

Elyes Bentabet

Stéphane Michun

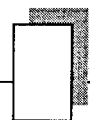
Philippe Trouvé

Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises

Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises

Elyes Bentabet, Stéphane Michun, Philippe Trouvé

**Étude n°72
Janvier 1999**



Ces travaux de recherche constituent la synthèse et le prolongement d'une étude coordonnée par le Céreq et réalisée par plusieurs de ses centres régionaux associés. Outre les auteurs, ont collaboré à cette étude : Anne-Chantal Dubernet, Christelle Foucher (Cra-Céreq de Nantes), Annie Lamanthe (Lest/Cra-Céreq d'Aix-en-Provence), Michel Monnet (Cer/Cra-Céreq de Clermont-Ferrand).

À Michel Monnet prématurément disparu

À Michel Laget pour ses lectures attentives et ses conseils éclairés

SOMMAIRE

INTRODUCTION	11
PREMIÈRE PARTIE : LES TPE DANS LA DYNAMIQUE POSTINDUSTRIELLE	17
1. TPE ET RECONFIGURATIONS DU SYSTÈME PRODUCTIF	19
1.1. Des Trente Glorieuses au dépassement du fordisme	19
1.2. Les TPE, vestige d'un capitalisme " végétatif " ou réaction à la crise ?	25
2. L'ARCHIPEL MÉCONNU DES TPE	31
2.1. Une nébuleuse d'entreprises	31
2.2. Les espaces de développement économique dédiés aux TPE	34
2.3. De la spécificité de la notion de TPE	38
3. LES TPE, ACTEURS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL	42
3.1. L'importance des TPE dans les flux d'emplois	42
3.2. Les TPE formatrices ?	53
CONCLUSION	57
DEUXIÈME PARTIE : LES MODES D'ACQUISITION, DE MOBILISATION ET DE CONSTRUCTION DES COMPÉTENCES DANS LES TPE	59
1. DE LA STRATÉGIE À LA GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	61
1.1. Trois grandes caractéristiques communes aux TPE	63
1.2. La stratégie comme pivot des combinaisons productives	64
2. LA SAISIE DES DONNÉES ET LE CHAMP DE L'ENQUÊTE	65
3. LA PERCEPTION DE LA FORMATION INITIALE OU L'INADÉQUATION DE LA RELATION FORMATION-EMPLOI	69
3.1. L'ambiguïté du diplôme	70
3.2. À la base de l'organisation du travail : " savoir tout faire "	71
3.3. Les métiers pratiqués et leurs modes de transmission	72
3.4. La mobilisation prioritaire des pédagogies endogènes	74
3.5. L'école, comme toute formation externe, suscite des attentes et des ambitions	74
4. L'APPRENTISSAGE, L'ALTERNANCE ET LA PRIMO-INSERTION	75
4.1. Le recours aux contrats en alternance : opportunisme ou mode de sélection ?	75
4.2. Les obstacles au développement de la formation en alternance	78
5. LE MOMENT FORT DE L'EMBAUCHE ET DE L'INSERTION DES JEUNES	80
5.1. La diversité des canaux de recrutement	81
5.2. Les critères de recrutement et leurs justifications ou les vertus du " sens pratique "	82

6. LA MÉFIANCE DES TPE À L'ÉGARD DES FPC FORMALISÉES ET CODIFIÉES	85
6.1. Formation formelle et formations implicites	85
6.2. Formation des dirigeants et formation des salariés	86
6.3. Les principales difficultés à la mise en œuvre de la FPC	87
6.4. Le refus de l'externalisation et son interprétation symbolique	89
7. L'APPRENTISSAGE SUR LE TAS ET SES MULTIPLES FORMES	90
7.1. La valeur irremplaçable des " savoirs d'action "	91
7.2. Le travail est intrinsèquement formateur	92
7.3. Faire voir et regarder faire...	93
CONCLUSION	95
TROISIÈME PARTIE : LES PRINCIPAUX DÉTERMINANTS DES PRATIQUES DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET DE LA FORMATION DANS LES TPE	97
1. LES TROIS GRANDES CONFIGURATIONS DE TPE	101
1.1. Antériorités et apports de notre recherche	101
1.2. Vers l'émergence d'un petit patronat managérial	101
1.3. Les TPE indépendantes traditionnelles	107
1.4. Les TPE managériales " insérées " ou " modernisées "	109
1.5. Les TPE de type entrepreneurial	112
1.6. Du modèle général à l'analyse des variables déterminantes de la gestion des hommes et de la formation dans les TPE	117
2. LES SECTEURS ET LES FILIÈRES D'APPARTENANCE (VARIABLE 1)	118
2.1. Une propension récente à la quasi-intégration	118
2.2. Des dynamiques intrasectorielles qui transforment les professionnalités	119
3. L'IMPACT DES POSITIONS STATUTAIRES : DES TPE INDÉPENDANTES AUX TPE " INSÉRÉES " (VARIABLE 2)	122
3.1. La montée du sociétariat et du salariat	123
3.2. La place des TPE dans la réorganisation des chaînes de valeur : autonomie juridique et/ou dépendance économique ?	124
3.3. La prévalence des interdépendances économiques et organisationnelles	126
4. LES COMPORTEMENTS RELATIONNELS ET LES ANCRAGES TERRITORIAUX (VARIABLE 3)	128
4.1. Le territoire comme espace de marché	128
4.2. Le territoire comme espace de fonctionnement	130
4.3. Le territoire comme espace d'intelligibilité	130
4.4. Deux acteurs locaux d'intermédiation à l'épreuve des TPE	131
5. LE DEGRÉ DE STRUCTURATION DE LA PROFESSION (VARIABLE 4)	134
5.1. L'absence totale de référence à une profession	135
5.2. Des velléités d'organisation en profession	137
5.3. Les professions libérales comme " modèle " de professions fermées	138

6. LE PROFIL DES DIRIGEANTS (VARIABLE 5)	140
6.1. L'importance réitérée du capital social et de la formation initiale	140
6.2. Mais rien n'est automatique, et les expériences professionnelles pèsent de tout leur poids	142
6.3. Pour une " métaphysique " des dirigeants de TPE	145
6.4. Les nouvelles destinées de la TPE : indépendance ou rationalisation ?	147
7. LA VARIABLE DE COMPORTEMENT STRATÉGIQUE (VARIABLE 6)	148
7.1. Les stratégies émergentes ou imposées des TPE traditionnelles	148
7.2. Les stratégies idéologiques des TPE entrepreneuriales	149
7.3. Les stratégies planifiées des TPE insérées	151
7.4. Vers un processus de rationalisation	151
CONCLUSION GÉNÉRALE	153
LISTE RÉCAPITULATIVE DES TABLEAUX ET ENCADRÉS	159-160
ANNEXE : guide d'entretien	161
BIBLIOGRAPHIE	163

INTRODUCTION

La recherche présentée dans cet ouvrage est issue d'une série d'enquêtes réalisées à la fin de l'année 1995. À l'origine, elle avait pour objectif de mieux connaître l'utilisation par les très petites entreprises (TPE) de la loi de 1991 visant à étendre aux établissements de moins de dix salariés l'obligation de contribuer à l'effort de formation continue. Chemin faisant, à l'occasion de la mise en place du protocole d'enquête, son objet s'est progressivement étendu à l'étude des pratiques réelles de formation et de construction des compétences dans les très petites entreprises dans lesquelles s'insère l'obligation législative en les situant dans le contexte général de leurs pratiques de gestion de la main-d'œuvre.

Un objet théorique aux contours incertains

À l'instar des PME, les TPE (c'est-à-dire les entreprises de zéro à neuf salariés qui représentent en France 92,8 % de l'ensemble des entreprises et 26 % de l'emploi hors agriculture et organisations publiques) n'ont jusqu'ici que très peu suscité d'intérêt auprès des chercheurs : " trop petites " ou " pas assez structurées " jugeront certains ; économiquement " insignifiantes " ou académiquement " peu porteuses " trancheront certains autres ; réalité empirique " difficile à cerner " – et donc encombrante et peu propice aux essais de généralisation – plaideront les plus perspicaces parmi les spécialistes des sciences de l'organisation.

Il est vrai que, pas plus que la PME, la TPE ne constitue un objet scientifique aux contours clairement définis¹. C'est pourquoi on aurait de la peine à en trouver une théorie générale qui soit l'analogue de celle qui a prévalu pour la grande entreprise, par exemple chez les " classiques ", tels Chandler (1988, 1990), March et Simon (1958), Cyert et March (1963), Crozier (1963) ou Crozier et Friedberg (1977) pour n'en citer que quelques uns². Ainsi, à de rares exceptions près (notamment en France : Gresle 1981, Zarca 1986, Auvolat et Weiller, 1996)³, tout un pan entier des activités économiques et de l'organisation productive a échappé traditionnellement au regard des sociologues, des économistes et parfois même des historiens, au point que des traités entiers consacrés à l'histoire de l'entreprise et du travail ont pu faire l'impasse sur la très petite entreprise, sans que cet " oubli " ou cette négligence ne porte préjudice à leur crédibilité.

Plus étrange encore : alors même que nous sommes entrés dans une économie des services (Gadrey, 1992) et que la majorité des TPE (76 % exactement) exercent dans les activités tertiaires, ce dernier secteur est assez peu abordé par les grands corpus de la statistique économique qui privilégient toujours les activités industrielles (comme les données du Service d'études des stratégies et des statistiques industrielles – Sessi), et encore moins par la statistique du travail et de l'emploi, régulièrement établie à partir de seuils d'effectifs ou d'agrégats plus importants qui laissent le plus souvent de côté les entreprises de moins de 10 salariés ou les intègrent dans des unités de découpage qui finissent par gommer leurs caractéristiques distinctives. Quant aux relations sociales dans les très petites unités, elles constituent encore de nos jours une véritable *terra incognita*, comme si l'absence de structures et de technologies ad hoc, analogues à la " gestion des ressources humaines " des organisations bureaucratiques, les rendait définitivement illisibles.

Face à ces lacunes qui rendent malaisées son identification et sa définition, d'autres questions, encore plus redoutables, se posent sur l'" hypofirme " : celle-ci doit-elle être considérée comme une forme productive résiduelle, dépassée, condamnée au déclin, voire à la disparition sous l'effet des grandes concentrations et de la globalisation technico-économiques ? Ou bien peut-elle s'affirmer comme une " institution spécifique

¹ Il faut cependant reconnaître à Julien et Marchesnoy (notamment 1988), d'avoir tenté une théorisation de ce qu'ils appellent l'" hypofirme " et de sa forme modernisée (l'" hypogroupe "), doublement distinguées des modèles idéaux de la " firme " et de l'" hyperfirme " (ensemble intégré de firmes). Tout au plus, peut on leur reprocher une vision par trop fonctionnaliste et idéalisée de la très petite firme, balançant entre l'image d'une avant-garde innovatrice en phase extensive et celle d'une structure adaptative, détectrice de micromarchés interstitiels, plutôt en phase régressive du cycle économique.

² Les formalisations de H. Mintzberg constituent, en l'espèce, un cas à part : tout en consacrant un chapitre entier aux petites structures dans l'un de ses ouvrages majeurs (1982), d'une part il leur accorde d'emblée un statut d'organisation qui pose selon nous problème et succombe d'autre part au présupposé de l'assimilation de la petite taille à une structure " simple ".

³ Mais ces auteurs il est vrai, se sont souvent plutôt cantonnés dans les activités traditionnelles du petit commerce et de l'artisanat...

du capitalisme de la troisième génération, du troisième millénaire " à mettre sur le compte de sa plus grande flexibilité et de son interactivité structurelle (Julien et Marchesnay, 1988) ? Le contenu d'un tel débat esquissé dans notre première partie indique assez bien que la TPE, au-delà de l'effet de taille appréhendé par sa définition statistique, et faute d'être un objet scientifique suffisamment stabilisé, constitue une institution de la société, c'est-à-dire un construit et un enjeu sociopolitiques qui demandent à être interrogés, notamment aujourd'hui sous l'angle de leur contribution au développement économique et de l'emploi.

Une problématique élargie

C'est pourquoi, parti initialement d'une interrogation sur l'application de la loi de 91 sur la formation professionnelle continue (FPC) dans les TPE, notre travail de recherche s'est-il efforcé de la replacer délibérément dans les pratiques de gestion de la main-d'œuvre⁴ et, plus largement encore, dans une problématique visant à articuler les formes de gestion interne et le rapport au marché dans les très petites unités.

