entre les individus en formation et leur entreprise ou l'État pour s'adapter aux nouvelles formes d'emplois. Mais elle est aussi explicitement suggérée dans la notion de « droit individuel à la formation » qui fonctionnerait comme un système de crédit tout au long de la vie professionnelle, telle qu'elle a été proposée par Jacques Delors<sup>21</sup> (1999) dans le cadre de la réforme du système français de la formation professionnelle continue.

<sup>21</sup> Delors J. (1999), « Une exigence d'adaptation », *La revue de la Confédération française démocratique du travail*, n° 22-23, août-septembre, pp. 3-9.

## ***Le DIF : placer les salariés des TPE-PME au cœur des dispositifs de formation ?***

En France, suite à l'accord national interprofessionnel (ANI) de septembre 2003, suivi de la loi de mai 2004 sur la formation tout au long de la vie et le dialogue social, les partenaires sociaux ont décidé la mise en œuvre du droit individuel à la formation (DIF). Celui-ci constitue une rupture dans le système de formation professionnelle puisqu'il instaure un droit attaché à la personne du salarié comme individu, qu'il soit membre d'une PME ou d'une grande entreprise. Il s'agit en effet d'un droit égal pour tous qui, de ce fait, peut-être regardé comme l'instrument destiné à résorber les inégalités habituellement constatées et d'un droit individuel susceptible de permettre à chaque salarié d'être acteur de son évolution professionnelle et de devenir directement responsable de la progression de ses compétences grâce aux entretiens professionnels dont il bénéficie ou aux actions de bilan de compétences ou de validation des acquis de l'expérience auxquelles il participe.

En outre, le passeport formation et les travaux de l'observatoire prospectif des métiers et des qualifications de sa branche professionnelle, doivent permettre à chaque salarié d'être en mesure d'élaborer et de mettre en œuvre un projet professionnel qui tienne compte non seulement des besoins de son entreprise ou, plus généralement, de ceux du monde économique, mais aussi de sa propre ambition de développer ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes professionnelles...

À cet effet, la loi précise que tout salarié titulaire d'un contrat de travail à durée indéterminée, disposant d'une ancienneté d'au moins un an dans l'entreprise qui l'emploie, bénéficie chaque année d'un droit individuel à la formation d'une durée de vingt heures, sauf dispositions d'une convention ou d'un accord collectif interprofessionnel, de branche ou d'entreprise prévoyant une durée supérieure. Pour les salariés à temps partiel, cette durée est calculée *pro rata temporis*. Le salarié peut utiliser le DIF au fur et à mesure ou le cumuler en vue d'une formation plus longue. Chaque salarié est informé par écrit annuellement du total des droits acquis au titre du dispositif du droit individuel à la formation. Tandis que pour les entreprises, cette mesure permet d'aligner les futures compétences des salariés sur leur stratégie de développement, pour les salariés elle autorise un maintien, voire un développement de leur employabilité, dès lors théoriquement transférable (ou portable)<sup>22</sup> en cas de licenciement à une autre entreprise, puisque ce nouveau droit est attaché à la personne et non au travailleur occupant un poste précis dans son entreprise actuelle.

---

<sup>22</sup> Portabilité ou transférabilité ? Au-delà de la question sémantique, ces deux termes opposent les syndicats et les organisations patronales. Dans l'accord sur la modernisation du marché du travail, il est prévu pour les salariés dont il est mis fin au contrat de travail qu'ils puissent utiliser, « *au maximum pendant les douze premiers mois de leur prise en charge par le régime d'assurance-chômage, [...] 50 % du solde du nombre d'heures acquises au titre du DIF [...] afin d'abonder le financement d'action de formation, de bilans de compétences, de VAE ou de mesures d'accompagnement* ». Pour leur part, les organisations syndicales demandent une transférabilité des droits d'une entreprise à l'autre, avec mutualisation des fonds permettant de les financer.

## **Quelles sont les tendances sur l'usage fait du DIF dans les entreprises et en particulier les TPE-PME ?**

Trois constats principaux peuvent être effectués : le DIF est un dispositif dont l'appropriation n'est pas aisée, d'où une montée en charge lente, notamment du fait de l'instauration d'un mécanisme de négociation qui n'est pas dans la culture managériale dominante ; le DIF a permis un meilleur accès à la formation des salariés qui se formaient le moins, ce qui était un des objectifs poursuivis par les partenaires sociaux ; le DIF a souvent initié un élargissement de l'offre de formation dans l'entreprise par la recherche de formations conciliant à la fois l'intérêt professionnel et personnel.

Par ailleurs, comme nous avons pu déjà le constater, les taux d'accès à la formation s'opèrent habituellement selon un effet qui voit les entreprises de plus grande taille offrir les meilleurs taux d'accès et, à l'inverse, les entreprises de plus petite taille n'offrir que des taux d'accès réduits. Les taux d'accès au DIF opèrent-ils une autre hiérarchie que celle de la taille ?

Selon les données du département « Production et usages de la formation continue » du Céreq, en 2005, les taux d'accès moyens au DIF dans les entreprises de 10 à 19 salariés sont plus de dix fois plus faibles que dans les entreprises de plus de 2 000 salariés. Ce ratio décroît pour atteindre un rapport de 1 à 6 en 2006. En comparaison avec les taux d'accès généraux à la formation (DIF inclus) en 2005 et 2006, l'effet taille est plus accentué pour le DIF que pour la formation en général ; en effet, les entreprises de 10 à 19 salariés ont un taux d'accès quatre fois moindre que les entreprises de plus de 2 000 salariés. Il serait hâtif toutefois de tirer de ces chiffres des conclusions trop globales. En effet, la part des entreprises ayant recours au DIF au sein d'une même classe de taille demeure d'autant plus faible que la taille est petite.

Toutefois, si on ne prend en considération que les entreprises ayant eu recours au DIF (un peu plus de 15 500 en 2006), la hiérarchie s'inverse ou presque, parmi celles-ci, les plus petites entreprises ont eu des taux d'accès au DIF qui concernent près d'un salarié sur cinq pour moins d'un sur dix dans les plus grandes.

Ainsi, les entreprises qui font usage du DIF ont des comportements qui s'éloignent du constat habituel qui veut que l'accès à la formation des salariés soit d'autant plus important qu'ils travaillent dans une entreprise de grande taille. Autrement dit, l'usage du DIF par les entreprises contrebalance d'une certaine manière la tendance qui veut que les petites entreprises fournissent à leurs salariés de moindres chances d'accès à la formation que les plus grandes.

Toutefois, certains contestent la réalité de ce nouveau droit. Surtout à cause de la modestie du « crédit » d'heures ouvertes au titre du DIF. Mais le DIF n'en ouvre pas moins un espace d'initiative non négligeable pour tous les salariés, quels que soient leur qualification, leur métier et l'entreprise qui les occupe. Par ailleurs, il peut inciter à un dialogue sur le choix de la formation et, par la même, sur le projet professionnel et sur le développement des compétences. On peut craindre cependant qu'il accentue encore la tendance à l'individualisation des relations de travail. D'autre part, on pourrait s'imaginer qu'avec ce nouveau droit, l'accès individuel à la formation soit dès lors moins dépendant de la taille de l'entreprise où le salarié exerce. Mais rien n'est moins certain, tant l'appétence individuelle pour la formation dépend encore en grande partie des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises, comme nous le verrons dans la section 5.

## Les TPE-PME et la validation des acquis de l'expérience ou non formels

En France, où l'Éducation nationale est encore l'acteur dominant des certifications, la mise en place des dispositifs de validation des acquis de l'expérience (VAE) et des certificats de qualification professionnelle (CQP) ont contribué en partie à la reconnaissance du rôle formateur des entreprises, et à l'ouverture à d'autres acteurs d'un pouvoir de contrôle et d'évaluation sur les référentiels d'emplois et de formations.

Un autre mouvement se dessine, qui pourrait se révéler favorable à l'essor de la formation dans les TPE-PME. Il s'agit des politiques définies dans le cadre de l'UE, notamment à travers le programme Leonardo da Vinci et illustré par le Livre Blanc (Commission européenne 1995), concernant les systèmes d'identification, de validation et de reconnaissance de l'expérience en vue d'améliorer le transfert des compétences (Trouvé et Bentabet 2006).

Tout en n'adoptant pas une perspective spécifiquement centrée sur les PME, Trouvé *et al.* (1999b) rappellent le contexte qui a favorisé l'émergence au plan européen des démarches pour la validation des compétences acquises en dehors du système formel d'enseignement et de formation. « *Il cite tout à la fois : (1) la mise en cause de la valeur sociale et professionnelle des qualifications dans des systèmes productifs en pleine mutation, (2) l'émergence de nouvelles perspectives et pratiques organisationnelles dans les entreprises [qui exigent] une approche plus diversifiée des questions relatives à l'apprentissage et à la formation des compétences, ainsi que (3), le développement de la formation tout au long de la vie. Et surtout (4), les transformations intervenues dans le fonctionnement des marchés du travail – transformations marquées par l'affaiblissement des pratiques de recrutement interne...* ».

On voit bien ici que ce sont les premier et quatrième arguments qui correspondent le plus à la problématique des TPE-PME. D'une part, parce que l'on sait que celles-ci (surtout les plus petites d'entre elles et dans certains contextes nationaux plus que dans d'autres) sont toujours promptes à remettre en cause la valeur des qualifications produites par les systèmes scolaires. D'autre part, parce que l'usage des marchés externes est plus intensif dans les très petites et petites entreprises que dans les grandes.

De toutes les manières, on sait que l'adoption d'un système européen ou national en la matière peut très bien ne pas être appliqué par les TPE-PME, soit par incapacité instrumentale, soit par réticence idéologique : 1) en dépit d'une forte revendication de leur spécificité dans le domaine de la construction des compétences, elles s'en remettent le plus souvent à la légitimité apportée par les dispositifs officiels de formation externes ; 2) elles ont été historiquement maintenues à l'écart des instances (centralisés ou non) de légitimation<sup>23</sup> mais aussi de leurs évolutions, ce qui laisse peu de prise aux TPE-PME sur les processus de certification et de validation socialement les plus reconnus... » (Trouvé *et al.* 1999b).

---

<sup>23</sup> D'où leur difficulté à participer directement à ces instances dans le cas britannique des *TECs*, ou du *National Council for Vocational Qualification* (Conseil national pour les qualifications professionnelles, créé en 1986), dans le cas français des structures institutionnelles de construction des *certificats de qualification professionnelle* organisée selon une logique de branche professionnelle où prédominent les grandes entreprises, ou dans le cas espagnol de l'élaboration conjointe du *Repertorio de Certificados de Profesionalidad* entre le ministère du Travail et le ministère de l'Éducation.

## L'application des nouvelles technologies d'enseignement dans les TPE-PME

Parallèlement aux questions évoquées plus haut, il convient de ne pas négliger les nombreux dispositifs d'ingénierie pédagogique pour une meilleure adaptation de la formation professionnelle continue aux petites entreprises, que ceux-ci concernent l'utilisation des nouvelles technologies de l'enseignement à distance ou l'organisation de formation en réseaux, en clubs d'entreprises ou d'entrepreneurs, au plan territorial ou dans les branches professionnelles.