Dans un exercice de formalisation très stimulant, Torrès (1997) relevait deux grands courants qui ont marqué depuis 1975 l'approche des PME. Le premier, celui de " la spécificité " s'est efforcé de mettre en évidence les caractéristiques organisationnelles singulières de la PME, en recherchant, par-delà la diversité des formes observées, les constantes, les permanences, les traits communs de cet objet de recherche⁵. Le second, celui de " la diversité " s'est plutôt attaché à établir les multiples facteurs de contingence et à produire des typologies " *dans le but d'ordonner et de classer l'hétérogénéité du monde des PME* ". Or, selon l'auteur, l'accomplissement de ces deux programmes de recherche s'est révélé à l'usage aussi intenable l'un que l'autre : le premier, par ses généralisations prématurées, a débouché finalement sur une conception " irréaliste ", c'est-à-dire incapable de rendre compte de l'hétérogénéité du champ des PME ; le second, en multipliant à l'infini les facteurs de contingence, a dérivé en fin de compte sur une " casuistique " théoriquement peu maniable.

Ce qui conduit Torrès à justifier deux autres orientations plus récentes : celle de " la synthèse " et celle de la " dénaturation ". La première, tout en attribuant des caractéristiques spécifiques à la PME, admet que celles-ci peuvent se décliner empiriquement selon des combinaisons multiples : c'est la perspective adoptée par des auteurs comme Bauer (1993), Marchesnay (1991) ou Candau (1981). La seconde, qui postule également la nature singulière de la PME, s'interroge sur ses transformations possibles vers des situations qui sont de moins en moins conformes à son modèle générique. C'est le cas par exemple des PME ou des TPE qui, tout en conservant leur taille et leur indépendance juridique, sont prises dans un réseau de dépendance organisationnelle qui " dénature " leurs caractéristiques initiales basées sur l'autonomie et la " contrôlabilité " (Curvalle, 1994 ; Dubost, 1995 ; Bayad et Nebenhaus, 1994).

L'utilisation du concept de " dénaturation " nous paraît imprudente et inutilement " rousseauiste ". Elle présupposerait en effet une PME " à l'état de nature " que contredit la thèse défendue dans notre ouvrage de l'institutionnalisation des petites unités productives : il s'agit bel et bien d'un champ de force socialement et historiquement construit, où interviennent de nombreux acteurs aux intérêts divergents et aux rationalités multiples et c'est bien le processus de transformation de ces petites structures qui importe plus aujourd'hui que la définition de leur " essence ". C'est d'ailleurs ce qu'ont montré plus récemment, à nouveau Torres et plusieurs chercheurs en identifiant d'autres facteurs possibles de transformation de la PME vers plus de standardisation, de formalisation et de spécialisation fonctionnelle, comme la mise sous assurance qualité (Messeghem, 1998), le recours au conseil (Plane et Torrès, 1998), la prise de contrôle d'autres entreprises (Guieu, 1998), la perte d'indépendance (Adam-Ledunois, Le Vigoureux, 1998) ou la mise en réseau (Leyronas, 1998).

Il n'en reste pas moins que c'est au carrefour de ce double courant que se situe notre propre démarche, ses hypothèses générales, sa méthodologie et l'exposé des résultats tel qu'il est ordonné dans le corps de cet ouvrage.

⁴ Nous préférons ici utiliser ce terme plutôt que celui de " gestion des ressources humaines ", davantage connoté avec les technologies rationnelles de la grande entreprise.

⁵ Toutes ces recherches ont en commun d'avoir intégré la PME dans une théorie de l'organisation (Gervais, 1978) dont l'application à la TPE n'est, selon nous, pas évidente.

En matière d'hypothèses, deux idées ont servi ici de fil conducteur : d'une part, si le traitement statistique des données sur l'usage de la formation continue révèle généralement un déficit des plus petits établissements par rapport aux plus grands, cela tient essentiellement aux catégories d'analyse utilisées qui ont toujours privilégié les formes les plus structurées, codifiées et administrées de la formation. Face à ce réductionnisme, il est raisonnable de postuler que les TPE se caractérisent par une conception spécifique de la formation professionnelle initiale ou continue, difficile à appréhender à travers les catégories officielles ; de plus, si les pratiques et les représentations de la formation continue dans les TPE présentent des caractéristiques singulières, celles-ci doivent prendre sens par rapport aux enchaînements observés, entre les stratégies marchandes (c'est-à-dire les couples produits-services/marché), les modes de production et l'organisation interne du travail ainsi que les pratiques de gestion de la main-d'œuvre. C'est pourquoi, à côté des notions telles que la formation " implicite " ou " informelle ", l'un des concepts majeurs de la recherche se révèle être celui de combinaison productive. Ce concept tente d'articuler ensemble les relations de concurrence et/ou de coopération de l'entreprise avec son environnement ainsi que les formes de coordination interne, ou encore, selon l'expression de Salais et Storper (1993)⁶, les conventions de produits avec celles du travail ou de la productivité.

La démarche méthodologique

La recherche présentée ici est de type qualitatif, construite à partir de monographies d'entreprises⁷. Mais l'opinion commune, vulgaire ou pseudo savante, est ainsi faite qu'elle a besoin de chiffres, de ratios et de pourcentages ne serait-ce que pour s'épargner toute réflexion sur les conditions de construction de ces données. C'est pourquoi la sociologie qualitative est toujours sommée de s'expliquer, de se justifier et d'apporter son alibi devant le tribunal de la raison scientiste : quelles opérations met-elle en œuvre pour parvenir à ses fins, c'est-à-dire élaborer son objet et découper son champ, l'observer et le décrire, en construire une représentation adéquate, en comprendre et/ou en expliquer les principales dimensions, avant de mobiliser des procédures de vérification et de validation ?

Les enquêtes coordonnées par le Céreq ont été réalisées par quatre de ses centres associés (Aix-en-Provence, Clermont-Ferrand, Montpellier et Nantes) à partir d'un guide d'entretiens semi-structuré portant sur quatre champs thématiques principaux (cf. tableau 15) : *l'entreprise* (son histoire, ses marchés, son environnement concurrentiel et institutionnel, ses modes de production et ses process, ses projets de développement...), *le dirigeant* (sa trajectoire socioprofessionnelle, sa formation initiale et récurrente, ses emplois et ses mobilités, son mode d'accès à la direction de l'entreprise, ses réseaux relationnels, ses engagements associatifs ou professionnels...), *les métiers pratiqués dans l'entreprise et la gestion de la main-d'œuvre* (les modes d'apprentissage et de construction des compétences, les formes de recrutement et d'embauche, le rapport salarial, l'organisation et la division du travail...), et les représentations et les pratiques de *la formation* enfin (dans ses rapports avec l'institution scolaire, dans les situations de travail, à travers l'insertion professionnelle et l'utilisation des dispositifs d'alternance, les usages de la formation professionnelle continue...).

C'est en effet la méthode qualitative qui nous est apparue la plus pertinente pour appréhender la spécificité des TPE, car ce sont les conduites ordinaires qui étaient ici en jeu et non les questionnements extraordinaires que suscitent bien souvent par leur artificialisme les méthodes d'investigation par questionnaire. Or, enquêter auprès des patrons de TPE constitue déjà en soi un petit exploit. Pas un groupe social en effet n'est plus réticent et même allergique aux mises en scène et aux objectivations qu'impose déjà toute situation d'enquête, surtout si celle-ci répond à une commande de l'appareil d'État⁸. De ce point de vue, même s'il tranchait avec l'instrumentation plus familière des sondages, l'entretien avait toute

⁶ Autre formulation possible : celle proposée par A. Lamanthe (1994) qui insiste sur l'articulation entre " l'espace professionnel " (modalités d'organisation et de division du travail ; qualifications mobilisées ; modalités d'acquisition des qualifications) et la " logique productive " (combinaison produit-marché-procédés-séries).

⁷ On rappellera que la monographie est l'étude complète et détaillée du fonctionnement d'une entité sociale (ici des TPE) dont il s'agit moins d'analyser ou de mesurer successivement les principales dimensions que de les relier ensemble en " un fait social total " (Mauss, 1968).

⁸ Notre recherche répondait à l'origine à une demande adressée au Céreq par le ministère du Travail et des Affaires sociales, désireux de mieux connaître les modes d'appropriation par les TPE de la loi du 31 décembre 1991 étendant aux entreprises de moins de dix salariés l'obligation de contribuer à la formation continue.

chance d'être mieux ressenti par nos interlocuteurs qu'un questionnaire dont " l'administration " risquait d'être perçue comme un interrogatoire. Par rapport à ce dernier, l'entretien exerce une " violence symbolique " moindre, parce qu'il est dans le droit fil d'une attitude de conversation.

Mais face à " l'illusion de la neutralité " que la passation d'un questionnaire risque souvent d'engendrer, en ce qu'elle impose subrepticement au nom de la méthodologie les catégories (préconstruites) de l'enquêteur aux représentations (spontanées) de l'enquêté, sans même que cette relation soit perçue comme socialement structurée, avec ses effets de dissymétrie et de domination, l'entretien suppose une maîtrise bien plus réfléchie et méthodique de cette relation. C'est pourquoi l'enquêteur se présentait ici comme un chercheur. Autrement dit : nul besoin de se prévaloir d'une " familiarité ", d'un " accord immédiat " ou d'un rapprochement intéressé tels qu'ils ont été préconisés récemment par P. Bourdieu (1993) ! Bien au contraire, une telle stratégie de présentation de soi donnait à l'enquêteur un statut qui, par la distance sociale même qu'il instaurait et le désintéressement qu'il supposait, invitait nos interlocuteurs à une posture pédagogique, particulièrement propice à l'explicitation des sous-entendus, des motivations les plus enfouies ou des " choses qui vont sans dire ".

C'est que la distance culturelle n'empêche pas l'empathie (sans états d'âme) si chère aux spécialistes de la non directivité. Pas plus d'ailleurs qu'elle n'interdit au chercheur une remise en cause de ses présupposés les mieux ancrés. Il en fut ainsi, au cours de notre recherche, de la tentation qui consistait pour nous à assimiler un peu trop vite le discours des petits patrons à une pure et simple symptomatologie d'un groupe social régressif ou à imposer une séparation aussi logique qu'académique entre formation initiale et formation continue⁹, à l'endroit même où nos interlocuteurs étaient plutôt enclins à les réunir, à les rassembler dans une même conception ou à les annexer dans un ensemble de mêmes pratiques.

Ce sont, en tout, quatre-vingts monographies de TPE qui ont ainsi été recueillies, portant sur huit secteurs d'activités : l'agro-alimentaire, le BTP, la réparation automobile, l'hôtellerie-restauration, le petit commerce de détail, divers services marchands aux particuliers (coiffure, toilettage canin, photographie), les métiers d'art et l'expertise comptable.

La fiabilité des résultats : fausses querelles et vraies complémentarités

Que dire de la fiabilité des résultats obtenus ? On anticipe ici non seulement sur la querelle des techniques et des méthodes, mais aussi sur celle des paradigmes explicatifs qui ont marqué la tradition sociologique et un détour s'impose pour aborder rapidement ce triple point de vue. On connaît " les dénonciations mutuelles " que sont toujours prompts à s'adresser les tenants de l'entretien et du questionnaire et, plus généralement ceux de la méthode monographique et de la méthode statistique. Les premiers revendiquent une approche plutôt compréhensive qui fait prévaloir les cohérences et les totalités *significatives* ; les seconds adoptent plutôt une posture objectiviste qui privilégie l'analyse et la segmentation de variables mesurables.

On sait depuis longtemps qu'il s'agit là de fausses oppositions et qu'il existe en fait une vraie complémentarité entre ces deux façons de construire les objets sociaux (Desrosières, 1989)¹⁰. Mais il est vrai aussi que si l'une d'entre elles offre immédiatement tous les signes de la connaissance objective, l'autre a toujours été contrainte de se prémunir contre les objections qui portent sur ses critères de validité, tant ceux-ci paraissent éloignés des traditions positivistes les plus répandues. Ils existent cependant (Mucchielli, 1996) et la plupart d'entre eux ont même été mobilisés dans notre recherche.

Ainsi en est-il de la *confirmation externe*, c'est-à-dire de la stabilité des résultats dans l'espace et dans le temps ou leur reproductibilité par d'autres chercheurs : dans bien des cas par exemple, on vérifiera que les " structures invisibles " qui organisent le discours ordinaire des dirigeants de TPE dans un secteur donné sont transposables dans les autres secteurs étudiés (" toutes choses égales par ailleurs " !). De même

⁹ ...Séparation qui est elle-même le produit de la position sociale et de la longue fréquentation du chercheur avec l'appareil éducatif ou les grandes organisations.

¹⁰ Desrosières (1989) a raison de rappeler sur ce point que rien n'empêcherait de comparer analytiquement les variables de plusieurs ensembles monographiques et, à l'inverse, que certaines méthodes statistiques (analyse factorielle, analyse des correspondances) finissent par dessiner des typologies que ne dédaigneraient pas les approches monographiques.

l'adéquation de notre modèle final en trois "configurations" de combinaisons productives (troisième partie) résiste-t-elle assez bien à la confrontation avec les multiples données empiriques que nous avons nous-mêmes recueillies ou ratissées dans la littérature. Mais il y a aussi *la complétude*, qui veut généralement qu'un nombre réduit de concepts ou de catégories explicatives embrasse la majeure partie des phénomènes observés : par exemple, les concepts de "formation sur le tas" (emprunté ici à la perception commune) ou celui d'"externalisation" de la formation (construit par les chercheurs) nous paraissent capables de rendre compte d'une multiplicité de pratiques et de représentations qui se rapportent plus ou moins à des modèles de gestion de la main-d'œuvre dans les TPE. Sans oublier bien sûr *la triangulation* qui est toujours au centre des procédures de vérification dans "l'épistémologie qualitative" (Mucchielli, 1994) : celle-ci nous a permis entre autres de confronter en permanence les points de vue d'équipes de recherche aux appartenances disciplinaires différenciées, et même, quand cela a été possible, de comparer nos propres résultats à ceux qui étaient obtenus à partir de méthodes quantitatives d'investigation (Crocquey, 1995 ; Trouvé, 1996).

Mais si les techniques et méthodes sont finalement complémentaires, les deux paradigmes explicatifs de la sociologie (le webérien et le durkheimien) ne sont pas, non plus, définitivement irréconciliables. C'est ainsi que dans l'exposé des résultats de nos travaux, nous adoptons successivement deux points de vue qui sont traditionnellement opposés : celui tout d'abord d'une *sociologie de l'acteur*, attentive aux significations, aux valeurs et aux intentions que les dirigeants de TPE attachent à leurs propres comportements, sans verser pour autant dans les préceptes "ethnométhodologiques" selon lesquels "l'interprétation est donnée par l'acteur"¹¹ (deuxième partie) ; celui ensuite d'une *sociologie des systèmes* qui tente de comprendre comment ces comportements sont déterminés en partie par les structures socio-économiques dans lesquelles sont insérées les TPE, sans succomber cette fois à "l'illusion objectiviste" ou au "fétichisme de la statistique"¹² (troisième partie). Une telle réconciliation entre interprétation et explication ou entre "causalité significative" (le mot est de Weber) et "variations concomitantes" (Durkheim) a été explicitée ailleurs (Trouvé, 1997-c). Elle dispose d'un argumentaire sérieux et de cautions non négligeables chez les pères fondateurs eux-mêmes. Un tel débat est toutefois ici hors de propos et nous préférons lui substituer une présentation de nos travaux.

Présentation générale de l'ouvrage

La première partie est consacrée à l'établissement de données de cadrage statistiques et macroéconomiques où les auteurs s'efforcent de situer les TPE dans la structure et les évolutions récentes du système socioproduit. En quelque sorte : d'où viennent-elles et quelle place occupent-elles dans les transformations de notre société ? Qui sont-elles et comment les décrire pour les extraire de l'obscurité dans laquelle on les a tenues si longtemps, sans pour autant aplatir leurs caractéristiques propres ni réduire leur extrême diversité (Bentabet et Trouvé, 1996) ? Et enfin, quel rôle jouent-elles dans le fonctionnement et les dynamiques du marché du travail ?

La première question ouvre un débat de fond sur la façon dont il convient en particulier d'interpréter le mouvement démographique des TPE. S'agit-il d'une forme résiduelle d'entreprise, brusquement condamnée au déclin parce qu'incapable d'affronter la modernité ? Ne doivent-elles pas plutôt être considérées – au moins partiellement – comme un produit de la crise économique, doublement illustré par la montée du "self-employment" et la figure du "chômeur créateur d'entreprise" ? Leur développement actuel ne serait-il pas au contraire à mettre sur le compte d'un mouvement hétéronome de fragmentation des grandes entreprises ? Ne conviendrait-il pas également de mettre l'accent sur l'émergence récente de "nouvelles TPE", de "TPE innovantes" ou "managériales" accompagnatrices des reconfigurations du système productif, à l'appui de thèses délibérément modernisatrices et optimistes ? Toutes ces explications, selon nous, doivent coexister parce qu'elles rendent compte, simultanément ou chacune à leur tour, des principales dimensions de la démographie des TPE.

Contrairement à la perception commune qui la conçoit comme une entité simple, la seconde question renverrait à la complexité et à l'hétérogénéité décourageante des TPE. Parmi elles coexistent en effet aussi bien des entreprises nouvellement créées et des firmes pérennes, des salariés et des indépendants, des

¹¹ Voir sur ce point Blumer (1969).

¹² La place accordée dans notre recherche aux stratégies d'entreprise nous prémunissant de ces deux péchés capitaux.

“ self-employers ” et des néosalariés, des artisans, des petits commerçants et des professions libérales... Le critère exclusif de la taille est très contestable et les approches sectorielles ou les découpages statutaires doivent souvent être appelés à la rescousse pour préciser le tableau. Mais ce sont sans doute les configurations globales de TPE qu'il convient d'interroger à partir de données qualitatives comme celles que nous avons tenté d'établir.

Quant au rôle des TPE sur le marché du travail, on ne saurait le limiter à la mesure générale des stocks et des flux d'emplois. Car cette catégorie d'entreprise constitue, à n'en pas douter, un lieu particulier de mobilisation et de construction des compétences et même si elle n'émerge que de façon modeste aux dispositifs officiels de la formation professionnelle continue, elle n'en demeure pas moins un espace d'apprentissage réel. Elle intervient par exemple de façon privilégiée dans la primo-insertion ou dans la socialisation professionnelle des jeunes et reste un champ d'expérimentation pour les initiatives entrepreneuriales. De sorte que, sans le vouloir, elle interroge nos conceptions les plus institutionnalisées du management des entreprises et de la formation.

La seconde partie débute par une présentation de l'enquête monographique, réalisée par entretiens semi-directifs auprès de quatre-vingts entreprises de moins de dix salariés sur huit secteurs d'activité et quatre régions, qui a servi de base à notre recherche. C'est l'occasion d'indiquer l'importance que nous avons accordée aux comportements stratégiques dans notre corps d'hypothèses et dans le guide d'entretiens.

L'analyse de contenu des matériaux recueillis – enregistrés, puis retranscrits intégralement – s'efforce ensuite de rendre compte des représentations des dirigeants de TPE à l'égard de la formation (initiale et continue) et plus généralement de leur conception de la gestion de la main-d'œuvre : les modalités de recrutement et d'embauche, l'insertion des jeunes, la gestion des emplois et l'identification des “ métiers ”, l'organisation du travail et le rapport salarial, la contribution à l'apprentissage et à la construction des compétences sont ainsi passés en revue dans les très petites entreprises. Au demeurant, il s'agit encore d'une première lecture des matériaux, réalisée au plus proche de la parole des interlocuteurs interviewés.

Dans la foulée, la troisième partie est tout d'abord consacrée à la construction d'un modèle d'interprétation des résultats qui fait apparaître trois grandes configurations de TPE. À travers celles-ci, les pratiques et les représentations de la formation et de la gestion de la main-d'œuvre sont réintégrées dans des ensembles plus vastes – des “ configurations productives ” – qui mettent en jeu, aussi bien les relations des entreprises avec leur environnement (coordination externe) que leur façon de combiner leurs ressources internes (coordination interne).

Six variables explicatives – étroitement articulées entre elles – du comportement des TPE en matière de gestion des hommes et de la formation sont alors identifiées et analysées. Elles constituent à la fois une contribution à la connaissance théorique des TPE et un outil potentiel de prise de décision pour les acteurs économiques et institutionnels qui interviennent sur leur champ.

En adoptant une posture délibérément normative, la conclusion dégage de son côté trois pistes de réflexion qui devraient être creusées dans l'avenir pour une meilleure compréhension et un soutien plus efficace au développement des hommes et de leurs compétences dans le tissu des TPE. Hors des présupposés et de la condescendance dont elles font habituellement l'objet, ces dernières pourraient bien finalement se révéler comme un enjeu central, non seulement dans l'évolution des dispositifs de formation professionnelle continue, mais aussi dans les efforts qui sont déployés pour l'insertion professionnelle et la socialisation des jeunes et, pourquoi pas enfin, dans l'expérimentation de nouveaux modèles de construction des compétences et de gestion des ressources humaines.

PREMIÈRE PARTIE

**LES TPE DANS LA
DYNAMIQUE
POSTINDUSTRIELLE**

Selon la seule définition (purement statistique) actuellement disponible, est une très petite entreprise ou TPE, toute entreprise juridiquement indépendante de moins de 10 salariés. On ne s'étonnera pas qu'une telle définition recouvre une grande diversité de réalités et situations concrètes : des individus qui ont créé leur propre emploi, des artisans, des petits commerçants, des professions libérales, de petites sociétés liées à des entreprises plus grandes et/ou structurées en réseau (franchise, sous-traitance, concession...), etc. Compte tenu de cette prodigieuse hétérogénéité, il est difficile, sinon impossible, de porter un jugement définitif sur la place et le rôle des TPE dans la société française.

Le poids non négligeable de ces entreprises ne renvoie pas à une explication unique. Au contraire, des forces parfois contradictoires sont en œuvre. Elles renvoient aussi bien à de simples comportements de débrouillardise face au chômage et à la précarité qu'à des traditions séculaires résistant plus ou moins bien, en particulier au sein de l'artisanat, ou bien encore à des stratégies novatrices en phase avec les mutations en cours du système productif. Au sein de la nébuleuse des TPE, la tradition côtoie la modernité. Les choix de vie, les déterminismes sociaux et les comportements de fuite s'entremêlent. Des entreprises dirigées par des entrepreneurs jaloux de leur indépendance coexistent avec des TPE insérées dans des relations multiples de partenariat et de dépendance. Surtout, l'univers de la TPE est en perpétuelle recomposition.

Or, cette richesse de situations échappe largement à l'appareil statistique. Celui-ci s'avère peu fiable, même pour le seul comptage des TPE en activité. Bon nombre de professions libérales sont ainsi fort mal répertoriées. Plus généralement, les créations, les reprises et les radiations ne sont pas toujours connues des services administratifs concernés ou, en tout cas, ne le sont qu'avec retard. De même, l'activité principale n'est pas toujours convenablement renseignée. Et que dire des difficultés rencontrées lorsque l'on s'intéresse non plus aux stocks de TPE mais aux flux, ou que l'on souhaite mener à bien une approche longitudinale.

Bref, en l'état actuel, l'appareil statistique ne nous fournit que des indications partielles sur la place des TPE dans la dynamique du système productif (1), sur les divers types de TPE (2) et enfin, sur la participation de celles-ci au marché du travail (3). Du coup, notre ambition n'est pas d'apporter une réponse toute faite aux interrogations sur les TPE. Il s'agit plutôt de poser les termes essentiels du débat et de présenter un certain nombre d'hypothèses que des enquêtes quantitatives devront ultérieurement tester. Dans ce but, les lignes de force qui structurent le système productif et, partant, le marché du travail nous serviront de guide.

1. TPE ET RECONFIGURATIONS DU SYSTÈME PRODUCTIF

Comprendre l'évolution des entreprises et notamment celle des plus petites d'entre elles, ce n'est pas s'interroger sur la firme isolée telle qu'elle est trop souvent décrite par la théorie économique ou les enquêtes statistiques. Les TPE, plus que toute autre entreprise, se définissent et se comprennent par rapport à leurs environnements, qu'il s'agisse de leur clientèle, de leurs fournisseurs et de leurs concurrents, comme des réseaux d'entreprises auxquels, éventuellement, elles appartiennent, ou bien encore des divers acteurs du marché du travail et autres institutions qu'elles côtoient... Il convient, par conséquent, de déplacer notre regard vers l'environnement socio-économique des TPE et de revenir sur les circonstances qui ont marqué la "redécouverte" des petites et très petites entreprises. Cette mise en perspective permettra d'éclairer, sinon de peser, les diverses raisons tant individuelles que structurelles expliquant la persistance voire la vitalité inattendues de ces entreprises.