Sous réserve de distinguer formation des salariés et formation des dirigeants, l'application aux TPE-PME des nouvelles technologies d'enseignement (modulaires, individualisées, multi-médiatisées, autoformation assistée, formation ouverte à distance – FOAD...) ont déjà suscité de nombreux débats dans la littérature nationale et européenne. *« Pour certains, par leur souplesse et leur accessibilité, elles participeraient de l'éclatement du modèle traditionnel et seraient de ce fait potentiellement mieux ajustées aux besoins des TPE-PME. Mais ce nouveau paradigme multiforme qui comporte ses monographies, sa fédération européenne (FFFOD) basée aux Pays-Bas, son «foisonnement d'initiatives locales», ses sites Web, etc., est encore loin d'être stabilisé. Par ailleurs, il ne permet pas en lui même de clarifier les besoins des TPE-PME, ni de résoudre le difficile passage entre la conception traditionnelle de la formation dans les TPE-PME, où la transmission des compétences requiert symboliquement la proximité du formateur et du formé, et les modalités d'une formation à distance privilégiée par les nouvelles technologies. Enfin, plutôt qu'un facteur déclenchant, le recours à la nouvelle ingénierie de formation basée sur les technologies de l'information et de la communication n'est jamais qu'un effet de nouvelles pratiques de gestion de la production et des compétences, répondant elles-mêmes à des comportements innovateurs dont seule témoigne une minorité de dirigeants de TPE-PME... »* (Trouvé et Bentabet 2006).

Une étude du Cedefop confirme que les techniques de formation électronique (téléapprentissage, téléconférence, CD-ROM, etc.) ne jouissent apparemment pas d'une popularité égale dans tous les pays étudiés. En dépit des espérances élevées quant à leur contribution à la formation dans les petites entreprises, la réalité observée dans les multiples expérimentations ne correspond que rarement à celles-ci. Ainsi, la recherche-action Fore TPE-PME (Trouvé et Bentabet 2006), entreprise en France en collaboration avec l'ANACT et le cabinet ALGORA, a cherché à dégager, à partir d'une analyse transversale de cinquante-sept projets, les conditions de faisabilité de projets de formation ouverte et à distance dans le contexte TPE-PME. *« Il en ressort que l'ingénierie des dispositifs mis en œuvre dans le cadre de cette recherche-action souffre d'une vision par trop déterministe de la technologie, celle-ci conduisant inmanquablement à son tour vers des approches privilégiant le produit et non le service ». Or, « si la rareté et l'inadéquation des ressources en ligne, voire hors ligne sur certains domaines, constituent un problème de taille [...] il n'en demeure pas moins qu'un dispositif ne se limite pas à des contenus avec un distributeur associé (plateforme de téléformation par exemple) ». Dans cette perspective, la réflexion sur les modalités d'accompagnement et de guidance, sur le degré d'autonomie de l'apprenant s'avère déterminante. De sorte que l'ingénierie pédagogique représente le plus souvent dans les projets le maillon faible, faute de temps et de moyens, investis ailleurs dans la construction du projet. Même lorsque « l'ingénierie technique semble complète, les éléments disponibles ne permettent que très rarement de se prononcer sur les choix réalisés en matière d'ingénierie pédagogique (la définition et*

la description des situations d'apprentissage, les principes pédagogiques soutenant ces situations d'apprentissage, les modalités d'accompagnement [...] à distance, les modalités d'évaluation proposées, etc.). En outre, les coûts en matière d'ingénierie technologique (diagnostic en amont, accompagnement, co-construction des dispositifs, sensibilisation et mobilisation des entreprises, etc.) semblent importants. Ils s'avèrent d'ailleurs supérieurs aux coûts de formation elle-même, ce qui ne manque pas de poser problèmes quant à l'utilisation de ces dispositifs sur une plus large échelle ».

## Les réseaux de TPE-PME et les actions collectives de formation

Plus intéressants paraissent les résultats de la recherche concernant les effets des organisations interentreprises sur leurs dynamiques de formation. D'où l'idée, pour les décideurs politiques, que la meilleure façon d'influencer le comportement des TPE-PME en matière de formation consisterait à s'appuyer sur des coopérations qu'elles ont déjà mis en place, aussi bien sous la forme de partenariat, de groupements, d'associations, de clubs ou de réseaux multiples d'interdépendance. C'est la leçon qu'il faut tirer par exemple de l'observation des districts industriels à l'italienne ou des systèmes productifs localisés à la française (cf. section 1).

Dans l'exemple français, ce sont les travaux sur le développement local et les systèmes productifs localisés qu'il convient d'évoquer, comme ceux de Laget (1994) avec son trépied : « petite entreprise », « local » et « formation » ou ceux de Bel<sup>24</sup> (1992) qui, en s'appuyant sur l'exemple mythique de la Vallée de l'Arve, montrent comment les relations entre les différents acteurs contribuent à l'évolution des qualifications de la main-d'œuvre dans un système de PME spécialisées dans le décolletage. Quant à Bentabet et Michun (2003), ils plaident pour une approche, encore expérimentale et en attente de reconnaissance, qui consiste à s'appuyer sur les réseaux de petites entreprises existant dans la région du Languedoc-Roussillon tels que CAMDIB et ACEL.

Certes, les relations interentreprises peuvent permettre de desserrer les contraintes qui pèsent sur les très petites et petites entreprises. Des conventions peuvent se substituer, au moins partiellement, au jeu du marché et élargir l'horizon temporel des TPE-PME qui peuvent alors en matière de formation s'inscrire dans le moyen terme. Ainsi en est-il par exemple des dispositifs prévus par le législateur en matière d'aide à la formation et à l'emploi, basés sur le contrat, comme les Engagements de développement de la formation professionnelle (actuellement les EDEC – voir encadré 5) qui ont permis dans bien des cas de concilier le ciblage prioritaire de l'action publique sur les petites entreprises et leur réalité avec des négociations de branche et/ou au plan territorial ainsi qu'une forte incitation à inscrire les actions de formation dans une perspective stratégique de moyen terme.

Mais, est-ce que ce dispositif exemplaire ne privilégie pas toujours les entreprises qui sont le mieux à même de trouver « *un compromis entre les normes publiques et les pratiques des PME* » s'interroge Verdier (1990) ? Car, pas plus que les réseaux ne fabriquent en eux-mêmes de la formation dans les TPE-PME, les dispositifs institutionnels d'incitation à la formation ne sont parvenus jusqu'ici à réduire les inégalités d'accès à celle-ci.

---

<sup>24</sup> Bel M. (1992), « La formation aide au développement local : quelles conditions d'efficacité ? », *Formation Emploi*, n° 40, pp. 33-46.

LE DISPOSITIF EDEC

Les organisations professionnelles ou interprofessionnelles peuvent mettre en œuvre avec l'État, dans un cadre contractuel, les engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) pour anticiper et accompagner l'évolution des emplois et des qualifications. L'objectif des accords, annuels ou pluriannuels, est d'anticiper les effets sur l'emploi des mutations économiques, de prévenir les risques d'inadaptation à l'emploi des actifs occupés et de répondre aux besoins de développement des compétences des salariés comme des entreprises. La démarche EDEC repose sur deux dimensions complémentaires : un volet prospectif et un autre consacré au déploiement de l'action.

1. Le volet prospectif

Le volet prospectif d'EDEC (contrat d'étude prospective, appui technique) constitue un dispositif de diagnostic orienté vers l'action. Il se définit comme un contrat passé entre l'État (ministère en charge de l'emploi) et les organisations professionnelles et syndicales représentatives dans un (ou plusieurs) secteur(s) d'activité ou sur un territoire. Il s'agit d'une approche globale et sur mesure, en matière de ressources humaines, en lien avec les priorités des partenaires sociaux et de l'État, voire des collectivités territoriales lorsqu'elles sont signataires du contrat. Le volet prospectif de l'EDEC a pour objectifs :

- de dresser un diagnostic des ressources humaines et développer une meilleure connaissance des métiers, des emplois et des qualifications, de leurs évolutions à partir des données économiques, démographiques, technologiques, organisationnelles et sociales...
- de proposer des hypothèses d'évolution à moyen terme.
- de proposer des actions pour accompagner dans les meilleures conditions possibles les évolutions de l'emploi et des compétences dans le champ concerné.

L'enjeu est de permettre aux partenaires sociaux et aux pouvoirs publics, à partir des préconisations issues des travaux prospectifs, de mieux anticiper les changements et d'orienter leur politique et leurs décisions en matière de gestion des ressources humaines.

2. Le volet déploiement de l'action : les actions de développement de l'emploi et des compétences (ADEC)

Les projets d'ADEC ont pour but d'anticiper les mutations économiques, sociales et démographiques en réalisant des actions concertées dans les territoires. L'objectif est de permettre aux actifs occupés (salariés et non salariés comme les artisans, les chefs de TPE/PME, les agriculteurs), en particulier ceux des petites et moyennes entreprises, de faire face aux changements à venir et de sécuriser ainsi leurs trajectoires professionnelles. La réalisation d'un projet ADEC suppose un accord-cadre signé par l'État et les organisations professionnelles, conclu au niveau national ou directement au niveau régional en fonction des besoins et spécificités locales. L'aide de l'État est négociée au cas par cas avec les partenaires en fonction notamment de l'intérêt des actions collectives visées (au regard de l'anticipation des inadaptations à l'emploi), de la fragilité du public visé (au regard de l'emploi tenu, du niveau de qualification, de l'âge, du sexe), de la taille des entreprises dont relèvent les publics visés... Les ADEC répondent en particulier aux enjeux suivants :

- La prévention des risques d'obsolescence des compétences ;
- L'accompagnement des mobilités et des évolutions professionnelles ;
- Le maintien et le développement des compétences ;
- L'accès à une qualification reconnue et transférable.

Cette procédure est clôturée par la signature d'un accord-cadre entre l'État et les organisations professionnelles. Les organisations syndicales de salariés peuvent être signataires de cet accord-cadre. Un organisme relais est mandaté pour assurer la gestion de l'opération choisi le plus souvent parmi les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) mais aussi les chambres consulaires...

Source : ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Solidarité.

Une chose est sûre, la formation dans les PME et TPE dépend en grande partie de l'ouverture de ces entreprises sur leur environnement. En ce sens, il convient d'une part, de favoriser la mise en œuvre de services de proximité remplissant des fonctions d'intermédiation sur le marché de la formation et, d'autre part, de promouvoir la mise en réseau des entreprises, source d'économie d'échelle et de formation sur mesure. « Cette mise en réseau est avant tout sociale, culturelle et économique et s'inscrit dans un territoire donné. Il s'agit donc de favoriser les dispositifs de formation de proximité construits davantage sur une logique territoriale qu'organisationnelle, car ils sont susceptibles de réduire les difficultés liées à l'effet d'émiettement des petites entreprises » (Bentabet et Michun 2003).

Ce faisant, les TPE-PME pourraient bien constituer aujourd'hui un enjeu central en même temps qu'un laboratoire potentiel pour l'expérimentation et l'édification de politiques publiques visant la reconnaissance des compétences non formelles et donc la promotion de la validation des acquis de l'expérience.

## **5 | La gestion des ressources humaines dans les TPE-PME : encourager les comportements innovants**

Depuis quelques années, les politiques publiques et les initiatives de nombreux acteurs d'intermédiation se sont multipliées pour encourager les TPE-PME à adopter des méthodes de gestion des ressources humaines plus conformes à la modernité. Ici ou là, on a pu repérer des expériences exemplaires, plus ou moins isolées, menées par des dirigeants de TPE-PME. Certaines initiatives endogènes et collectives peuvent aussi émerger et donner lieu à une mutualisation de la gestion des ressources humaines sur des bases locales, produit de la capacité d'auto-organisation ou d'inter-organisation de petites entreprises en réseau (Trouvé, Bernon, Coubetergues et Quint 2007).

Dans le réseau Céreq, ce thème est relativement récent. Il est porté essentiellement par le centre associé de Clermont-Ferrand qui propose un corpus bibliographique varié concernant la mobilisation de la main-d'œuvre dans les PME et TPE. Il inclut désormais l'approche exploratoire des conflits et de la régulation sociale (Arnaud, Calveyrac *et al.* 2003), l'innovation globale (Divry et Trouvé 2004) ou en GRH (Trouvé 2004a ; Bernon, Grillet *et al.* 2006 ; Trouvé, Bernon *et al.* 2007), la gestion des âges (Courault, Bourlier, Trouvé 2004, 2005), et enfin, l'usage des aides de l'État (Letowski et Trouvé 2004).

Un effort particulier a été réalisé en 2003 concernant le thème de l'emploi des seniors dans les TPE et PME d'Auvergne dans le cadre du programme européen Equal. Il ressort que face aux grandes entreprises qui ont eu toutes les facilités pour ne plus conserver leurs salariés âgés de plus de 55 ans, les petites entreprises semblent au contraire préserver leur emploi et ne se séparent pas aussi facilement que les grandes de leurs travailleurs âgés, si l'on en croit les résultats de l'étude réalisée auprès d'un échantillon de 238 PME en région Auvergne, en majorité de moins de dix salariés (Courault, Bourlier, Trouvé 2005).

Dans la continuité de ces travaux, une extension d'enquête auprès de quarante-sept TPE/PME a été réalisée dans le secteur des services. La recherche intitulée *Gestion des âges dans les TPE/PME* n'est plus ciblée uniquement sur les seniors mais sur la gestion des

âges. Elle devrait permettre de comprendre pourquoi, à l'opposé des grandes entreprises, les seniors ne constituent pas vraiment un problème au sein des petites entreprises et *a contrario* pourquoi ces dernières ont des difficultés pour attirer et surtout fidéliser la main-d'œuvre jeune.

Cette idée de fidéliser les jeunes dans les TPE est reprise par Émilie Bargues, chargée d'études au centre associé régional de Clermont-Ferrand dans le cadre d'une thèse de doctorat en cours de réalisation, sur la contribution des TPE à la socialisation organisationnelle des jeunes. Cette thèse appliquée au champ spécifique des TPE a pour objectif d'apporter quelques éléments de réponse au paradoxe qui caractérise la place des TPE à l'égard des flux de main-d'œuvre juvénile sur le marché du travail : rôle privilégié d'accueil des jeunes présents sur ce marché mais grandes difficultés pour conserver cette jeune main-d'œuvre. L'auteur formule des hypothèses sur les pratiques de socialisation dans les TPE, sur leur efficacité et sur leurs effets en termes d'attitudes de travail des nouveaux tout en affirmant l'existence d'une spécificité configurationnelle des pratiques de socialisation des TPE.

Selon l'auteur, la socialisation organisationnelle représente un enjeu de gestion pour les entreprises. De nombreux travaux, notamment américains, montrent en effet qu'elle a un impact sur les attitudes au travail des nouveaux entrants qui peut se traduire par leur départ de l'organisation ou par leur plus ou moins grande performance au travail. « *Certains travaux suggèrent également que la période de l'entrée organisationnelle d'un nouveau membre, c'est-à-dire celle qui a lieu lors de la transition organisationnelle outsider/insider d'un individu, est une période critique au cours de laquelle les capacités de performance de long terme de l'individu se déterminent. Ces résultats mettent en avant le fait qu'une gestion de la socialisation organisationnelle des nouveaux entrants pourrait être mise en œuvre par une organisation dans l'objectif notamment d'infléchir les départs et la performance de ses membres. Mais on peut aussi intuitivement, percevoir l'intérêt pour les petites entreprises de gérer la socialisation organisationnelle, en considérant son lien étroit avec la gestion des compétences. La structuration de la socialisation organisationnelle peut en effet être un moyen d'action, sur le maintien d'une compétence collective – très présente dans les petites entreprises –, ou sur la transmission d'un savoir-faire « maison » avant le départ de son détenteur* » (Émilie Bargues, Séminaire de thèse du 2 avril 2007).

Par ailleurs, en matière d'innovation en GRH, à l'exception de la problématique de l'emploi, de la formation ou de l'insertion professionnelle des jeunes, on a souvent douté des capacités des petites et moyennes entreprises à faire évoluer par elles-mêmes leurs méthodes de gestion des ressources humaines, notamment dans les domaines du travail et des relations sociales.

Or, si la négociation d'entreprise sur les classifications, la formation et l'emploi se caractérisait les trois premières années des années 1990 par une certaine stabilité des profils d'entreprises, on observe toutefois, en 1994, un certain glissement de la négociation vers les PME, tout particulièrement sur les thèmes des classifications et de l'emploi. On peut constater ainsi que la négociation sur ces trois thèmes se diffuse dans des entreprises de plus petite taille, qu'elle touche aujourd'hui plus d'entreprises (le volume d'accords négociés en 1995 en témoigne...) ne serait-ce que parce que la conjoncture économique oblige l'ensemble des entreprises à mettre en œuvre ou à se saisir de nouveaux dispositifs d'accompagnement de la gestion des sureffectifs (Calabrese, Quintero, Chabrand 1995).

C'est pourquoi, au fil du temps, on note que les politiques publiques et les initiatives de nombreux acteurs d'intermédiation se sont multipliées pour encourager les PME – surtout les plus petites d'entre elles – à adopter des méthodes de gestion des ressources humaines plus rationnelles et conformes à la modernité (actions législatives pour la mise en place des délégués de site, négociation collective territoriale, dispositif du « mandatement » à l'occasion des lois sur l'ARTT, aide au conseil, diagnostics RH, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, opérations multiples de sensibilisation et de formation, etc.).

Par ailleurs, sous certaines conditions, les TPE/PME sont capables de se construire des ressources collectives pour résoudre les problèmes qu'elles rencontrent individuellement dans le domaine de la GRH. Dans la région de Clermont-Ferrand, une expérience de ce type est relatée ci-dessous : plusieurs centaines de petites entreprises ont décidé de s'associer pour mutualiser certains aspects de leur gestion des ressources humaines en créant un réseau interprofessionnel et territorialisé de petites entreprises intitulé GAZACA. Il s'agit donc moins de présenter ici une « *success story* » que de s'interroger sur les conditions favorables et défavorables qui permettent à l'innovation de se « frayer un passage » parmi les multiples obstacles qui se dressent devant elle (Trouvé, Bernon, Coubetergues, Quint 2007).

Initialement, ce projet est lié au vieillissement démographique de l'Auvergne et à ses répercussions possibles sur l'ensemble des zones d'activités et les entreprises. La question posée est traditionnelle : les populations de travailleurs vieillissants seront-elles susceptibles de s'adapter aux nouvelles technologies ? Et, comme souvent cette question fait surgir un problème plus profond : faute de DRH ou de structures RH adaptées, comment peuvent faire les TPE et PME pour assurer une gestion performante de leur personnel ?

L'enquête, articulée autour de monographies d'entreprises et de questionnaires adressés aux dirigeants et aux salariés, a permis de comprendre les pratiques auxquelles ont recours les TPE et PME en matière de RH et de dégager des résultats utiles pour proposer des actions expérimentales de mutualisation (encadré 6).

De cette expérimentation, on peut déduire qu'au-delà des pratiques en matière de management, de fidélisation, de formation ou de prévention des risques, le chemin est encore long à parcourir pour parvenir à un dialogue construit, en particulier dans les petites entreprises indépendantes. Pourtant, dans les entreprises qui sont membres de GAZACA, on observe de réelles avancées dans le domaine de la gestion innovante des ressources humaines. D'une part, en rendant possible l'émergence de nouveaux acteurs, c'est-à-dire les salariés, le débat habituellement cantonné à la gestion anticipée des emplois et des compétences s'élargit aux conditions de travail ainsi qu'à l'organisation du dialogue social et des temps sociaux. D'autre part, au lieu de s'appuyer sur l'inventivité de quelques dirigeants charismatiques, le recours à une dynamique collective est plus à même d'influencer les petites entreprises dont les pratiques internes sont les plus en retrait. Cette autre percée tient sans doute à l'efficacité, maintes fois soulignée, des réseaux locaux : une offre permanente de rencontres entre dirigeants, basée sur la transversalité en lieu et place d'un découpage sectoriel, est un gage d'en attirer davantage. Au lieu de supposer une action collective radicale bien improbable, elle implique, comme tout investissement de forme, une succession d'ajustements et de compromis qu'illustrent assez bien la réciprocité des actions aujourd'hui entreprises. En somme, selon les auteurs (Trouvé, Bernon, Coubetergues, Quint 2007) « *un trésor d'ingéniosité collective qui montre que l'innovation en GRH, surtout si elle concerne les PME, n'en est pas moins laborieusement réaliste* ».

### Encadré 6

#### GAZACA : LES RÉSULTATS D'UNE EXPÉRIENCE DE MUTUALISATION DES PRATIQUES DE GRH

Ces résultats sont positifs sur plusieurs points.

- Les préoccupations des dirigeants en matière de GRH : dans le domaine des conditions de travail, la prise de conscience est nette, concernant les contraintes de postes à forte concentration (comme dans les services), en flux tendu (dans l'industrie), et où le stress et l'urgence (comme dans l'hôtellerie-restauration) sont les plus évidents. Près de 41 % des dirigeants en effet déclarent avoir déjà mis en place des actions en relation avec ces contraintes, plus de la moitié d'entre eux ont recours à l'embauche de CDD, d'intérimaires ou de stagiaires pour « faciliter le travail des autres salariés », utilisant ainsi les conditions d'emploi comme facteur de régulation des conditions de travail. Par ailleurs, ils sont seulement 60 % à avoir mis en place le Document Unique d'évaluation des risques de l'entreprise. Ils cherchent aussi à sensibiliser leurs salariés sur l'organisation du travail et évoquent des aménagements techniques.
- Le « cercle vicieux » du recrutement : au cours des trois dernières années, plus de 80 % des dirigeants interrogés déclarent avoir recruté. Ce sont les entreprises de moins de 10 salariés qui ont eu le moins tendance à le faire. Les stages, l'intérim et les contrats d'apprentissage ont été utilisés surtout par les entreprises de 10 à 20 salariés en particulier pour réguler l'activité. C'est notamment le cas dans le secteur de l'hôtellerie-restauration qui recherche du personnel disponible rapidement et à moindre coût. Nous avons là une bonne illustration d'une sorte de « cercle vicieux du recrutement » dans les très petites entreprises : ayant préférentiellement recruté au cours des dernières années des salariés en contrat à durée déterminée, des intérimaires ou des apprentis, tout en affirmant un fort besoin en qualification, elles ne peuvent capter sur le marché du travail que des compétences limitées. Par ailleurs, comme elles répugnent à s'engager dans la formation des employés qui ne font pas partie de leur noyau dur de main-d'œuvre en CDI, leurs besoins de compétences nouvelles et de bon niveau ne font que s'accroître au fil du temps.
- L'appréciation des facteurs de fidélisation : interrogés sur les principaux facteurs de fidélisation, les dirigeants et leurs salariés ont des appréciations divergentes. Tandis que les dirigeants considèrent surtout « la reconnaissance », « le climat social » et « l'intérêt de l'activité » comme prioritaires, les salariés soulignent plutôt l'intérêt de l'activité et la localisation de l'entreprise. Mais pour les uns et les autres, « la rémunération » et « les avantages sociaux » viennent après, sauf pour les salariés âgés de 30 à 40 ans. Pour les salariés en général, il est d'abord préférable d'avoir un travail intéressant et proche de son domicile. Ici encore, la taille des entreprises, le secteur d'activité, la catégorie professionnelle du répondant ainsi que les zones d'activité considérées, sont des facteurs importants de discrimination, sans que l'on puisse établir en fin de compte parmi ces variables, celle qui est la plus déterminante dans les perceptions.