1.1. Des Trente Glorieuses au dépassement du fordisme

Un bref rappel historique s'impose donc. Il nous paraît indispensable de revenir sur la disparition programmée, dans le cadre du fordisme, des petites entreprises et sur les principales évolutions qui ont permis de la contrecarrer. Un retour sur la montée de l'incertitude et les difficultés de grandes entreprises à la fin des Trente Glorieuses est en effet nécessaire pour comprendre les modalités et l'enjeu de la "PMIsation", de la "miniaturisation" du tissu productif.

1.1.1. La disparition programmée des petites entreprises

Au cours du XIX^e siècle, la production par des petites entreprises d'objets multiples et variés, répondant à des demandes paraissant non agréables, subsiste à des niveaux relativement élevés, ne serait-ce qu'en

raison de la différenciation des marchés locaux due aux coûts de transport élevés. Mais, dans le même temps, la production en série progresse toujours plus, donnant naissance secteur après secteur à quelques entreprises industrielles géantes cherchant à tirer profit des économies d'échelle et d'envergure¹³. La vague des révolutions technologiques ainsi que l'extension des marchés autorisée notamment par le développement des moyens de transport et de communication engendrent des besoins croissants de capitaux et poussent à la concentration financière. D'où le passage dès la fin du XIX^e siècle d'un capitalisme libéral porté par des entreprises familiales de toutes tailles à un capitalisme managérial symbolisé par la société anonyme par action. Les grandes entreprises parviennent alors, *via "la main visible des managers"* (Chandler, 1977), à marquer leur environnement socio-économique et, ce faisant, à fermer le champ des possibles durant de longues décennies. Le sentier d'évolution engendré par leurs actions et leur puissance tend à reléguer à l'arrière-plan le monde des petites entreprises, sans néanmoins l'éliminer totalement (Piore et Sabel, 1984). Dans de nombreux pays, à commencer par la France, certaines entreprises artisanales ainsi que des petits commerces, voire des PME industrielles, parviennent à résister relativement bien jusqu'à la seconde guerre mondiale et, pour certaines, font preuve d'un dynamisme incontestable¹⁴. Mais, bien évidemment, la plupart de ces entreprises ne focalisent pas l'attention et, surtout, la tendance globale est bel et bien à la disparition des TPE. Le tableau suivant indique en effet que la part de la population active de l'industrie¹⁵ travaillant dans des établissements de moins de 10 salariés est passée de 58 % en 1906 à 39 % en 1936. Notons néanmoins l'augmentation en 1936 du poids des établissements industriels sans salarié : 17 % contre 12 % en 1931. On vérifie ainsi qu'à chaque crise importante, un nombre non négligeable de personnes créent leur propre entreprise ou, pour mieux dire, leur propre emploi.

Tableau 1
Répartition de la population active employée dans l'industrie de 1906 à 1966³ (en %)

Taille de l'entreprise	1906	1926	1931	1936	1954	1962	1966
0 salarié	27	14	12	17	6	5	4
1 à 4 salariés	26	21	16	16	13	11	10
5 à 9 salariés	5	6	6	6	6	5	6
10 et plus	42	59	66	61	75	79	80
Total	100	100	100	100	100	100	100

Source : Carré, Dubois et Malinvaud, 1972.

Quoi qu'il en soit, le coup de grâce semble être donné avec l'épanouissement du fordisme. En effet, la part de la population active de l'industrie travaillant dans des établissements de moins de 10 salariés s'écroule de plus belle après guerre : 25% en 1954 (contre 39% en 1936) et 20% en 1966. Le sort des TPE paraît définitivement scellé d'autant qu'à la production de masse autorisée par le taylorisme répond enfin une consommation de masse. Une croissance sans précédent par son ampleur et sa durée en résulte. Cette

¹³ Les économies d'échelle désignent les diminutions du coût de production unitaire obtenues grâce à une augmentation des dimensions de l'unité de production. Les économies d'envergure (ou de variété) désignent, quant à elles, les économies dont peuvent bénéficier les entreprises ayant une gamme large de produits, compte tenu des diverses synergies (techniques, commerciales, administratives...) pouvant naître des proximités entre activités.

¹⁴ On ne peut qu'inciter à la lecture des travaux de M. Lescure (1996) qui mettent quelque peu à mal la thèse du malthusianisme des PME et démontrent même que, dans la France des années 1920, les PME ont été particulièrement dynamiques !

¹⁵ Ces données sont tirées, pour les années 1906 à 1936, des recensements de la population française et, pour les années 1954 à 1966, du fichier des établissements de l'INSEE. Les établissements sont classés depuis 1954 d'après le nombre de salariés alors qu'auparavant, ils l'étaient en fonction des personnes actives y travaillant. Afin de pouvoir procéder à des comparaisons, il est admis que chaque établissement comprenait une et une seule personne active non salariée. Enfin, signalons que ces chiffres concernent l'industrie, y compris les industries extractives, le bâtiment et les travaux publics.

croissance et, plus encore, le partage relativement équilibré de ses fruits, rendent acceptables pour les individus des remises en cause et des mutations considérables : déplacements massifs d'emplois d'un secteur à l'autre, tertiarisation de l'économie, généralisation du taylorisme, développement du salariat *via* notamment le travail féminin, exode rural, etc. Au milieu de telles évolutions structurelles, le déclin des petites entreprises ne fait évidemment guère de vagues. À vrai dire, il est même jugé, par la plupart des observateurs, inéluctable et bénéfique. Les petites entreprises apparaissent en effet archaïques, frileuses et malthusiennes alors même que les grandes entreprises semblent rivaliser de témérité et d'inventivité. Au sein de ces dernières, la parcellisation des tâches, la séparation nette entre conception et exécution du travail, la formation au commandement, l'entrée des experts dans l'entreprise, l'expropriation du savoir-faire ouvrier, le chronométrage des temps, etc. font merveille et permettent d'atteindre des taux de productivité étonnants. Certes, le travail de la plupart des salariés y perd en intérêt et le climat social est fréquemment tendu mais qu'importe, l'époque des trente glorieuses est celle des certitudes. Les technocrates s'intéressent aux économies nationales planifiées, tout en étant subjugués par la puissance de la grande entreprise américaine voire soviétique ; la consommation de masse enivre les foules ; le chômage semble à tout jamais banni ; les ouvriers se prennent à rêver d'une véritable mobilité ascendante, sinon pour eux du moins pour leurs enfants... Ainsi s'instaurent peu à peu – autour des grandes entreprises, de l'État Providence mais aussi des salariés/consommateurs – des mécanismes de régulation d'une grande efficacité et qui n'enferment pas les uns et les autres dans des stratégies à somme nulle.

On sait désormais combien un tel édifice peut être fragile. Nous n'aborderons pas ici dans le détail les raisons du dépassement du fordisme. Le lecteur intéressé pourra se reporter aux divers travaux existants, notamment ceux des régulationnistes (Boyer, 1986 ; Boyer et Durand, 1993 ; Boyer et Saillard, 1995 ; etc.). Notons simplement que les institutions héritées du fordisme ont énormément de mal à s'adapter à la globalisation des économies ainsi qu'à la montée en puissance de l'individualisme. Si l'on considère que *"le capitalisme est une force de changement qui n'a pas en lui-même son principe de régulation [alors] celui-ci se trouve dans la cohérence de médiations sociales qui orientent l'accumulation du capital"* (Aglietta, 1997, p. 437). Or, ces médiations ne se sont pas encore reconfigurées et articulées les unes aux autres de manière efficace. L'installation durable, un peu partout dans le monde, du chômage et/ou de la précarité est là pour en témoigner. Faute d'un emboîtement efficace de nouvelles médiations, l'échafaudage socio-économique est, plus que jamais, à la merci d'organisations certes déstabilisées mais qui demeurent incontrournables. Les grandes entreprises, en particulier, voient paradoxalement leurs responsabilités majorées au moment même où elles se découvrent faillibles et souvent hésitantes. Le slogan *Small is beautiful* (Schumacher, 1978) ne doit pas faire illusion. Certes, il rend compte d'une certaine réalité mais les TPE et PME ne constitueront certainement pas le moteur du prochain modèle de développement¹⁶. 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^e siècle.

Comment dès lors interpréter le renouveau indéniable des petites entreprises, la tendance on ne peut plus nette à l'abaissement de la taille moyenne des établissements, ou bien encore le développement du partenariat attesté par maintes enquêtes, y compris quantitatives ? (Guerrier et Hannoun, 1996). Nous proposons, pour notre part, de partir des mécanismes de réallocation des ressources initiés par le capital central, sans attribuer aux grandes entreprises une sorte d'hyperrationalité mais, au contraire, en reconnaissant que le mythe de la grande entreprise omnisciente, autosuffisante et constituée en "forteresse" a vécu. Dans cette perspective, penser la PME ou la 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"* (Paché et Paraponaris, 1987, p. 154). 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, "partenariat", etc.). Mais il faut aussi – et c'est sans doute une des marques distinctives des TPE – envisager les "missions" sociales confiées (imposées ?) par les grandes entreprises et l'État lui-même aux TPE. Le développement des TPE ne renvoie plus, en effet, à l'entrepreneur "héroïque" tel qu'il a pu se manifester aux débuts de l'ère industrielle (Rockefeller, Ford, Carnegie, Citroën, Renault, Schneider, etc.) mais plutôt à l'entrepreneur "socialisé" qui *"rapièce le système économique là où il craque"* (Boutillier

¹⁶ D'ailleurs, certains travaux sur les districts industriels démontrent combien un développement, même local, axé sur les petites entreprises est rare. Ils mettent aussi en lumière une tendance à la concentration, donc la possibilité pour une ou plusieurs grandes entreprises d'impulser et/ou de récupérer une dynamique portée, pendant un temps, par des petites entreprises (cf. notamment Corsani, 1998).

et Uzunidis, 1998, p. 13). Il nous faut, en conséquence, revenir brièvement sur le fonctionnement des grandes entreprises durant l'âge d'or fordiste, puis expliquer le basculement observé à l'occasion de la " crise " pour, enfin, comprendre pourquoi la disparition des petites entreprises programmée depuis plus d'un siècle n'est toujours pas observée.

1.1.2. La montée de l'incertitude et les difficultés des grandes entreprises

Durant les trente glorieuses, la société tend vers l'abondance. Les individus, découvrant les charmes de la consommation de masse, suivent plus qu'ils ne provoquent l'évolution des produits. Les firmes élaborent une offre structurante en faisant naître de nouveaux besoins qu'elles savent pouvoir satisfaire à moindre coût grâce à la généralisation des rendements croissants. Autrement dit, tout repose sur les anticipations, donc les " paris " (Bruno, 1989), d'entreprises plus préoccupées par le niveau futur de la demande que par les aspects qualitatifs de celle-ci. Or, ces paris n'ont rien d'anodin. Ils se concrétisent par des investissements très coûteux, spécifiques¹⁷ et non directement opérationnels compte tenu des délais nécessaires à la mise au point des machines, à la formation des salariés, voire à la construction de nouvelles usines ou à la mise en condition des PME absorbées (l'époque est à la concentration). *A priori*, le risque est grand de se retrouver avec des capacités de production très largement excédentaires, des marchés internes du travail surdimensionnés et, plus généralement, des structures rigidifiées accumulant les gaspillages. Pourtant, force est de constater *ex post* que les grandes entreprises, par leurs conduites apparemment rigides, participent durant les trente glorieuses à la mise en place et au développement d'une offre globale flexible ou, pour mieux dire, élastique.

En fait, afin de minorer le risque lié aux paris à moyen/long terme qu'elles réalisent sur la demande future, les firmes : 1) privilégient l'intégration verticale et les marchés internes du travail ; 2) usent (et abusent) de la standardisation ; 3) s'appuient sur le développement des activités de marketing et de crédit ; 4) prennent garde de ne pas sortir du cadre rassurant de la concurrence monopolistique ; 5) font supporter l'essentiel de l'incertitude par des PME sous-traitantes ; 6) s'arrangent pour que leurs intérêts principaux (stabilité dans la croissance et limitation de la concurrence) concordent avec ceux de l'État Providence. Le succès du fordisme s'explique, in fine, par des mécanismes régulateurs bien éloignés du modèle de la concurrence pure et parfaite, mécanismes qui incitent fortement les individus et les entreprises à se projeter positivement dans l'avenir et à engager des dépenses entretenant la dynamique globale. Ainsi, peut-on " expliquer l'expansion prolongée et non inflationniste qui a suivi la Seconde Guerre mondiale en vertu d'une séquence temporelle prévisions-décisions-événements, durant laquelle les entreprises sont appelées à planifier, pour chaque période, des excédents et à ne pas changer, le temps aidant, d'orientation jusqu'à ce que leurs prévisions optimistes se concrétisent " (Bruno, 1989, p. 40). Il va de soi que la dynamique ainsi impulsée pousse au gigantisme. Il suffit, par exemple, qu'une grande entreprise pratique tel ou tel investissement d'envergure (on pourrait presque dire à tort ou à raison) pour que les autres n'aient d'autres choix que de décrocher ou de suivre. D'où l'alternative caractéristique des trente glorieuses : disparition de l'entreprise (le plus souvent par absorption) ou gigantisme.

Mais, avec les années 1970, la fragilité de ce modèle de développement s'impose. Divers chocs, notamment les fameux chocs pétroliers (dont l'influence a été particulièrement surestimée), déstabilisent l'édifice fordiste. Mais, surtout, le plein emploi est atteint dans la plupart des pays développés et provoque des tensions sur les salaires et les prix. Les États réagissent par des politiques restrictives ne prenant pas en compte les paris expansionnistes des grandes entreprises et les délais de gestation de leurs investissements. Les prévisions des acteurs économiques s'en trouvent fortement contrariées. Certes, des entreprises, voire certains secteurs continuent à appliquer avec bonheur les " recettes " fordistes mais la confiance quasi unanime en une expansion générale et durable n'est plus de mise. Plus grave, le fordisme commence à être rongé de l'intérieur : " ses principes, l'organisation des firmes qu'ils impliquent et la relation salariale vont s'avérer de plus en plus contre-productifs " (Boyer et Durand, 1993, p. 16). La parcellisation du travail, le poids de la bureaucratie, l'alourdissement des investissements et des stocks, la conception du marketing (à la traîne de la production et destiné à écouler coûte que coûte ce que l'on produit)... deviennent sources de gaspillages et conduisent à mettre sur le marché des biens et des services en net décalage avec les attentes de la clientèle. Les biens de consommation courante sont désormais généralisés et la stabilisation des revenus que l'on parvient à imposer dans les années 1980 ne permet évidemment pas d'entretenir le cercle vertueux de la croissance fordienne, d'autant que le maintien d'un taux de chômage

¹⁷ Spécifiques au sens de Williamson (1985), c'est-à-dire peu redéployables.

élevé dans bon nombre de pays occidentaux met également à mal la dynamique du salariat (dynamique qui en revanche se généralise au niveau mondial).

Les salariés encore en place deviennent nettement moins revendicatifs et ne peuvent que constater une accélération accrue du remplacement du travail par le capital. Les autres, quand ils trouvent un emploi déclaré, revoient à la baisse leurs prétentions. Ceux qui ont déjà travaillé acceptent, par exemple, des emplois dans des entreprises de taille de plus en plus petite alors même que celles-ci leur offrent des salaires et des possibilités de promotion moindres. De même, les jeunes entrant dans la vie active se voient fréquemment proposer des emplois en décalage plus ou moins important avec leur niveau de formation. Parallèlement, une économie informelle se développe, à côté ou en plus d'une gestion de la crise relevant, faute de mieux, de l'assistanat pur et simple. La crise de la demande s'en trouve évidemment majorée : les entreprises doivent faire face à un relatif assèchement de débouchés ainsi qu'à une consommation nettement plus sélective. Les grandes entreprises elles-mêmes ne parviennent plus à modeler à leur convenance leurs environnements. En conséquence, la concurrence entre firmes devient beaucoup plus âpre. Les mécanismes régulateurs caractéristiques du fordisme perdent peu à peu leur efficacité et/ou sont remis en cause... le plus souvent par les entreprises. La plupart des décideurs politiques, désarmés, en reviennent donc à la vieille doctrine du libéralisme : " Laissez faire, laissez passer ". Du coup, l'ensemble des acteurs économiques se trouvent confrontés à une incertitude radicale, aussi bien " à l'échelle de l'économie des nations qu'à celle de chaque marché pris individuellement " (Piore et Sabel, 1989, p. 31). Il en résulte une pression sur les profits et un climat de doute qui incitent les firmes à préférer courir le risque du sous-investissement plutôt que celui du surinvestissement, contrairement à ce qui se passait dans le cadre de la séquence vertueuse. Dès lors, les entreprises ne parient plus sur une progression quasi automatique de la demande et n'augmentent donc plus systématiquement leur capacité de production.

Elles se tournent, au contraire, vers une flexibilité radicalement différente, plus réactive et qualitative qu'anticipative et quantitative, qui – au niveau global – est porteuse de nombreuses rigidités. La concurrence par les prix, donc les coûts, ne disparaît évidemment pas. Elle s'intensifie même très souvent, à commencer dans les secteurs concernés par la " dérégulation " et la " globalisation ". Mais cette forme classique de concurrence doit désormais composer avec les impératifs d'un régime d'innovation permanente. Les firmes doivent, tant bien que mal, concilier les problématiques du coût, de la qualité, de la variété et de la réactivité (Veltz, 1996). On est bien loin du *one-best-way* qui caractérisait le taylorisme et, dans une moindre mesure, le fordisme. Les " stratégies " sont, au contraire, variées, multidimensionnelles, voire confuses... contribuant fortement à accroître la diversité du système productif ainsi que son instabilité. Les entreprises, grandes ou petites, se voient durablement imposer un monde de l'urgence et de la turbulence. Elles se retrouvent donc dans l'obligation de " jongler " – en situation d'incertitude radicale – avec des logiques de court, moyen et long terme (celle du court terme ayant tendance à l'emporter) ; ce qui les conduit à multiplier les expérimentations et à enregistrer des succès foudroyants, souvent suivis d'échecs retentissants !

1.1.3. Le recentrage des grandes entreprises et la " PMSiation " du tissu productif

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 rigidifiées se sont, après moult essais et erreurs, recentrées sur leurs métiers de base et on tissé de nouvelles relations avec les acteurs de leurs environnements. D'un point de vue historique, la recherche d'une efficacité opérationnelle accrue est sans doute à l'origine de bon nombre de ces pratiques. Le tournant des années 1970 a, il est vrai, passablement mis à mal le mythe des économies d'échelle et d'envergure ainsi que la solution toute faite de l'intégration. Des gaspillages souvent considérables ont, à cette occasion, été mis à jour. Une remise à plat suivie d'un éclatement technique opéré par désengagement, externalisation et/ou filialisation a parfois suffi à " dégraisser " (réduction du *slack* organisationnel) ces entreprises (Viennet, 1991 ; Berthier et Parent, 1994). Mais, une fois cet " assainissement " réalisé, des raisons plus stratégiques que la seule maîtrise des coûts (logique qui, bien évidemment, ne disparaît pas) ont incité de nombreuses grandes entreprises à poursuivre leur reconfiguration organisationnelle. Ces firmes ayant toutes amélioré sensiblement leur efficacité opérationnelle, ce sont les stratégies qui font désormais la différence. Car, à la

différence des améliorations tous azimuts garantes de l'efficacité opérationnelle, celles-ci présentent l'avantage d'être difficilement imitables (Porter, 1996).

D'où la volonté très nette de se singulariser, de se recentrer sur le cœur de son métier (dans chacun des secteurs dans lesquels l'entreprise intervient) et de confier à des partenaires extérieurs, juridiquement sinon économiquement indépendants, la réalisation des opérations, des fonctions, des systèmes qui, à tort ou à raison, ne paraissent pas critiques pour la performance globale de l'entreprise¹⁸. Le principe est on ne peut plus simple mais son application est autrement plus délicate. L'exacerbation de la concurrence, la déréglementation, la globalisation et l'hypersegmentation des marchés ainsi que le renforcement des particularismes sectoriels sont, à l'évidence, porteurs d'opacité et de confusion. Difficile dans ces conditions d'acquiescer une vue globale et distanciée de l'entreprise et de ses environnements pourtant indispensable à la définition précise des métiers d'une grande entreprise. Choisir les activités à conserver en interne et organiser, pour les autres, les modalités d'échange ou de collaboration n'est pas non plus chose aisée. Enfin, le risque d'enfermement, de *lock-in*, n'est pas négligeable pour les entreprises ne parvenant que péniblement à faire évoluer leurs compétences-clés. Les erreurs pouvant être fatales, on observe d'ailleurs des processus de tâtonnement, d'essais-et-erreurs et de basculement entre externalisation et intégration plutôt que des stratégies clairement et définitivement arrêtées.

Toutes les réactions des grandes entreprises nous paraissent porteuses, au final, d'une incertitude accrue, incertitude qui rejaillit sur l'ensemble des acteurs économiques. Le paysage économique devient, ce faisant, toujours plus varié, changeant et instable, ce qui contribue à masquer de manière nettement plus subtile que durant les trente glorieuses les relations de pouvoir, de dépendance et de contrôle entre les firmes. Les stratégies d'externalisation, d'essaimage, de réseaux (Altersohn, 1992 ; Baudry, 1995 ; Bonneau, 1994) conduisent à une " PMLisation " du tissu productif qui interfère avec le développement " autonome " des petites et très petites entreprises. Dès lors, les points de vue divergent.

Selon certains, on tendrait à passer de la firme intégrée à la firme réseau (Paché et Paraponaris, 1993) ou aux réseaux de firmes (Piore et Sabel, 1984), 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 Beaugard, 1987). 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.

Selon d'autres, au contraire, seule la fracture sociale expliquerait la présence d'un grand nombre de TPE. Celles-ci n'auraient alors qu'une importance économique toute relative. Elles relèveraient de comportements de débrouillardise individuels et ne participeraient qu'accessoirement à la dynamique économique. Dans cette optique, le système productif serait constitué de deux mondes largement indépendants : celui des moyennes et grandes entreprises " globalisées " d'une part, et celui des petites et toutes petites entreprises " isolées " d'autre part.

Telles quelles, ces analyses sont, bien entendu, discutables. Il convient plutôt d'admettre la coexistence de plusieurs types de TPE dans un environnement socio-économique tiraillé par des forces diverses et parfois contradictoires. Ce qui est sûr en revanche, c'est qu'un peu partout dans le monde, on enregistre une recrudescence des plus petites entreprises¹⁹ ainsi qu'un double mouvement de réduction de la taille et de décentralisation des unités productives. Le tableau suivant consacré au cas français le montre d'ailleurs très globalement. Ces statistiques mettent en lumière une modification profonde de la répartition des salariés selon la taille de l'établissement. De 1975 à 1995, la part des effectifs salariés a en effet augmenté de presque 8 points dans les établissements de moins de 10 salariés (passant de 18,4 % à 26 %) et de 4 points dans ceux de 10 à 49 salariés (passant de 24,6 % à 28,8 %). Dans le même temps, la part des effectifs salariés dans les établissements de 500 salariés et plus n'est plus que de 11 % en 1995, contre 20,7 % en 1975, soit une chute de presque 10 points. Ce tableau laisse donc deviner l'étendue des mutations, surtout

¹⁸ Cette évolution est analysée en gestion au travers du modèle stratégique du management basé sur les ressources (Arregle, 1996, etc.) tandis qu'en économie, elle renvoie beaucoup plus aux travaux sur la firme évolutionniste (Nelson et Winter, 1982 ; Dosi, Teece et Winter, 1990 ; Coriat et Weinstein, 1995, etc.) qu'aux théories des coûts de transactions (Coase, 1937 ; Williamson, 1975 et 1985, etc.) encore trop centrées sur l'efficacité opérationnelle.

¹⁹ Cf. notamment : Guesnier (1994) ; Commission Européenne (1996) ; Savoye et Pommier (1996) ; Gouvernement du Québec (1997).

si l'on veut bien se souvenir que la période précédente – celle des trente glorieuses – était marquée par un engouement collectif pour le gigantisme (Galbraith, 1967).