Source : Trouvé, Bernon, Coubetergues, Quint (2007).

## 6 | La puissance explicative des modèles d'entreprises dans les TPE

Des travaux dans la mouvance de l'économie des conventions, ont établi récemment des « modèles d'entreprises » en mettant en relation les configurations productives et les pratiques de gestion de la main-d'œuvre, notamment dans les très petites et petites entreprises. « *Le principal défi de telles démarches consiste à dépasser les classifications unidimensionnelles généralement basées sur la taille des entreprises. Relativement performantes pour une analyse descriptive du champ des unités productives, celles-ci ont en effet depuis longtemps montré leurs limites lorsqu'il s'agit d'expliquer leur mode de fonctionnement et de développement* » (Bentabet, Michun, Trouvé 1999 ; Trouvé 2003 ; Letowski et Trouvé 2004).

Dans un des rapports du Commissariat général au Plan sur « L'évaluation des aides publiques aux micro-entreprises et aux TPE », Philippe Trouvé et André Letowski (2004) soulignent l'incapacité des dispositifs statistiques nationaux à saisir toute la diversité des TPE, cette nébuleuse qui englobe 2,4 millions d'entités autonomes, que le dirigeant travaille seul, avec son conjoint ou avec des salariés, qu'il soit en nom individuel ou en société, qu'il soit médecin, commerçant ambulancier sur les marchés, consultant à temps partiel, industriel ou créateur d'une entreprise biotechnologique au capital initial élevé, souvent filiale avec plusieurs associés. Une conception uniforme des TPE s'ensuit qui est contestée par l'analyse (encadré 7).

Dès lors, loin de rechercher des causalités univoques, il s'agit de faire entrer dans des représentations multicritères (des « configurations ») une série de données, incluant non seulement la variable de l'effectif, mais également, entre autres, celle du secteur d'activité, des couples produits-services/marchés, de la place de l'entreprise dans les chaînes de valeur, du mode de gouvernance ou du profil et de la trajectoire des dirigeants, des formes de gestion de la main-d'œuvre (structure des qualifications, conditions d'emploi et de travail), etc. En outre, si les modèles d'entreprises supposent une certaine stabilité dans le temps rendant possible leur identification et leur comparaison, ils n'en recèlent pas moins, parfois simultanément, des processus d'hybridation plus aptes à illustrer leur dynamique (Bentabet, Michun, Trouvé 1999).

C'est dans la lignée des travaux cités précédemment et à l'occasion d'une recherche portant spécifiquement sur les pratiques de gestion de la main-d'œuvre et de la formation dans les TPE qu'une équipe du Céreq (Bentabet, Michun, Trouvé 1999)<sup>25</sup> a bâti une typologie de « combinaisons productives ». Elle a été confrontée à d'autres thématiques ou comparée à d'autres productions européennes et perfectionnée à l'occasion de publications ultérieures (Trouvé 2001, 2003).

---

<sup>25</sup> L'étude a été réalisée sur huit secteurs d'activité et a identifié six variables explicatives du comportement des TPE en matière de gestion de la main-d'œuvre (secteur ou filière, statut juridique et place dans la chaîne de valeur, ancrages territoriaux, degré de structuration des professions exercées, orientations stratégiques, trajectoire et profil des dirigeants).

Quatre configurations de TPE sont identifiées, dont les modalités de gestion interne et les effectifs (en termes d'entreprises) sont très différenciées : les TPE indépendantes traditionnelles, les TPE managériales, les TPE entrepreneuriales, les TPE professionnelles qui sont venues s'ajouter plus tardivement aux trois précédentes.

### Encadré 7

#### LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA TPE

La TPE est une notion générique. Elle présente un certain nombre de caractéristiques principales que nous examinerons ci-dessous.

**Le très petit nombre de personnes travaillant au sein de l'entreprise.** Bien sûr, il s'agit d'un critère relatif. Tel effectif plafond a une signification – à un moment donné, pour telle activité d'un pays voire d'une région déterminé(e) – mais n'en a pas dans bien d'autre cas. Il n'empêche que le seuil des 10 salariés semble refléter une certaine réalité économique et ne renvoie pas à une simple convention administrative et juridique.

**La centralisation de la gestion.** La centralisation de la gestion constitue peut-être la caractéristique principale de la très petite entreprise. On peut même fréquemment parler de personnalisation tant chacun identifie l'entreprise à sa direction, soit généralement à un seul individu.

**Un fonctionnement organique.** Dans une très petite entreprise, le dirigeant remplit plusieurs tâches qu'il déléguerait plus ou moins dans des entreprises de plus grande dimension. Animateur et expert, il tient à être au courant de tout et à tout maîtriser, ce qui tend à rendre caduque la distinction entre activités « opérationnelles » et activités « stratégiques ». Cette caractéristique est encore renforcée par la polyvalence, voire la polycompétence des salariés à qui il n'est pas rare de demander d'exercer plusieurs tâches différentes.

**Un système d'information informel, très riche, porté par le dirigeant et néanmoins fortement dépendant de son équipe ainsi que de l'environnement local.** Le chef d'entreprise et tout ou partie de ses salariés essaient de tirer profit de leur immersion dans un environnement multidimensionnel (professionnel, sectoriel, mais aussi associatif, familial, amical...). Le but est d'abaisser le niveau d'information minimum, de disposer d'une information satisfaisante qui, retravaillée par le recours à l'expérience accumulée mais aussi l'intuition, permet de décider et d'agir sans disposer d'une information étoffée, soigneusement recueillie, évaluée et répertoriée.

**Une stratégie intuitive et peu formalisée.** Une des difficultés fréquemment rencontrée par les partenaires des petites entreprises est que les dirigeants de celles-ci ne semblent pas avoir un véritable projet, une stratégie explicite, facilement identifiable de l'extérieur. En fait, le dirigeant se donne rarement le temps et les moyens de mettre à plat sa stratégie. Il se contente généralement de la vision à moyen terme qu'il se forge de son environnement et de son entreprise, ce qui lui permet de suivre des objectifs globaux tout en se donnant les moyens de réagir au jour le jour.

Source : Bentabet E., Michun S., Trouvé P. (1999), *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, Collection Etudes, Céreq, n° 72, p. 175.

## 6.1. Les TPE indépendantes traditionnelles

Ce sont sans doute encore aujourd'hui les plus nombreuses et elles constituent la forme générique des TPE. Le terme « indépendant » doit être entendu ici davantage sous l'angle sociologique que juridique : il recouvre certes souvent l'état des dirigeants qui travaillent seuls ou encore les non-salariés (soit entrepreneurs en nom individuel, soit gérants majoritaires de SARL, c'est-à-dire les employeurs et travailleurs indépendants – ETI) qui peuvent avoir un ou plusieurs salariés. Les unités de cette configuration se trouvent surtout dans l'artisanat traditionnel, notamment dans la construction, le petit commerce de proximité, les métiers de bouche, l'hôtellerie-restauration et même dans les services aux particuliers où le dirigeant a beaucoup de peine à considérer son activité comme une « entreprise » et à structurer un véritable rapport salarial avec ses éventuels employés.

C'est le métier de base et la production qui prédominent ici. La stratégie de ces TPE, plus souvent imposée que proactive, se caractérise par la banalisation des produits-services et la recherche d'une réduction des coûts par effets d'expérience et, si innovation il y a, elle est de faible ampleur. Cette absence relative de compétences distinctives s'articule d'ailleurs avec des besoins en main-d'œuvre généralement peu qualifiée et « polyvalente ». Nous sommes alors dans un régime conventionnel de proximité immédiate aussi bien avec les employés que les fournisseurs ou les clients. C'est pourquoi le « bouche à oreille » illustre l'usage privilégié des réseaux familiers pour recruter le personnel et pour établir le renom de l'entreprise (« la vitrine suffit »). Quant à la qualité des produits ou services, elle est garantie quasi « naturellement » par la « tradition » dans les modes de production et par l'usage de recettes qui ont fait leur preuve dans le passé : l'amour du travail d'abord, qui est un destin ou un devoir, la continuité dans le temps (« savoir durer ») ensuite, sans oublier le contact personnalisé avec la clientèle sans cesse revendiqués pour se distinguer des « gros » ou des formes productives de type industriel.

C'est pourquoi, dans ce modèle, rares sont les dirigeants qui entreprennent des actions commerciales particulières ou qui considèrent la gestion comme une activité prioritaire. Celle-ci est en général externalisée et confiée à un expert comptable. Ils ne sont pas pour autant demandeurs de formation et de conseil et c'est même cette configuration qui est la plus difficile d'accès pour les structures institutionnelles.

Dans cette configuration traditionnelle, la forme sociale est délibérément familialiste, patrimoniale, voire domestique. Celle-ci explique les modalités de gestion de la main-d'œuvre : absence d'un véritable rapport salarial, recherche prioritaire chez les employés de qualités comportementales en prise avec les propres conceptions du dirigeant à l'égard du travail, intégration immédiate suite au « coup de cœur », préférence pour la formation professionnelle continue sur le tas, embauches pour améliorer la production.

## 6.2. Les TPE managériales

À l'opposé des précédentes, les TPE managériales sont soit insérées dans un (micro)groupe ou un réseau sous forme de filiales, de succursales ou d'unités franchisées, soit « modernisées » de façon endogène. Nous ne retiendrons pas ici le premier cas, étant donné que seules les très petites « entreprises » (et non les très petits « établissements ») font partie de notre champ. Le second cas inclut par contre les TPE sous-traitantes qui, tout en conservant leur indépendance juridique, sont parfois dédiées économiquement à un

nombre réduit de donneurs d'ordre, ce qui les pousse à une certaine « rationalisation » et à l'adoption de nouvelles normes de gestion par diffusion de modèles, soit imposés par les grandes firmes dominatrices, soit véhiculés par de nouveaux dirigeants de TPE eux-mêmes issus de la grande entreprise. C'est ainsi par exemple qu'il faut comprendre l'adoption de véritables comportements managériaux par certains dirigeants de TPE lorsque leur entreprise a plutôt une clientèle d'entreprises ou d'administrations, à l'opposé de celles qui, servant exclusivement des particuliers, sont majoritaires dans la configuration indépendante traditionnelle.

On recherche ici avant tout l'efficacité grâce à une forte instrumentation gestionnaire (gestion des achats et des fournisseurs, politique d'investissements, segmentation de la clientèle, fixation d'objectifs, mise en œuvre de tableaux de bord et d'un véritable contrôle de gestion etc.).

Cette tendance à l'objectivation n'est pas sans conséquence sur le système de gestion des ressources humaines que l'on y rencontre, par exemple des recrutements qui font appel aux petites annonces et à des organismes d'intermédiation (ANPE, collectivités locales) ainsi qu'à la mobilisation du marché interne dans le cas des établissements dépendants. Par exemple aussi l'institution d'un rapport salarial encadré par les conventions collectives, une valorisation plus forte des qualifications professionnelles à côté des compétences sociales, une perception évolutive de celles-ci, ainsi qu'un appel quasi « obligatoire » à des formations externalisées, tant pour les salariés que pour les responsables d'établissements ou d'entreprises.