Tableau 2
Structure des effectifs salariés selon la taille de l'établissement
au 1^{er} Janvier de chaque année en France de 1975 à 1995 (en %)

	1975	1980	1985	1990	1995
Très petits établissements (1 à 9 salariés)	18,4	20,8	23,2	24,2	26,0
Petits établissements (10 à 49 salariés)	24,6	26,1	27,3	28,7	28,8
Établissements moyens (50 à 499 salariés)	36,3	34,9	34,0	34,5	34,2
Grands établissements (500 salariés et plus)	20,7	18,2	15,5	12,6	11,0
Ensemble	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : ASSEDIC.

1.2. Les TPE, vestige d'un capitalisme " végétatif " ou réaction à la crise ?

Mais, diront certains, ces statistiques peuvent fort bien ne refléter qu'un gonflement provisoire du poids des petites et très petites entreprises. Il y a toujours eu et il y aura toujours un volant de TPE vivant à la marge du système productif. Faut-il, dès lors, conclure à l'absence de toute nouveauté au sein du tissu des TPE ? Ou bien doit-on pousser au-delà l'analyse et mettre en avant la complexité et la diversité de ce milieu ?

1.2.1. Rien de nouveau au sein des tpe ?

À côté des grandes entreprises qui portent la dynamique du capitalisme, il existe indéniablement une place pour un capitalisme " végétatif " représenté par des entreprises de petite taille sachant se faire oublier, fuyant la concurrence et dont les dirigeants savent se contenter de petits revenus. Cette place est évidemment d'autant plus grande que la dynamique du salariat est enrayée, un certain nombre d'individus étant alors contraints de créer leur propre emploi. Dans cette optique, la multiplication des TPE relèverait, exclusivement ou presque, de comportements de reproduction ou d'imitation. On peut prendre comme exemple, la masse des chômeurs qui, ayant perdu tout espoir de (re)trouver un emploi salarié, se mettent à vendre des pizzas, prennent un petit commerce ou créent une micro entreprise de BTP. Dans cette optique, le renouveau des petites entreprises ne serait qu'une illusion due à la crise de l'emploi, crise qui pousserait, momentanément, un certain nombre d'individus à conserver, à reprendre ou à créer leur propre entreprise. Ces entreprises n'auraient donc qu'un rôle économique tout à fait annexe, leur rôle " social " étant en revanche majoré... faute de mieux.

Bien sûr, les études réalisées sur les créateurs d'entreprise mettent toutes en évidence de tels profils (Julien et Marchesnay, 1988 ; Julien *et al.*, 1994 ; Boutillier et Uzunidis, 1995). Toutefois, ce point de vue nous paraît trop partiel. Même dans le cas d'individus en situation de précarité, on voit apparaître d'autres configurations plus intéressantes. Prenons, par exemple, l'étude sur les itinéraires du chômeur créateur d'entreprise (Aucouturier, Céalis et Charpail, 1996) qui, certes, évoque sans surprise :

- des entreprises à risque, caractérisées par " *les commerces coup de cœur* "²⁰, la plupart ouverts par d'anciennes employées peu qualifiées, et les " *indépendants par défaut* "²⁰, qui regroupent plutôt des chômeurs pourvus d'une longue expérience professionnelle en difficulté de réinsertion ;
- et des " *investissements sans risque* "²⁰ pour lesquels une cohérence entre la qualification initiale (boulangier, pharmacien, plombier...) et le métier exercé rendent prévisible un parcours sans aléas majeurs ;

Or, cette étude met également à jour :

- des " *quasi-PME* "²⁰ qui fonctionnent selon un mode que l'on peut qualifier d'industriel ;
- et, enfin, des " *créateurs d'activité* "²⁰ qui prennent des risques en lançant une activité nouvelle voire innovante en laquelle ils croient, qui a peu de rapport avec un passé professionnel souvent fluctuant (p. 97-98).

Autrement dit, même au sein d'une population *a priori* fragilisée (ici, les bénéficiaires de l'Aide aux chômeurs créateur ou repreneur d'entreprise (ACCRE)), il est possible d'observer des TPE sortant des sentiers battus. Ceci étant, la question qui se pose n'est pas tant celle du développement " autonome " des petites entreprises (à notre sens surestimé) que celle du rééquilibrage et du maillage du système productif au détriment du gigantisme à tous crins. C'est d'ailleurs là qu'est le véritable enjeu de la tertiarisation de l'économie, comprise non pas comme le développement du tertiaire au détriment de l'industrie mais comme la recherche généralisée de l'efficacité par l'interaction. L'impératif de la qualité a désormais pour caractéristique première de concerner, au moins potentiellement, l'ensemble des acteurs intervenant dans les processus de conception, de production et de mise à disposition des biens et des services. D'où une mobilisation générale au sein de chaque firme et, plus largement, au sein du système productif (entre les firmes, entre celles-ci et les organismes de formation et de recherche...). Il va de soi que les TPE elles-mêmes ne peuvent rester à l'écart de cette nouvelle donne économique. De leur propre initiative ou dans la mouvance des réallocations de ressources suscitées par le capital central, les TPE doivent participer activement à la division sociale du travail qui semble s'imposer et aux réseaux que celle-ci engendre, sous peine de disparaître ou de se résigner à se faire oublier dans quelques recoins du système productif.

Nos enquêtes de terrain en témoignent, le double processus de concentration financière et de déconcentration productive concerne un nombre croissant de toutes petites entreprises. De même, une partie des TPE s'engagent d'elles-mêmes dans une modernisation de leurs structures et de leurs modalités de fonctionnement. Mais, la tâche des TPE est particulièrement délicate dans la mesure où le système productif est encore en pleine reconfiguration. Cette question commence à être abondamment étudiée dans le cas des PME organisées en réseau (réseau de firmes) ou intégrées au réseau d'une grande entreprise (firme réseau). Mais, dans le cas des TPE, tout reste à faire. Il est vrai que le statut des TPE et leur importance en matière d'emploi posent problème. D'un côté, cette présence forte des petites et toutes petites entreprises, attestée par les appareils statistiques français et étrangers, témoigne de la reconnaissance par les acteurs économiques de la capacité de ces firmes à proposer des biens et des services concurrentiels au vu des nouvelles normes de compétitivité. Autrement dit, on est bien forcé d'admettre que les petites entreprises, loin de toujours correspondre à un archaïsme, ont su développer un certain nombre de capacités, de compétences économiques en phase avec les attentes de leurs partenaires. Mais, d'un autre côté, on peut difficilement nier que : premièrement, les grandes entreprises semblaient appelées, durant la période précédente, à une hégémonie absolue et continuent, aujourd'hui 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.

Rien d'étonnant en somme si on continue à associer assez spontanément les toutes petites entreprises à des modèles anciens et, pour tout dire, dépassés. 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 face à la persistance du chômage et non une réelle conviction ? Au fond, à

²⁰ Souligné par nous.

l'heure de la " globalisation ", la TPE reste souvent perçue comme un archaïsme. On n'en finirait d'ailleurs pas de lister les " tares " supposées des TPE (et plus largement des petites entreprises). Elles sont, entre autres et en vrac, censées :

- innover peu et résister aux nouvelles technologies de l'information,
- n'avoir qu'une vague idée de ce qu'est la veille technologique ou commerciale,
- ne pas reconnaître les bienfaits de la formation,
- être dirigées par des incompetents et/ou des despotes,
- rechigner devant l'exportation,
- être trop frileuses pour ouvrir leur capital,
- exploiter la main-d'œuvre...

Et pourtant, elles tournent, serait-on tenter d'ajouter !!!

En fait, le débat est d'emblée faussé. Les PME et, à plus forte raison, les TPE ne constituent pas un champ de recherche neutre (à supposer que cela existe). Bon gré mal gré, le chercheur se classe (ou est classé d'office) dans le camp du *Small is beautiful* (Schumacher, 1978) ou dans celui du *Small isn't beautiful* (Rainnie, 1989). Ne nous sentant bien ni dans l'un, ni dans l'autre camp, notre tâche est particulièrement ardue. Sur quoi faut-il insister ? Sur les analyses qui présentent les TPE comme une solution de survie pour chômeur " irrécupérable " dans le cadre du salariat ? Ou sur les diverses études montrant que de nombreuses TPE sont impliquées, à des degrés divers, dans des processus d'innovation de produits et, dans une moindre mesure, de procédés (Institut supérieur des métiers, 1994 ; Kaminski, 1994) ? Certains affirment que " *tout se passe comme si les valeurs (des TPE) – proximité du client, qualité, petites entités, formation – devenaient des valeurs d'exemples, ardemment recherchées par de plus grosses structures, gages d'efficacité dans les nouvelles conditions de marché* " (Serieyx, 1996, p. 25). D'autres préfèrent insister sur l'explosion de la précarité autorisée, valorisée même par les discours sur la TPE, la création et l'esprit d'entreprise. Difficile de trancher.

Les deux analyses ont sans aucun doute leur domaine de validité. Indéniablement, une fraction non négligeable de TPE appartient à l'artisanat et au petit commerce traditionnel, c'est-à-dire à des mésosystèmes qui ont su, sur une longue période, maintenir leur cohérence ainsi que leur spécificité. Incontestablement, d'innombrables TPE se rattachent encore à un ensemble de valeurs individuelles et sociales traditionnelles : valeurs familiales, volonté farouche d'indépendance, recherche de pérennisation de l'entreprise, sentiment d'appartenance à un métier, attachement à la hiérarchie maître-compagnon-apprenti... Tout cela est bien connu et correspond à une logique patrimoniale et institutionnelle ainsi qu'à une division sociale du travail qui valorisent, à l'évidence, le temps long, les adaptations progressives voire une référence à la " tradition ". Encore faut-il voir que ce mésosystème est en crise. De multiples mutations balaient l'ensemble du tissu productif, artisanat compris, et mettent à mal les situations établies. Mieux, les entreprises artisanales ou les petits commerces " classiques " sont souvent menacés par d'autres TPE. Elles ne le sont donc pas du fait de leur petite taille mais parce qu'elles s'accrochent à un mode de fonctionnement ne permettant pas toujours de faire face aux turbulences (technologiques et/ou commerciales) de leur environnement. Si l'on excepte le cas, désormais relativement peu fréquent, où le métier lui-même ne répond plus à un besoin, il faut admettre que, couramment, ce sont des TPE, de nouveaux entrepreneurs, qui viennent mettre en difficulté les artisans en place.

À côté de cette concurrence frontale insuffisamment prise en compte, il convient également d'aborder le rôle d'autres acteurs qui mettent les artisans en demeure de s'adapter ou de disparaître. Songeons notamment à la grande distribution qui a remarquablement renforcé son emprise sur certains métiers (dans l'agroalimentaire par exemple) et contraint les entreprises avec qui elle est en rapport à s'industrialiser, à se rationaliser (notamment en matière de gestion) et à adopter des standards de qualité. On ne peut donc rester indéfiniment sur une vision figée des TPE. Celle-ci est, bien sûr, encore valable dans un certain nombre de cas mais elle ne rend pas compte des dynamiques en cours, y compris dans l'artisanat. Le fordisme, puis la crise sont passés par là et ont nécessairement affecté le tissu des toutes petites entreprises tandis que la montée généralisée du niveau de formation a modifié les caractéristiques des

créateurs/repreneurs d'entreprises²¹. Il convient donc d'échafauder une interprétation plus générale des TPE, englobant le cas des entreprises " traditionnelles " mais permettant aussi de rendre compte de TPE plus " modernes ". Autrement dit, il convient de repérer ce qui au niveau du système productif comme du marché du travail peut expliquer non seulement la profusion des TPE mais aussi et surtout leur diversité

1.2.2. Une transformation des TPE opérée à l'occasion de la " crise " ?

Une nouvelle cohérence socio-économique se met peut-être en place mais les observateurs et acteurs que nous sommes ne peuvent qu'imparfaitement la saisir. " Dans la mesure où un modèle de développement est avant tout une construction sociale, une trouvaille [...] le résultat d'un processus d'apprentissage sociopolitique, où se heurtent des solutions en conflits sur la base des mêmes possibilités technologiques " (Leborgne et Lipietz, 1992, p. 43), les futurs possibles sont nombreux. Mais, dans l'immédiat, il n'y a pas, nous semble-t-il, de véritable rupture avec le fordisme mais plutôt une remise sur pied bancale de celui-ci, bancale puisque amputée de bon nombre d'avancées sociales obtenues pendant la phase de croissance²². Du coup, l'individu est le grand perdant des mutations en cours. En tant que consommateur, il n'acquiert pas l'indépendance à laquelle il aspire et, en tant que producteur (salarié ou même dirigeant de petite entreprise), il est contraint de s'adapter constamment – sous la menace permanente du chômage – aux bouleversements du contexte productif. Il y a donc remise en cause de l'unité de la personne puisque le consommateur qui reste le moteur de l'économie se retrouve fréquemment en situation de chômage ou de précarité. De fait, il revient à l'individu de faire face, de " rebondir " et de renoncer à plusieurs de ses prétentions. La fragmentation du tissu productif contribue, en outre, à ce que l'individu puisse moins facilement qu'auparavant s'abriter derrière des structures bien établies... Pour autant, ce dernier doit, plus encore qu'hier, être disponible et innovant (Michun, 1997-d).