De plus les « managers » de ces unités n'ont sociologiquement presque rien à voir avec les patrons de TPE traditionnelles. Ils sont en général plus jeunes et plus diplômés, et ils attribuent plus volontiers leur réussite à leur propre parcours de formation qu'à des dispositions innées. Ils développent par ailleurs une certaine capacité de renoncement à l'indépendance initiale. On comprendra dès lors que ce soit dans les TPE de cette configuration que l'« appétence » pour les modalités les plus institutionnalisées de la formation (stages, plans de formation...) est la plus évidente et que la capacité à utiliser toutes les ressources de leur environnement soit la plus développée.

### **6.3. Les TPE de type entrepreneurial**

Entre les deux configurations précédentes, les TPE « entrepreneuriales », constituent une configuration qui repose sur l'entrepreneur et sa volonté d'entreprendre. Ces entreprises se définissent d'abord par le projet et la trajectoire des dirigeants qui est avant tout d'ordre économique, impliquant la plupart du temps un risque financier élevé et un positionnement intuitif ou réfléchi dans un marché concurrentiel accepté. En général, ces entreprises sont en société ou en voie de l'être et elles se caractérisent par l'extension du marché à une clientèle d'entreprises et d'administrations, ainsi que par le développement du chiffre d'affaires et de l'emploi. En même temps, les efforts commerciaux ne sont pas vus comme de simples activités de distribution, mais comme une occasion de créer de la valeur ajoutée. Ici, les dirigeants se perçoivent en effet comme de véritables chefs d'entreprise.

Stratégiquement, leurs dirigeants visent des segments de marché par différenciation ou spécialisation et ils pratiquent ruptures et innovations, aussi bien dans les produits,

les process, les types de clientèle que dans l'organisation interne de l'entreprise. Ces discontinuités sont également repérables dans leur propre trajectoire biographique ou professionnelle, soit à travers une mise à son compte, une période de chômage, une reconversion brutale, soit à travers la poursuite, le dépassement et l'arrachement à la logique patrimoniale initiale à l'occasion de la transmission de l'entreprise.

Ce positionnement stratégique qui suppose la mise en valeur de savoir-faire spécifiques, implique que les TPE entrepreneuriales se distinguent de la configuration traditionnelle sinon par une sensibilité plus grande aux besoins de la clientèle, du moins par une gestion commerciale plus attentive aux fluctuations du marché et des manœuvres concurrentielles, par une plus grande évolutivité des comportements managériaux et de l'offre pour s'assurer un avantage compétitif. De plus elle se rapproche parfois de la configuration « managériale » lorsque le dirigeant, devenu gestionnaire ou commercial à temps plein, confie la production à des salariés de confiance chargés entre autres d'assurer la formation des nouveaux embauchés. Ce glissement du dirigeant de la production directe vers la gestion favorise l'émergence de pratiques de formation professionnelles continues externalisées qui viennent souvent se combiner avec la persistance de pratiques de formation immergées dans l'activité de travail.

Cette forme d'hybridation dans la construction des compétences (externalisée et internalisée, codifiée et implicite) est d'ailleurs la caractéristique de la configuration entrepreneuriale et de la situation transitoire dans laquelle elle se situe. Elle se manifeste ainsi dans d'autres domaines de la gestion des ressources humaines, comme dans les méthodes et filières de recrutement (annonces et bouche à oreille), ainsi que dans le profil du personnel (diplôme et adaptabilité).

Autre spécificité de la conception entrepreneuriale : le chiffre d'affaires de l'entreprise est non seulement lié à la capacité à saisir des opportunités et à offrir les produits ou services capables de faire la différence sur le marché, mais également aux investissements publicitaires pour n'être pas seulement connu mais reconnu. D'où la préoccupation émergente de « l'image » et la multiplicité de moyens combinés (car le bouche à oreille ne fait pas tout) et segmentés selon le type de clientèle (particuliers ou professionnels).

#### **6.4. Le double modèle professionnel (libéral ou flexible)**

Dans l'approfondissement récent des typologies de TPE, une dernière configuration s'est imposée à côté des trois précédentes (Trouvé 2003). Il s'agit de TPE singulières qui exercent soit dans le contexte des professions libérales, soit dans les secteurs à haute intensité intellectuelle, notamment les concepteurs du pôle tertiaire des technologies de l'information et de la communication (sociétés internet ou de conception de logiciels, conseil en systèmes informatiques...) qui connaissent la plus forte expansion, ainsi que dans les activités de services aux entreprises comme l'ingénierie et les études techniques, le conseil en management, en marketing ou en communication, où la majorité des unités sont des TPE<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> On aura une idée de la segmentation de toutes ces activités, du nombre d'entreprises, des effectifs salariés et non salariés, du ratio de temps partiels, de leur chiffre d'affaires, de leur valeur ajoutée et du montant de leurs investissements, en consultant Insee résultats, 2003.

Les premières sont caractérisées par l'appartenance à des professions fermées dont l'accès est assuré par la détention de titres scolaires ou universitaires. 520 000 d'entre elles (dont 55 % dépendent des professions médicales : médecins, dentistes, infirmiers, kinésithérapeutes...) sont dirigées par des employeurs et travailleurs indépendants (ETI), mais seulement une sur cinq (24 %) comporte des salariés. *« Certaines d'entre elles se rapprochent d'une configuration traditionnelle de type patrimonial par transmission intergénérationnelle de l'activité (professions juridiques, assurances, expertise comptable, etc.) et correspondent à la constitution d'un patrimoine familial ou familial élargi. Elles sont fondées sur des valeurs et parfois une réglementation réticentes à la notion d'entreprise et aux démarches de type commercial. Leur mode de recrutement est déterminé par la profession qui exige un titre, à la différence des marchés du travail concurrentiels habituels. »*

Quant aux entreprises de services à haute intensité intellectuelle – les « *Knowledge-Intensive Business Services* » (KIBS) –, elles ne sont pas très éloignées sous certains aspects de la configuration entrepreneuriale dont elles partagent globalement la nécessité de l'innovation permanente, les conditions de travail (forte intensité, non imposée, des horaires), la formation (formalisée-externe / « sur le tas »), les relations salariales instables mais non forcément précaires. *« C'est pourquoi nous parlons à l'égard de ces authentiques micro-entreprises d'un modèle professionnel flexible en mettant plutôt l'accent sur les caractéristiques de fonctionnement de leur marché du travail, notamment sur leur usage de nouvelles normes d'emploi des métiers tertiaires très qualifiés. Mais elles convergent aussi avec les TPE traditionnelles par leur valorisation de la formation continue sur le tas... »*

En dépit de ces quelques glissements possibles vers d'autres formes de configurations, les composantes des deux modèles professionnels définis ci-dessus sont distinctes en matière de gestion de l'emploi, de la main-d'œuvre et de la formation : recrutement des salariés à des niveaux très élevés de formation initiale, forte proportion d'ingénieurs, de cadres et de techniciens, et enfin et surtout, mobilité externe élevée basée sur des compétences transférables. Ici, le caractère professionnalisé du travail repose moins sur des savoirs standardisés que sur des qualités cognitives construites ou induites à travers l'expérience de problèmes à résoudre, et reconnues de façon implicite par la communauté professionnelle.

Les typologies socioéconomiques ainsi élaborées conduisent à différencier fortement les structures légalement immatriculées, en opposant notamment celles dont le dirigeant s'inscrit d'emblée dans une économie de marché, à la recherche de moyens définis dont il faut trouver le financement, avec les créateurs de leur propre emploi dont l'objectif est le plus souvent de faire vivre leur famille de l'exercice d'un métier et d'une activité indépendante. La taille, le secteur d'activité et les orientations stratégiques sous-tendues par les valeurs des dirigeants, constituent le trépied le plus souvent invoqué par les auteurs cités, les autres variables de contingence, notamment dans le domaine de la gestion de l'emploi et de la formation venant infléchir ici ou là le noyau dur de chaque configuration.

## Conclusion

L'attitude adoptée dans ce texte conclusif ne saurait être entièrement prescriptive. D'abord, parce que l'étendue et la complexité du champ exploré interdit toute simplification ; ensuite, il s'agissait moins d'analyser les politiques d'emploi, de formation, d'insertion, etc., et de les compléter par des recommandations, que de se livrer à un examen des recherches, des études ou projets portant sur les PME et TPE qui ont été réalisés dans les deux décennies précédentes au sein du Céreq et de son réseau de centres associés en tant qu'objet d'études.

Ces travaux ont été effectués essentiellement au sein d'un « pôle cérequois » restreint composé du département « Production et usages de la formation professionnelle » et des centres associés régionaux de Montpellier et de Clermont-Ferrand. Ces derniers ont marqué de leurs empreintes la question de la relation formation-emploi-travail dans les très petites, petites et moyennes entreprises. Ainsi, le centre associé de Montpellier a mené depuis fort longtemps de nombreuses recherches sur les petites entreprises, leurs stratégies et leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Le centre a privilégié trois axes de recherche : a) la nature de la petite entreprise, b) la contribution des petites entreprises à la valorisation des ressources humaines, c) les petites entreprises face au système de formation continue. Quant au centre associé de Clermont-Ferrand, l'approche entreprise a constitué de longue date le point d'entrée privilégié de l'étude de la relation formation-emploi. Ses ancrages institutionnels et disciplinaires (la sociologie du travail, puis de l'entreprise mais aussi les sciences de gestion) et ses implications fortes dans des réseaux académiques nationaux ou européens expliquent en partie une telle orientation.

En outre, sur les raisons de l'intérêt relativement nouveau pour les TPE-PME, elles tiennent essentiellement à la reconfiguration des systèmes productifs marquée par la crise des grandes concentrations productives et par le redéploiement simultané de petites structures plus flexibles, capables de faire face à une demande de plus en plus instable et diversifiée ainsi qu'au rôle qu'elles sont censées jouer dans le renforcement des politiques d'emploi en direction des jeunes mais aussi des travailleurs âgés, de même que dans la construction des compétences. Loin de toujours correspondre à un archaïsme, elles ont su développer un certain nombre de capacités, de compétences économiques en phase avec les attentes de leurs partenaires.

Toutefois, on peut difficilement nier que : premièrement, les grandes entreprises continuent encore à renforcer leur emprise dans maints secteurs ; que deuxièmement, les petites entreprises restent à la traîne en matière de formation, de recherche développement et plus largement, d'investissement immatériel comptabilisé ; et que troisièmement, ces mêmes entreprises occupent une position « résiduelle » sur le marché du travail et ne peuvent donc que rarement « se payer » les meilleurs candidats à l'embauche. Les discours flatteurs que l'on entend ici ou là depuis les années 1980 ne doivent pas faire illusion. Ne faut-il pas voir dans la plupart de ces déclarations, la marque du désarroi des décideurs dans la persistance du chômage et non une réelle conviction ? Car, si les PME et les TPE créent relativement plus d'emplois que les grandes entreprises, elles en détruisent également beaucoup, notamment dans les plus petites d'entre-elles, en particulier dans les services. Seule une minorité d'entre-elles, aujourd'hui fréquemment désignées par le nom de « gazelles » ont un effet majeur sur l'emploi. Les « gazelles » se distinguent en

effet des autres PME pérennes par un taux annuel de création d'emplois très élevé ; une croissance généralement très concentrée dans le temps ; une progression due à la fois à une forte croissance interne fondée sur des innovations et à une forte croissance externe fondée sur des rachats d'entreprises ; une forte propension à appartenir à un groupe.

Par ailleurs, l'idée d'une relation mécanique entre la croissance nette des emplois et la taille des très petites entreprises ou établissements s'avère difficilement tenable. En effet, face à la concurrence des grandes entreprises, elles peinent à embaucher et à garder les personnels qualifiés nécessaires. Tout au plus peut-on souligner leur place privilégiée dans la primo-insertion des jeunes, puisqu'une grande majorité de ces derniers (souvent les moins qualifiés) sont accueillis prioritairement par les TPE et les PE même si ce phénomène s'étend de plus en plus aux populations de jeunes de plus en plus qualifiés. En effet, tandis que l'on assiste à une stagnation des niveaux de formation les plus faibles, ce sont au contraire les niveaux d'enseignement supérieur qui se développent dans ces entreprises à travers notamment l'utilisation des contrats d'apprentissage et de professionnalisation.

Cette évolution vers des niveaux supérieurs serait-elle liée à des effets sectoriels (développement des services à forte valeur ajoutée), au déplacement des petites entreprises dans la chaîne de valeur, avec par exemple le développement des TPE-PME insérées dans des grands groupes (franchising, filialisations...), à l'avènement d'un nouvel entrepreneuriat ou plus gravement à l'accentuation du déclassement des jeunes diplômés sur le marché du travail ?

Si la dernière hypothèse venait à se confirmer dans la durée, il est à craindre que les TPE-PME deviennent pour les jeunes les plus qualifiés sortant de l'appareil de formation, au mieux un *tremplin* vers des entreprises de plus grande taille ou, au pire, un *repoussoir* en même temps qu'elles pourraient constituer une « trappe à précarité » pour les plus démunis d'entre eux. Différentes sources confirment d'ailleurs cette sorte de glissement de la main-d'œuvre jeune des très petites et petites entreprises vers les entreprises moyennes et grandes au fur et à mesure qu'elle poursuit sa vie active. Dans ce registre, si l'on ajoute le rôle non négligeable des TPE-PME dans la réinsertion des demandeurs d'emploi et surtout dans leur forte utilisation des politiques d'emploi, on pourrait considérer les PME et en particulier les TPE comme un véritable « marché transitionnel », entre formation et emploi, entre chômage et emploi, entre emploi et retrait de la vie active, ainsi qu'entre travail domestique et emploi (voir notamment le statut des aides familiaux dans la configuration des entreprises individuelles). Toutefois, une telle hypothèse nécessiterait, entre autres, d'articuler l'analyse du comportement des TPE-PME sur le marché du travail avec celle de leur rôle dans la trajectoire des individus, non seulement en phase d'insertion mais aussi tout au long de leur vie professionnelle.

Quant à la formation professionnelle dans les PME et TPE, elle dépend en grande partie de l'ouverture de ces entreprises sur leur environnement. En ce sens, il convient d'une part, de favoriser la mise en œuvre de services de proximité remplissant des fonctions d'intermédiation sur le marché de la formation et, d'autre part, de promouvoir la mise en réseau des entreprises, source d'économie d'échelle et de formation sur mesure. Cette mise en réseau est avant tout sociale, culturelle et économique et s'inscrit dans un territoire donné. Il s'agit donc de favoriser les dispositifs de formation de proximité construits davantage sur une logique territoriale qu'organisationnelle, car ils sont susceptibles de réduire les difficultés liées à l'effet d'émission des petites entreprises. Ce

faisant, les TPE-PME pourraient bien constituer aujourd'hui un enjeu central en même temps qu'un laboratoire potentiel pour l'expérimentation et l'édification de politiques publiques visant la reconnaissance des compétences non formelles et donc la promotion de la validation des acquis de l'expérience.

Par voie de conséquences, les TPE-PME ne constituent pas un modèle alternatif aux grosses organisations. Il suffit d'observer la puissance des mouvements de concentration et de globalisation pour s'en convaincre. Elles n'apportent pas non plus de réponse idéale à tous les problèmes du moment. Il n'en reste pas moins vrai que les TPE-PME bénéficient de tendances « porteuses » et que leur développement peut être utile à un système productif qui se cherche encore. L'absence de recherches sur la faiblesse chronique des TPE-PME françaises – en comparaison avec les Mittelstand allemandes et leur rôle historique dans la régulation du marché du travail et de la relation formation-emploi – en matière de recherche et développement et en matière d'innovation, en est une parfaite illustration.

En effet, une connaissance spécifique des TPE-PME s'impose toujours car elles sont à la croisée de multiples processus, à la charnière des débats sur la flexibilité et sur les nouveaux modèles de marché du travail. Le problème est aussi celui de la connaissance du rôle des TPE-PME dans la trajectoire des individus, non seulement en phase de formation initiale ou de primo-insertion professionnelle, mais également dans les transitions et les mobilités professionnelles « tout au long de la vie active ». Il nous faut donc examiner attentivement et simultanément deux questions : celle du rôle des TPE-PME dans la compétitivité et le développement d'un emploi de qualité. À ce titre, les politiques publiques seront interrogées dans leur soutien à la dynamique des TPE-PME ; celle du rôle des PME et des TPE comme marché transitionnel (ou comme segments particuliers sur le marché du travail), espace d'intégration, de socialisation et de formation d'une main-d'œuvre qui n'a pas toujours vocation à y rester. Elles seront également interrogées sur leur rôle dans la réduction du chômage (des jeunes et des adultes) et sur leur contribution au développement des compétences et au « *Life Long Learning* ». Ce questionnement pourrait ainsi se positionner à l'intersection des problèmes de qualité de l'emploi (du point de vue de la survie du développement des entreprises) et des questions de dynamique de la qualification, des compétences et de professionnalisation (du point de vue des trajectoires individuelles).

Un nouveau champ d'investigation pourrait alors s'ouvrir sur le rôle des TPE-PME dans la trajectoire des individus, non seulement en phase de formation initiale ou de primo-insertion professionnelle, mais également dans les transitions et les mobilités professionnelles « tout au long de la vie active ». Et ce, d'autant plus, que le débat actuel autour de la formation professionnelle devrait nous conduire vers l'ouverture d'espaces de négociation susceptibles de mettre en exergue enjeux individuels et enjeux pour les entreprises. Dans cette perspective, on se rend compte des lacunes inhérentes à l'insuffisance d'un dispositif d'accompagnement renforcé des TPE-PME dans le domaine de la formation professionnelle continue. Car, aujourd'hui plus que jamais, ces entreprises ont besoin de mesures d'accompagnement incitatives et d'un encadrement institutionnel efficient et permanent qui suivent son évolution jusqu'à l'instauration en leur sein, d'une réelle culture de formation.



## Les PME et TPE dans les travaux du Céreq (1985-2007)

- Amat F., Bertrand O., Combes M.-Ch., Locht J.-F. (1988), « Dossier formation et emploi. Travail indépendant et formation », Formations professionnelles et apprentissages, n° 420, avril 1989, pp. 25-39 (extrait), Paris, Céreq, coll. des études, n° 42, 99 p.
- Agache C., Agnès M., Sueur M. (1988), *Une PME en forte croissance (Le cas d'une entreprise de l'électronique professionnelle)*, Paris, Céreq, coll. « Études », n° 40.3, 20 p.
- Arnaud J., Calveyrac L., Espinasse L., Gineste O., Trouvé Ph. (dir.) (2003), *Conflits individuels et régulation sociale dans les petites entreprises. Enquête exploratoire sur les minutes prud'homales*, CER-ESC/ CRA-Céreq, avril, 85 p.
- Bentabet E., Trouvé Ph. (1996), « Les très petites entreprises. Pratiques et représentations de la formation continue », Céreq, *Bref*, n° 123, septembre, 4 p.
- Bentabet E., Dubernet A.-C., Foucher C., Lamanthe A., Michun S., Monnet M., Trouvé Ph. (1997), *Pratiques et représentations de la formation professionnelle dans les très petites entreprises. Approche sectorielle*, Marseille, Céreq, coll. « Études », 551 p.
- Bentabet E., Michun S., Trouvé Ph. (1998a), « Training and skills in very small enterprises », *Training & Employment*, n° 32, Summer, 4 p.
- Bentabet E., Dubernet A.-C., Michun S. (1998b), « Pratiques et discours sur la formation professionnelle dans les très petites entreprises », in B. Clasquin et H. Lhotel (éds), *La formation professionnelle continue : tendances et perspectives*, Marseille, Céreq, Document n° 138, pp. 53-64.
- Bentabet E., Michun S., Trouvé Ph. (1999), *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, Marseille, Céreq, coll. « Études », n° 72, 175 p.
- Bentabet E., Michun S. (2002), *De l'apport des organismes collecteurs au dynamisme du marché de la formation : la difficile approche des petites entreprises*, Marseille, Céreq, Document n° 166, série Observatoire, 85 p.
- Bentabet E., Michun S. (2003), « Petites entreprises et réseaux : quelle intermédiation pour la formation continue ? », *Formation Emploi*, n° 84, pp. 67-80.
- Bentabet E. (2005), *Le FAF proprement dit. Les OPCA, acteurs du changement des comportements de formation dans les petites entreprises*, Marseille, Céreq, « Études », 57 p.
- Bentabet E., Théry M. (éds) (2005a), *Les organismes paritaires collecteurs agréés, acteurs du changement des comportements de formation des petites entreprises*, Marseille, Céreq, Relief, n° 11, Décembre, 108 p.
- Bentabet E., Bourlier E., Bouin B., Trouvé Ph. (2005b), « Vers une professionnalisation du personnel des OPCA ? », in E. Bentabet, M. Théry (éds), *Les organismes paritaires collecteurs agréés, acteurs du changement des comportements de formation des petites entreprises*, Marseille, Céreq, Relief n° 11, décembre, pp. 49-73.
- Bentabet E., Théry M. (2006), « Les OPCA face aux petites entreprises. Entre activités de gestion et développement de services », Céreq, *Bref*, n° 227, février, 4 p.