Nous considérons donc que ce " rafistolage " du fordisme²³ et la pression qu'il fait peser sur les individus sont à la base du renouveau paradoxal des petites entreprises dans des économies toujours, sinon plus, dominées par quelques très grandes entreprises. Ainsi, se trouvent simultanément expliqués :

- la persistance d'entreprises traditionnelles, notamment dans l'artisanat et le petit commerce, au prix parfois de nombreux sacrifices ;
- des comportements de débrouillardise de la part d'individus cherchant à créer leur propre emploi face au chômage persistant et à la remise en cause de la norme de l'emploi (CDI à temps plein, mobilité ascendante, etc.) ;
- des comportements innovateurs répondant, de manière spécifique, aux attentes actuelles des acteurs économiques ;
- une reconfiguration du système productif impulsée, volontairement ou non, par de grandes entreprises et bénéficiant pour partie aux PME et TPE.

²¹ La population des créateurs est 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 *via* la propension des dirigeants diplômés à embaucher des personnes ayant, elles aussi, un bon niveau de formation initiale.

²² Exemple : la production de masse que l'on a pu croire un temps moribonde a su se régénérer. Piore lui-même, pourtant grand pourfendeur au début des années 1980 de la production de masse et propagandiste talentueux de la spécialisation souple (Piore et Sabel, 1984), enregistre le relatif succès d'un hybride quelque peu déroutant mais efficace : la production de masse souple. Dans ce cadre, " une opération productive donnée engendre une gamme de produits et n'est donc pas consacrée à un seul modèle comme dans la production de masse classique. Mais la variété est limitée et les produits spécifiés à l'avance. Dans la spécialisation souple au contraire, la gamme des produits est ouverte " (Piore, 1991, p. 140). Les grandes entreprises gagnent, ce faisant, en flexibilité sans renoncer pour autant aux économies d'échelle, à la distinction entre conception et exécution ou à la spécialisation des ressources. Toutefois, cette production de masse souple ne débouche pas aussi sûrement qu'autrefois sur une amélioration importante des rendements croissants, porteuse d'une croissance forte et régulière, surtout si elle s'opère prioritairement dans des marchés matures (Boyer et Coriat, 1989).

²³ Le terme de " néo-fordisme " est parfois utilisé pour décrire un tel scénario (Leborgne et Lipietz, 1992).

Il convient donc de concevoir le développement des TPE comme un sous-produit de la " crise " (du fordisme) et, plus précisément, de l'incertitude qu'elle génère, que cette incertitude soit d'ordre individuel (maintien d'un taux de chômage élevé qui pousse à la création d'entreprise) ou plus globale (incertitude radicale du monde économique actuel qui encourage la créativité et plus largement l'expérimentation). Cette diversité de situations se retrouve d'ailleurs au niveau des créateurs d'entreprise (cf. encadré 1).

Encadré 1

Qui sont les créateurs d'entreprise ?

Les données relatives à l'origine des créateurs²⁴ d'entreprise selon l'activité économique donnent un premier aperçu du dualisme au sein des TPE. 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).

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-restaurants, 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 %). Notons que dans 44 % des cas, le créateur/repreneur (se) sort d'une période de chômage.

Enfin, 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).

Insistons sur le fait que cette explication par la crise concerne *a priori* tous les types de TPE, depuis celles que l'on qualifie volontiers d'archaïques jusqu'aux TPE dites innovantes. Si les TPE " traditionnelles " sont encore légion (et se renouvellent !), c'est que des individus – convaincus de ne plus avoir leur place (ou pas encore pour les jeunes en insertion) dans des entreprises de plus grande taille ou dans la fonction publique – n'ont guère d'autres choix que de travailler, en tant que dirigeant ou simple salarié, dans de telles entreprises. Sans la " crise " (vue ici sous l'angle de la fracture sociale), bon nombre d'entre eux n'auraient vraisemblablement jamais envisagé de s'engager dans de telles firmes qui ne sont économiquement viables qu'au prix de sévères concessions (revenus peu élevés, horaires de travail " élastiques ", disponibilité totale, précarité élevée...). Le recul marqué des entreprises " familialistes " (par fermeture ou absorption) caractéristique des trente glorieuses se serait amplifié. À l'inverse, sans la " crise " (vue ici sous l'angle des mutations) et la remise en cause de la suprématie absolue des économies d'échelle, d'expérience et de champ qu'elle a suscitée, le développement de TPE " modernes " (de type managérial ou entrepreneurial) n'aurait pu se nourrir des opportunités innombrables caractéristiques de telles périodes.

Notons que, dans la plupart des cas, la gestion de la " crise " pousse, paradoxalement, à une socialisation de l'entrepreneuriat. L'action des entrepreneurs à la tête des TPE " s'inscrit dans les limites du cadre tracé

²⁴ Les données chiffrées suivantes portent, sauf indications contraires, sur les créateurs/repreneurs (trois quart d'entre eux sont en fait des créateurs) du premier semestre 1994 (Monchois et Bonneau, 1996).

par la politique publique et par les grandes entreprises, qui vont dans le sens de l'accroissement de la socialisation des moyens d'accès à la propriété privée de différents types de ressources productives (aides à la création d'entreprise, capital-risque, déréglementation des marchés, flexibilité du travail, etc.)" (Boutillier et Uzunidis, 1998, p. 24)²⁵. L'entrepreneur aujourd'hui a pour mission première de créer de l'emploi, à commencer par le sien. Les statistiques sur la création d'entreprise montrent combien 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).

Cette socialisation de l'entrepreneuriat est nécessairement problématique, surtout dans un pays où, à l'instar de la France, n'importe qui ne peut décemment occuper n'importe quelle position (D'Iribarne, 1989, 1990). Les résistances sont nombreuses et le scénario d'un capitalisme entrepreneurial (Julien et Marchesnay, 1996), recevable pour les pays anglo-saxons, ne va pas de soi en France. "Le modèle de la "flexibilité - adaptabilité" entrepreneurial, sous-tendu par l'idéologie libérale, est un modèle qui violente la construction sociétale française dans ses fondements. Il en résulte que la combinaison actuelle des politiques privées et publiques – tant micro que macro –, est incapable de construire des compromis sociaux qui permettraient de retrouver les propriétés que la société française avait connues au cours des "trente glorieuses", propriétés auxquelles elle s'est "patrimonialement" attachée" (D'Iribarne, Gadille, 1998, p. 274). Dans cette perspective, le développement des TPE – en nombre et en qualité – est freiné et, en tous cas, insuffisamment valorisé.

Au terme de cette brève analyse, il est clair que la TPE ne constitue pas un modèle alternatif aux grosses organisations. Elle n'apporte pas non plus de réponse idéale à tous les problèmes du moment. Il suffit d'observer la puissance des mouvements de concentration et de globalisation pour s'en convaincre. Il n'en reste pas moins vrai que les TPE bénéficient de tendances "porteuses" et que leur développement peut être utile à un système productif qui se cherche encore. Une connaissance spécifique des TPE s'impose donc. Mais ce n'est qu'en analysant simultanément le fonctionnement véritable des TPE (des plus "traditionnelles" jusqu'aux plus "modernes") et le contexte dans lequel elles évoluent que l'on peut espérer appréhender la complexité de la problématique des ressources humaines dans ces entreprises. Les TPE ne peuvent être appréhendées de manière univoque. Elles sont à la croisée de multiples processus, les uns porteurs d'innovations socio-économiques, les autres lourds de menace pour les individus acculés au repli sur soi et à la débrouillardise. D'ores et déjà, l'étude de l'environnement des TPE nous conduit donc à voir en celles-ci :

- une réaction plus ou moins heureuse face aux forces centripètes de l'économie dont la massification du chômage et de la précarité salariale sont les manifestations les plus visibles ;
- et/ou une réponse "localisée", ponctuelle, aux multiples opportunités technologiques, commerciales ou sociales dégagées par la nouvelle donne économique²⁶ ;
- et/ou une réponse "intégrée" confectionnée par de grands groupes jouant simultanément de la concentration financière et de la déconcentration "industrielle".

Le fait d'avoir porté, en premier lieu, notre regard sur l'environnement des TPE (et non directement sur celles-ci) nous laisse moins démunis devant l'extrême hétérogénéité apparente de ce milieu. Nous bénéficions en effet d'une grille de lecture que les statistiques disponibles ainsi que nos entretiens avec les chefs d'entreprise nous permettront d'affiner. Sans cela, toute tentative d'analyse globale est vouée à l'échec, tant le simple observateur demeure désarmé devant ce qui lui apparaît être un archipel, une nébuleuse d'entreprises.

²⁵ Cette "socialisation" des TPE est évidente dès lors que l'on étudie la contribution des TPE aux flux d'emplois (cf. suite de la partie I). Partout, on retrouve la trace de la politique publique et l'importance du système de formation initiale (qui fournit les nouvelles recrues ainsi que des stagiaires).

²⁶ M. Marchesnay (1986) suggère de distinguer les "TPE d'adaptation" (la création d'entreprise étant vue ici comme un comportement de débrouillardise face au chômage ou à la précarité) et les "TPE d'émergence" (la création d'entreprise répondant ici à la mise à jour d'une opportunité de marché jusqu'alors peu ou pas exploitée). Il va de soi que cette distinction relative aux motifs de la création d'entreprise ne présage pas nécessairement des performances de telle ou telle TPE.

2. L'ARCHIPEL MÉCONNU DES TPE

À partir des acquis du " chapitre " précédent (paragraphe 1.), nous allons donc tenter de dresser un état des lieux. Nous insisterons d'abord sur la contribution non négligeable des TPE à l'activité économique. Nous évoquerons ensuite la coexistence dans le système productif français de plusieurs lieux d'ancrage, plus ou moins institutionnalisés, pour les TPE. Enfin, nous jetterons les bases de la typologie d'entreprises à laquelle nous nous référerons tout au long de cet ouvrage.

2.1. Une nébuleuse d'entreprises

En dépit de leur importance et de leur diversité, les entreprises de moins de 10 salariés représentent encore à bien des égards un archipel obscur et négligé. L'apparition relativement récente de la notion de TPE est toutefois révélatrice de la volonté de ne plus systématiquement occulter ces entreprises innombrables qui, à leur échelle, contribuent à l'activité économique nationale. Reste que les TPE ne sont pas partout présentes et se caractérisent par un positionnement particulier en termes de secteurs et de filières.

2.1.1. Une contribution non négligeable à l'activité économique

L'ensemble des TPE représente plus de 2 millions d'entreprises, dont la moitié sont des entreprises individuelles. Autrement dit, plus de 92 % des entreprises françaises sont des TPE. La toute petite entreprise constitue donc, et de loin, la forme d'organisation la plus répandue. Les données de l'Union nationale pour l'emploi dans l'industrie, le commerce et l'agriculture (UNEDIC) sur les établissements (tableau 3) mettent d'ailleurs en évidence une tendance nette, entre 1985 et 1995, à la multiplication des établissements de 1 à 9 salariés (+24 %). En revanche, les établissements de 500 salariés et plus se font assez nettement moins nombreux (-17 %). Les conséquences en matière d'emploi sont évidentes. Les établissements de moins de 10 salariés ont enregistré, sur dix ans, une progression de 21 % de leurs effectifs salariés (l'augmentation n'est que de 9 % dans les PME). Ainsi, concentrent-ils, en 1995, le quart des emplois salariés recensés par l'UNEDIC. À l'inverse, les plus grands établissements ont perdu, durant la période considérée, 23 % de leurs salariés. Désormais, un salarié sur dix seulement appartient à un établissement de 500 salariés ou plus.