- Bentabet E. (2007a), « Les petites entreprises et les intermédiaires de la formation. L'exemple du Languedoc-Roussillon », Colloque international d'Alger, CREAD, LISE (CNAM/CNRS), Alger, 13-14 mai, p. 18 (A paraître).
- Bentabet E. (2007b), « L'importance des très petites entreprises dans les processus d'insertion professionnelle des jeunes », in A. Abedou, A. Bouyacoub, M. Lallement, et M. Madoui (dir.), *PME, emploi et relations sociales : France-Maghreb*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales – Les cahiers du Griot ».
- Bernon J., Grillet S., Quint C., Trouvé Ph. (2006), « La mutualisation des ressources humaines pour les TPE localisées sur un territoire », Communication au XVII<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, « Le travail au coeur de la GRH », IAE de Lille et Reims Management School, 16-17 novembre, 16 p.
- Bouin B., Bourlier E., Trouvé Ph. (2004), *Les OPCA, acteurs du changement des pratiques de formation professionnelle dans les petites entreprises*. AGEFOS PME. Monographie. Tome 3. Marseille, Céreq, 46 p.
- Bourlier E., Trouvé Ph. (dir.) (2004), *Les contrats jeunes en entreprise. Situation en Région Auvergne fin septembre 2003*, Clermont-Ferrand, CER-ESC/CRA-Céreq, février, 28 p.
- Bourlier E. (2006), « Pratiques de socialisation et attitude de travail des nouveaux dans les TPE », Communication au XVII<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, « Le travail au coeur de la GRH », IAE de Lille et Reims Management School, 16-17 novembre, 12 p.
- Brochier D., Lambert M., Bentabet E. (2000), « La gestion mutualisée des fonds de la formation. Le renforcement de la relation entre OPCA et PME », Céreq, *Bref*, n° 165, juin, 4 p.
- Calabrese F., Quintero N., Chabrand V. (collab.) (1995), *La négociation d'entreprise de la construction des professionalités... à la gestion des sureffectifs. Exploitation de la base de données ACCENT 1994*, Marseille, Céreq, Document n° 106, série Observatoire, juin, 112 p.
- Campinos-Dubernet M (1999), « Le recrutement des jeunes débutants par les PME industrielles : un difficile problème de cohérence », in B. Courault, Ph. Trouvé (dir.), *PME et emploi. Nouvelles approches, nouveaux enjeux*, Paris, PUF, coll. « Cahiers du Centre d'Etudes de l'emploi »/DARES.
- Combes M.-C. (1986), *Les petites entreprises et leurs apprentis*. Paris, Céreq, coll. « Études », n° 26, 63 p.
- Courault B., Trouvé Ph. (dir.) (2000), *Les dynamiques de PME. Approches internationales*, Paris, PUF, coll. Les Cahiers du Centre d'études de l'emploi, 404 p.
- Courault B., Bourlier E., Trouvé Ph. (2004), *Les seniors et les transferts de compétences dans les TPE et PME d'Auvergne. Un état des lieux*, Centre d'études de l'emploi, Rapport de recherche n° 14, 141 p.
- Courault B., Bourlier E., Trouvé Ph. (2005), « Comment les petites entreprises valorisent l'emploi des seniors », in M.-Ch. Bureau et E. Marchal (éds), *Au risque de l'évaluation. Salariés et candidats à l'emploi soumis aux aléas du jugement*, Paris, éd. du Septentrion Presses Universitaires, coll. « Le regard sociologique », pp. 99-122.

- Dayan J.-L., Gehin J.-P., Verdier E., Dubar C., Engrand S., Aballea F., Villeval M.-C., Méhaut Ph., Fougère C., Meunier F. (1986), « La formation continue et l'entreprise », *Formation Emploi*, n° 16, numéro thématique, octobre-décembre, 100 p.
- Divry Ch., Trouvé Ph. (coord.) (2004), *PME et innovations*, Paris, La Documentation française, coll. « Cahier Travail et Emploi », 214 p.
- Divry Ch., Trouvé Ph. (2004), « Se former, se renouveler et innover en PME », in Ch. Divry, Ph. Trouvé (éds), *PME et innovations*, Paris, La Documentation française, coll. « Cahiers Travail et Emploi », pp. 5-20.
- Dubernet A.-C. (1993), *Du recrutement et de ses difficultés*, Nantes, LERSCO, 126 p. + ann.
- Dupuy Y., Ourteau M. (1989), *Ajustements de court terme ou flexibilité stratégique d'une PME : un compromis délicat (Le cas d'une société de services rendus aux entreprises)*, Paris, Céreq, coll. « Études », n° 48.6, 20 p.
- Fournet M., Bedin V. (1998), « L'ingénierie de formation entre traditionalisme et modernisme. Les nouvelles formes de formation continue vues par des dirigeants de PME-PMI », *Formation Emploi*, n° 63, juillet-septembre, pp. 43-59.
- Géhin J.-P., Germe J.-F. (collab.) (1985), *Formation continue et PME. Contribution au GSI n° 4. Gestion des ressources humaines et formation*, Paris, Céreq, coll. « Documents de travail », n° 15, 51 p.
- Géhin J.-P. (1986), « La formation continue dans les petites et moyennes entreprises : spécificités et paradoxes », *Formation Emploi*, n° 16, octobre-décembre, pp. 77-91.
- Gomel B., Gorgeu A., Mathieu R., Bonneau M., Gardes C., Rochard M.-B. (1989), « Les sous-traitants de l'industrie dans la reprise économique », Céreq, *Bref*, n° 48, novembre, 4 p.
- Haas J. (2005), « Politique de formation et développement de cluster industriels : l'exemple de Mécanic vallée », *note du LIRHE*, n° 426, octobre, 18 p.
- Haas J. (2007), « Mécanic Vallée – Interactions entre système productif local et politique de formation », Céreq, *Formation Emploi*, n° 97, pp. 9-21.
- Hillau B. (1987), « PME, gestion du personnel et environnement de l'entreprise », *Formation Emploi*, n° 19, juillet-septembre, pp. 19-24.
- Iribarne A. (d'), Gadille M. (2000), « Les PME françaises et internet. Connaître les usages collectifs d'internet pour guider les offreurs de formation professionnelle », *Formation Emploi*, n° 72, octobre-décembre, pp. 59-88.
- Khelfaoui Z. (2006), « Spécificités de la petite entreprise et effets socio économiques de son ancrage territorial : le cas des entreprises à statut artisanal », in *De la gouvernance des PME-PMI*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales ».
- Khelfaoui Z. (2006), « Adaptations productives des PME et nouvelles formes de compétences », Colloque international *Formation, développement des compétences et performance des PME*, CREAD-CNAM, Alger, 15-16 mai.
- Laget M. et alii (1994), *Système productif local. Petites entreprises et formation*, Les cahiers de l'économie méridionale, n° 18, 233 p.

- Lamanthe A. (1992), *Modernisation des entreprises de transformation agro-alimentaire de la région PACA : étude de cas, Aix-en-Provence*, LEST, rapport pour la Friaa et le Fafcase.
- Lamanthe A (1998), *Éléments pour une approche des processus de configuration productive. Le cas de PME transformant des fruits et légumes en Provence, des « Trente glorieuses » à la crise*, Thèse en économie et sociologie du travail, Aix-en-Provence, LEST, Université de la Méditerranée.
- Lamanthe A. (2001a), *Mode de recours à la main-d'œuvre juvénile et filières de stabilisation des débutants dans les IAA*, Marseille, Céreq, notes de travail Génération 92, n° 15, juillet.
- Lamanthe A. (2001b), *Les modes de gestion de la main-d'œuvre dans les IAA de PACA. Une exploitation sectorielle et régionale des DADS*, Aix-en-Provence, LEST, note de travail.
- Lamanthe A. (2001c), « Petites entreprises à l'épreuve de la rationalisation. Le cas de la transformation des fruits et légumes en Provence, des années soixante aux années quatre-vingt-dix », *Revue française de sociologie*, 43-2, pp. 436-509.
- Lamanthe A. (2004), « Les industries de la conserve dans la planification des années 60 », *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, n° 71, pp. 57-78.
- Lamanthe A. (2005), « Les transformations du marché du travail : un éclairage à partir de l'analyse des décalages entre offre et demande dans un système productif localisé », *Sociologie du travail*, 47, pp. 37-56.
- Letowski A., Trouvé Ph. (2004), « Les très petites entreprises. Quelques éléments de cadrage », in B. Granger (dir.), *Évaluation des aides publiques aux micro-entreprises et aux TPE*, Rapport au Commissariat général du Plan, présidé par André Mulliez, pp. 65-83, <http://www.plan.gouv.fr/publications/fiche.php?id=605>.
- Letowski A., Trouvé Ph. (2004), « Pertinence et identification de sous-groupes très différents au sein des TPE ou la puissance explicative des « modèles d'entreprises » », in B. Granger (dir.), *Évaluation des aides publiques aux micro-entreprises et aux TPE*, Rapport au Commissariat général du Plan, présidé par André Mulliez, pp. 83-124, <http://www.plan.gouv.fr/publications/fiche.php?id=605>.
- Lozier F., Sulzer E. (2006), « Un usage pragmatique de la notion de compétences, dans des PME de la plasturgie », Colloque du CNAM du 9 mars 2006, Paris, 19 p.
- Lozier F., Sulzer E. (2007), « Les PME de la plasturgie face aux contraintes de marché : développer la polyvalence des salariés non qualifiés », Céreq, *Bref*, n° 238, février.
- Merle V. (1995), « Recrutement et insertion dans les PME », in *L'emploi et les relations sociales dans les PME*, Colloque du 11 octobre 1994, Paris, La Documentation française, coll. « Cahier travail et emploi », pp. 107-118.
- Michun S. (1997a), « Les métiers d'art », in E. Bentabet (dir.), *Pratiques et représentations de la formation professionnelle dans les très petites entreprises. Approche sectorielle*, Marseille, Céreq, coll. « Études », pp. 343-397.
- Michun S. (1997b), « L'expertise comptable », in E. Bentabet (dir.), *Pratiques et représentations de la formation professionnelle dans les très petites entreprises. Approche sectorielle*, Marseille, Céreq, coll. « Études », pp. 7-59.

- Michun S. (1997c), *Petite entreprise et insertion des personnes en difficulté en Languedoc-Roussillon*, Montpellier, coll. « Cahiers de recherche du Centre régional associé au Céreq », 85 p.
- Michun S. (1999), *PME et trajectoires professionnelles individuelles. Étude exploratoire de l'appareil statistique français*, Rapport réalisé pour la DARES (ministère de l'Emploi et de la Solidarité).
- Michun S. (2000), *La petite entreprise et le système. Nature et dynamique des petites entreprises au regard de la ressource humaine*, thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Montpellier 1.
- Michun S. (2001), *Les petites entreprises et la ressource humaine : approche bibliographique*, Rapport réalisé pour la DRTEFP Languedoc-Roussillon.
- Michun S. (2003a), « Quelle place pour les petites entreprises dans une architecture productive plus modulaire ? », Colloque CREAD-CNAM : *Gouvernance et développement des PME-PMI*, Alger, juin.
- Michun S. (2003b), « Les petites entreprises, des tremplins pour les jeunes débutants ? », in J.-F. Lochet (dir.), *Entreprises et jeunes débutants*, Paris, L'Harmattan, coll. « Dynamiques d'entreprises », pp. 129-153.
- Michun S., Lecoutre M. (2004), « Monographie de l'OPCA Bâtiment », in *Les OPCA, acteurs du changement des pratiques de formation professionnelle dans les petites entreprises*, Céreq, Étude, 69 p.
- Michun S. (2006), « Diversité des petites entreprises, réseaux et formation », Les Rencontres du réseau des centres associés régionaux du Céreq « *Construction socio-économique des territoires : quelle place pour la formation ?* », Orléans, 6-7 décembre.
- Michun S. (2007), « Petites entreprises et territoire, un lien surestimé ? L'exemple de la formation professionnelle continue », *Formation Emploi*, n° 97 pp. 37-51.
- Monnet M., Trouvé Ph. (1996), *Pratiques et représentations de la formation professionnelle dans les très petites entreprises du secteur du commerce de détail*, Clermont-Ferrand, CER-ESC/CRA-Céreq, novembre, 71 p. + annexes.
- Moysan-Louazel A., Podevin G. (2004), « PROMOFAF. Monographie », in *Les OPCA, acteurs du changement des pratiques de formation professionnelle dans les petites entreprises*, Céreq, Étude, tome 2.
- Orban E. (1993), *Culture de métier et mutations technologiques. Le cas des PME de l'imprimerie. Un point de vue singulier*. Rapport de stage. Marseille, Céreq, 57 p. + ann.
- Rebeuh M.-C., Niss M. (1994), *Mixité dans les entreprises de l'artisanat en Alsace*, Strasbourg, BETA, 54 p.
- Rigaud G., Trouvé Ph. (1979), « Petites et moyennes entreprises en micro-régions. Stratégies associatives et création d'emplois », *Archives de sciences sociales de la coopération et du développement*, CNRS Éditions, n° 49, juillet-septembre, pp. 38-48.
- Rychener F. (1988), *L'insertion d'une petite entreprise de main-d'oeuvre dans un grand groupe industriel (Le cas d'une PME de la construction électrique)*, Paris, Céreq, coll. « Études », n° 40.1, septembre, 22 p.
- Trouvé Ph. (1987), *La construction sociale des pratiques entrepreneuriales. Le cas de la*

- micro-région thiernoise*, Clermont-Ferrand, CER/Groupe ESC, doc. multigr. 50 p.
- Trouvé Ph. (1989, 2<sup>e</sup> éd. : 1999), « Entreprendre à Thiers. Approche sociologique des pratiques récentes », in *Pays de Thiers, le Regard et la Mémoire*, Clermont-Ferrand, Université Blaise Pascal, Institut d'études du Massif Central, chapitre 26, pp. 523-553.
- Trouvé Ph. (1992a), « Pratiques entrepreneuriales, reproduction et/ou déstabilisation d'un système productif localisé. L'exemple du pays de Thiers », in Groupe lyonnais de sociologie industrielle (Glysi), CNRS URA 894 –Université Lumière Lyon II, *Développement local et ensembles de PME*, Rapport du groupe de travail financé par le PIRTEM (1989-1991) sous la dir. de B. Ganne, juillet, pp.259-285.
- Trouvé Ph. (1992b), *Les théories de la PME. L'entrée par la gestion des ressources humaines*, Clermont-Ferrand, CER-ESC, novembre, 34 p.
- Trouvé Ph. (1992c), *Le modelage de la relation emploi-formation dans les PME-PMI*, Clermont-Ferrand, CER-ESC, novembre, 33 p.
- Trouvé Ph. (1994), *Relations formation-emploi dans les PME-PMI et fonctionnement local des marchés du travail*, Deuxième Journée du réseau des centres associés au Cereq sur « Le local et la relation formation-emploi », CER-ESC/CRA-Céreq, Beta Strasbourg, 23 octobre 1992, 56 p. Repris in E. Fries Guggenheim et P. Politanski (coord.), *Le local et la relation formation-emploi, 2<sup>e</sup> Journée du réseau des Centres Associés au Cereq*, 4<sup>e</sup> trimestre, pp. 16-72.
- Trouvé Ph. (1996a), « Trajectoires et filières professionnelles dans les PME et les grandes entreprises. Examen de quelques travaux récents », in DARES, ministère du Travail et des Affaires sociales, *L'emploi et les relations sociales dans les PME*, Paris, La Documentation française, « Cahier Travail et Emploi », 1996, pp. 138-192.
- Trouvé Ph. (1996b), *Pratiques et représentations de la formation professionnelle dans les très petites entreprises du secteur de l'hôtellerie-restauration*, Clermont-Ferrand, CER-ESC/CRA-Céreq, octobre, 80 p. + annexes.
- Trouvé Ph. (1999a), *Stratégies concurrentielles et comportements d'emploi dans les PME. Un état de la littérature*, DARES/ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Documents d'études, n° 26, avril, 57 p.
- Trouvé Ph. et al. (1999b), *Les comportements d'emploi et de formation des PME. Examen des travaux récents de recherche dans cinq pays de l'Union Européenne (D, E, F, I, UK)*, CER-ESC / CRA-Céreq Clermontois, Rapport au CEDEFOP, European Centre for Development of Vocational Training, Thessaloniki, novembre, 173 p.
- Trouvé Ph. (1999c), « Entreprendre à Thiers. Approche sociologique des pratiques récentes », in D. Hadjadj (dir.), *Pays de Thiers. Le regard et la mémoire*, Chapitre 25, Presses universitaires Blaise-Pascal, 2<sup>e</sup> édit., pp. 523-553.
- Trouvé Ph., Courault B. (2000), « Des métamorphoses de la petite entreprise aux dynamiques de PME. Exploration du cas français », in B. Courault, Ph. Trouvé (dir.), *Les dynamiques de PME. Approches internationales*, Paris, PUF, coll. « Cahiers du Centre d'études de l'Emploi », pp. XVII-LXXIX.
- Trouvé Ph. (2000), « PME et emploi : les incertitudes d'une relation complexe », Postface, in B. Courault, Ph. Trouvé (dir.), *Les dynamiques de PME. Approches internationales*, Paris, PUF, coll. « Cahiers du Centre d'études de l'emploi », pp. 389-404.

- Trouvé Ph. (dir.) (2001a), « The employment and training practices of SMEs. Examination of research in five EU member states », in P. Descy, M. Tessaring (eds), *Training in Europe, Second report on vocational training research in Europe 2000: background report*, Cedefop Reference Series, Luxembourg, Office for official Publications of the European Communities, 2001, volume 2, pp. 91-232.
- Trouvé Ph. (2001b), « La formation professionnelle dans les très petites entreprises. Quelles pratiques ? Quelles perspectives ? », Communication à la 8<sup>e</sup> Université d'été de la formation professionnelle continue, « *Entreprises et formations. Sortie de crise et dynamique des territoires* », Artigues-près-Bordeaux, Septembre, 18 p.
- Trouvé Ph. (2001c), *La gestion des ressources humaines à la lumière d'une sociologie des entreprises*, document de synthèse, diplôme d'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, 18 juin, 136 p.
- Trouvé Ph. (2003) « La formation dans les très petites entreprises : un champ d'étude en voie de construction », *Actualités de la formation permanente*, n° 184, mai-juin, pp. 103-110.
- Trouvé Ph. (2004a), « Sept considérations sur la gestion innovante des ressources humaines dans les PME », *Personnel*, n° 450, juin, pp. 28-35.
- Trouvé Ph. (2004b), « Quelques orientations actuelles de la recherche française sur les PME », in A. Abedou, A. Bouyacoub, M. Lallement, M. Madoui (eds), *Entrepreneurs et PME. Approches algéro-françaises*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », pp. 43-73.
- Trouvé Ph., Bentabet E. (2006), « Vocational Education and Training (VET) in European SME's: Towards New Regulations? », in D. Beer, Th. Busse, I. Hamburg, U. Mill, H. Paul (ed.), *E-learning in European SMEs. Observations, Analyses & Forecasting*, Proceedings of the Ariel final conference, 08.11.2005 in Brussels, Waxmann Verlag GmbH, pp. 151-184.
- Trouvé Ph., Bernon J., Coubetergues R., Quint C. (2007), « L'innovation en GRH dans les PME. Une expérience de mutualisation dans un réseau localisé de petites entreprises », in P. Louart, P.-A. Villette, *La GRH dans les PME*, Paris, Vuibert, coll. « Recherches » (à paraître).
- Verdier E. (1987), « Incitation publique, mutualisations et comportements privés : le cas de la formation continue », *Formation Emploi*, n° 20, octobre-décembre, pp. 31-44.
- Verdier E. (1990-a), « Formation continue, PME et changement industriel. Un éclairage sur le cas de la France », in *Las pequenas y medianas empresas en el contexto europeo. Neofordismo o especializacion flexible ?* Congrès international organisé à Alicante, les 21-23 février, 23 p.
- Verdier E. (1990b), « L'efficacité de la formation continue dans les PME », *Sociologie du Travail*, XXXII, 3/90, pp. 295-320.
- Verdier E. (1990c), « La formation peut-elle être une ressource pour les PME ? », *Partenaires*, Supplément Dialogue social au n° 3, avril, pp. 21-22.
- Verdier E. (1991), « Les PME acteurs spécifiques de la formation ? », *Actualité de la formation permanente*, n° 114, septembre-octobre, pp. 42-47.
- Verdier E. (1997), « La eficacia de la formación continua en las PYME », *Calificaciones y Empleo*, n° 14, 13 p.

## Liste des tableaux et encadrés

### Tableaux

1. Répartition des « gazelles » françaises selon la taille des entreprises et le chiffre d'affaires en 2003
2. Estimation du nombre d'emplois occupés (salariés ou non salariés) au démarrage de l'activité en 2005
3. Créations d'entreprises selon la taille en 2007
4. Proportion de salariés rémunérés sur la base du SMIC ou d'une garantie mensuelle de rémunération en 2002, selon la taille des entreprises et l'activité
5. Répartition des entrants par âge et par taille d'entreprises en France
6. Les entrées en contrat d'apprentissage selon de la taille de l'entreprise (1992, 2000-2006)
7. Les entrées en contrat de professionnalisation
8. Cohorte de sortants en 2001, en emploi à la date de l'enquête répartis par taille d'entreprises
9. Dispositifs de formation professionnelle depuis la loi du 4 mai 2004
10. Les différences d'accès à la formation continue selon la taille des entreprises
11. Evolution du taux de participation financière depuis 1999, selon la taille des entreprises
12. Indicateurs physiques de formation continue des salariés selon la taille des entreprises en 2005

### Encadrés

1. Quels paramètres font qu'une entreprise est petite ou grande ?
2. La qualité de l'emploi à travers les indicateurs de Laeken
3. Les enquêtes de l'« Association for Dynamic Entrepreneurs »
4. Qui sont les créateurs d'entreprise ?
5. Le dispositif EDEC
6. GAZACA : les résultats d'une expérience de mutualisation des pratiques de GRH
7. Les principales caractéristiques de la TPE



## Glossaire

### A

- ADEC Actions de développement de l'emploi et des compétences
- ANACT Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
- APCE Agence pour la création d'entreprises
- ARTT Aménagement et réduction du temps de travail

### B

- BEP Brevet d'études professionnelles
- BTS Brevet de technicien supérieur

### C

- CAMDIB Club alliance métaux pour le développement des industries du Biterrois
- CAP Certificat d'aptitude professionnelle
- CBC Congé de bilans de compétences
- CDD Contrat à durée déterminée
- CDI Contrat à durée indéterminée
- CIF Congé individuel de formation
- CNE Contrat nouvelle embauche
- CPE Contrat première embauche
- CVAE Congé de validation des acquis de l'expérience

### D

- DARES Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
- DCASPL Direction du commerce, de l'artisanat, des services et des professions libérales
- DIF Droit individuel à la formation
- DUT Diplôme universitaire de technologie

### E

- EDEC Engagements de développement de l'emploi et des compétences
- ETI Employeurs et travailleurs indépendants

### F

- FOAD Formation ouverte à distance
- FPC Formation professionnelle continue

### G

- GE Grandes entreprises
- GMR Garantie mensuelle de rémunération
- GRH Gestion des ressources humaines

I  
INSEE Institut national de la statistique et des études économiques

L  
LEST Laboratoire d'économie et de sociologie du travail  
LIRHE Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi

O  
OPCA Organismes paritaires collecteurs agréés

P  
PE Petites entreprises  
PME Petites et moyennes entreprises

R  
RH Ressources humaines

S  
SARL Société à responsabilité limitée  
SESSI Service des études et des statistiques industrielles  
SINE Système d'information sur les nouvelles entreprises  
SPL Système productif localisé  
SUSE Système unifié de statistiques d'entreprises

T  
TPE Très petites entreprises

V  
VAE Validation des acquis de l'expérience





Les Notes du  
**Céreq**

CENTRE D'ÉTUDES  
ET DE RECHERCHES  
SUR LES QUALIFICATIONS

[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)

10, place de la Joliette,  
BP 21321,  
13567 Marseille cedex 02  
Tél. 04 91 13 28 28  
Fax 04 91 13 28 80

Imprimé par le  
Céreq  
Marseille  
Dépôt légal  
4<sup>e</sup> trimestre 2008  
ISBN : 978-2-11-098135-6  
ISSN : 1764-4054

**Prix : 10 €**