Tableau 3
Évolution et structure des établissements et de l'emploi salarié par tranches de taille (1985-1995)

Tranche de tailles	Nombre d'établissements		Emploi salarié		Taux d'accroissement (1995/85) en pourcentage	
	1995	Structure	1995	Structure	Etb.	Emploi
1 à 9 salariés	1 197 826	83,6	3 568 386	26,0	+23,9	+21,0
10 à 49 salariés	192 903	13,5	3 975 669	28,9	+15,9	+14,3
50 à 499 salariés	39 419	2,8	4 696 344	34,2	+10,9	+8,8
500 salariés et plus	1 480	0,1	1 505 710	10,9	-16,9	-23,1
Total	1 431 628	100,0	13 746 109	100,0	+22,3	+8,2

Source : UNEDIC.

Mais, l'apport des TPE à l'économie nationale ne porte pas que sur l'emploi. En termes d'investissements réalisés, de valeur ajoutée créée et de chiffre d'affaires généré, la participation des TPE s'avère également non dérisoire : 26 % environ des investissements, 32 % de la valeur ajoutée et 19 % du chiffre d'affaires total²⁷ sont dus aux TPE. En revanche, leur taux d'exportation par secteur dépasse rarement 5 %, même s'il atteint 10 % dans la filature et le tissage (44 % pour les grandes entreprises du secteur) et 11 % dans la fabrication de produits textiles (30 % pour les grandes entreprises du secteur)²⁸.

²⁷ D'après les estimations de Duchêneaut (1995, p. 59-61) sur les années 1991 et 1993.

²⁸ Source : INSEE (SUSE), Exercice 1994, Champ BRN.

2.1.2. Une population très hétérogène

Au-delà de ce constat global, il est clair que les TPE bénéficient d'un positionnement particulier dans l'économie. Il convient en particulier d'insister sur la très forte présence des TPE dans le secteur tertiaire (tableau 4). Les trois quarts des TPE appartiennent à ce secteur alors que seules 14 % d'entre elles travaillent dans le BTP et 10 % dans l'industrie. Dans les TPE, près de huit salariés sur dix relèvent du secteur tertiaire : trois sur dix dans le commerce et cinq sur dix dans les services (Genna, 1997). C'est ce qui explique, entre autres, l'importance du travail féminin – dans les TPE, un salarié sur deux est une femme – et le poids des employés (qui représentent la moitié des salariés des TPE).

Tableau 4
Répartition des entreprises françaises par tailles et par grands secteurs au 1^{er} janvier 1996 (en %)

	Industrie	BTP	Commerce	Transports	Services	Total
TPE	10,2	13,5	27,7	3,8	44,8	100
PME	28,4	13,6	26,0	5,8	26,2	100
GE	50,0	5,0	15,0	5,0	25,0	100
Ensemble	11,6	13,5	27,6	3,9	43,4	100

Source : INSEE, Répertoire Sirène.

De 1985 à 1995, l'écart s'est encore creusé au bénéfice du tertiaire. Certaines activités tertiaires enregistrent un très fort accroissement de l'emploi salarié au niveau des TPE : activités immobilières (+148 %), activités récréatives, culturelles et sportives (+107 %), poste et télécommunications (+101 %). Toutefois, on note peu de modifications dans le classement par secteur. De 1985 à 1995, on retrouve en effet les mêmes en tête : commerce de détail et réparation (15 % de l'emploi salarié des TPE), construction (11 %), hôtels et restaurants (9 %).

De manière générale, les TPE prédominent dans les secteurs où les économies d'échelle ne jouent pas un rôle essentiel et/ou dans lesquels l'intensité en capital est faible. On constate, par exemple, que :

- 90 % des restaurants de type traditionnel emploient moins de six salariés ;
- 86 % des cabinets d'expertise comptable sont des TPE et 52 % ont le statut d'entreprise individuelle ;
- 83 % des laboratoires de développement et de tirage photographique emploient moins de 5 salariés ;
- 70 % des entreprises de la réparation automobile et 76 % des salons de coiffure emploient de 0 à 2 salariés ;
- 62 % des commerces d'alimentation générale n'ont aucun salarié et ont un statut d'entreprise individuelle.

Ceci étant, les cas de figure sont innombrables. La diversité se manifeste tout d'abord au niveau des statuts juridiques puisque le milieu des TPE se compose d'artisans indépendants ayant constitué une entreprise en nom propre ou sous forme de société à responsabilité limitée (SARL), mais aussi d'entreprises dépendant de grands groupes, de sous-traitants, de franchisés (tableau 5) et, bien entendu, de professions libérales.

Tableau 5
Répartition par tailles et par secteurs des entreprises franchisées en France en 1994 (en %)

Nombre de salariés	Commerce	Services	Ensemble des franchises	
0	4,5	5,1	4,8	75,7
1	9,8	8,2	9,2	
2	10,9	5,6	9,0	
3 à 5	35,8	38,3	36,7	
6 à 9	12,4	22,5	16,0	
10 à 19	13,4	15,4	14,1	24,3
20 à 49	11,4	2,7	8,3	
50 et plus	1,8	2,2	1,9	
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Y compris hôtellerie-restauration. Source : "Les performances de la franchise", ACFI/CECOD, FFF, septembre 1994, cité par Duchéneaut (1995, p. 216).

Et que dire des différences au niveau des performances ! Pendant que certaines unités parviennent tout juste à survivre, d'autres enregistrent des taux de rentabilité élevés. Pendant que la plupart des TPE demeurent sur un marché local, d'autres se situent d'emblée dans un contexte globalisé. Pendant que certaines défendent coûte que coûte leur indépendance et ne souhaitent pas grandir au-delà d'un certain seuil, d'autres mènent une politique de croissance active et raisonnée. On le voit, les facteurs de différenciations des TPE ne manquent pas.

Une analyse en termes de secteurs permet néanmoins de réduire cette hétérogénéité et cette complexité. On peut tout d'abord distinguer des secteurs en déclin (comme le petit commerce de détail et l'hôtellerie-restauration traditionnelle), des secteurs matures (comme le BTP), des secteurs en expansion (comme les services aux entreprises et aux particuliers), ou des sous-secteurs carrément émergents (comme la vente et la réparation de matériel électronique grand public)²⁹. De même, on peut opposer les secteurs reposant sur des formes de production technologiquement élaborées (comme la réparation et le contrôle technique automobile ou l'assemblage informatique) et les secteurs s'appuyant sur des activités banalisées (comme le petit commerce de détail).

Une approche par grand secteur peut néanmoins s'avérer trompeuse. Si l'on admet qu'un secteur peut être conçu "comme un marché où sont proposées des prestations similaires ou proches par des entreprises concurrentes" (Bréchet, 1996) alors le chercheur s'intéressant aux TPE doit privilégier des segmentations très poussées (par exemple jusqu'à la NAF 700 du code APE)³⁰. Par exemple, dans l'hôtellerie-restauration (APE 55), on évitera de confondre la "restauration de type traditionnel" (55.3 A) avec "la restauration de type rapide" (55.3 B) ou avec "les cantines et restaurants d'entreprises" (55.5 A). Pas plus d'ailleurs que dans le "commerce de détail et réparation d'articles domestiques" (APE 52), on ne saurait assimiler "la réparation de matériel électronique grand public" (52.7 C) avec "la réparation de chaussures et articles en cuir" (52.7 A) et les deux précédents avec "les grands magasins" (52.1 H) ou "le commerce de détail de fruits et légumes" (52.2 A).

Une telle approche est bien sûr précieuse pour rendre compte des nombreux phénomènes de concurrence intrasectorielle, par exemple, entre le petit commerce de détail traditionnel et les grandes surfaces ou le *hard-discount*. Mais, elle l'est également pour comprendre la diversité voire les oppositions observées dans

²⁹ Nous nous inspirons partiellement ici de la typologie générique des secteurs ("industries") suggérée par M. Porter (1982).

³⁰ La Nomenclature d'activités française (NAF) a remplacé au 1^{er} janvier 1993 l'ancienne Nomenclature d'activités et de produits (NAP) utilisée depuis 1974. La NAF 700 représente la segmentation la plus poussée. Comme son nom l'indique, elle comporte 700 postes.

les pratiques de gestion de la main-d'œuvre et de formation. L'exploitation du fichier FAMEU³¹ de la Direction de l'animation, de la recherche, des études et de la statistique (DARES) a d'ailleurs permis de vérifier, en matière de formation, la pertinence de tels découpages fins au niveau des secteurs. Mais, parfois, l'approche sectorielle s'avère insuffisante et masque l'importance des relations interentreprises, des chaînes de valeur et des filières de production. Or, celles-ci sont cruciales pour comprendre la place de certaines TPE à l'intérieur, en amont ou en aval de celles-ci³² (cf. troisième partie). C'est par exemple le cas pour les " mégafilières " de l'automobile, de l'agroalimentaire, du textile-habillement-distribution, du cuir et des chaussures, ainsi que de l'électronique où les TPE sont de plus en plus contrôlées financièrement et stratégiquement par les grandes firmes. On retiendra donc, en plus des différenciations sectorielles, le clivage TPE " quasi intégrées "/TPE " indépendantes ".

2.2. Les espaces de développement économique dédiés aux TPE

L'impression d'hétérogénéité qui affecte le milieu des TPE n'empêche donc pas de mettre en lumière un certain nombre de paramètres permettant de réduire la diversité observée au sein des TPE. Mais, au-delà des caractéristiques propres aux secteurs et aux filières, des facteurs plus institutionnels interviennent. L'histoire compte, tant du côté du système productif que du côté du système de formation, et forge des espaces de développement différenciés pour les TPE. On peut ainsi distinguer dans le cas français : l'artisanat, les petits commerces et, enfin, les professions libérales.

2.2.1. L'artisanat

On ne peut parler de TPE sans commencer par l'artisanat tant les entreprises artisanales demeurent très nombreuses en France et contribuent de manière non dérisoire à l'emploi salarié et non salarié. L'emploi salarié est d'ailleurs en nette augmentation depuis la fin des années soixante (+33 %). C'est à l'augmentation du nombre d'entreprises ayant des salariés que l'essentiel de cette croissance est dû. Globalement, le secteur des métiers emploie 13 % de la population active occupée et donne du travail à environ 1 150 000 salariés répartis dans 447 000 entreprises. Les entreprises artisanales contribuent également au maintien d'un volant conséquent de non-salariés en France (les non-salariés représentent environ 12 % des travailleurs français). En effet, parmi les actifs de l'artisanat, on compte 40 % de chefs d'entreprise et de conjoints de chefs d'entreprise³³ représentant au total un quart des travailleurs indépendants en France et même près de la moitié en excluant l'agriculture.

³¹ FAMEU : Fichier annuel des mesures de politique d'emploi par établissement utilisateur (cf. l'encadré 7 ainsi que les tableaux 10 et 11).

³² Cette problématique relève à la fois de l'économie industrielle au sens large et de la stratégie. C'est pourquoi elle sera reprise plus loin (troisième partie). Si la filière décrit en effet la succession des opérations de transformation des biens et services aboutissant au client final, elle permet aussi de penser la place stratégique des TPE dans les processus de coordination entre les grandes et les petites firmes (Perez, 1983 ; de Bandt, 1991).

³³ La loi du 10 juillet 1982 a accordé un statut juridique spécial au conjoint du chef d'entreprise. Celui-ci peut désormais choisir entre quatre statuts : le statu quo (qui mêle la propriété de l'entreprise et le régime patrimonial), le conjoint collaborateur (officiellement non rémunéré et n'exerçant pas d'autre profession), le conjoint salarié (loi du 10 juillet 1983, reprise par la loi Madelin du 11 février 1994), le conjoint associé de la SA ou de la SARL qui peut, s'il participe à l'activité de l'entreprise, être affilié personnellement à certains régimes d'employeurs ou de travailleurs indépendants.

Encadré 2

Une tentative de définition des entreprises artisanales

Trois champs de définition sont en général utilisés pour décrire les entreprises artisanales (Journal officiel, 1997).

Une définition institutionnelle qui réside dans l'immatriculation au répertoire des métiers. à ce titre, l'arrêté ministériel du 24 mai 1976 et la loi du 6 juillet 1996 définissent le secteur et recensent 256 métiers consistant pour l'essentiel en activités de production, de transformation, de réparation ou de prestation de services. Quatre grandes catégories de métiers y sont répertoriées : le bâtiment, les services (coiffure, esthétique, taxi, réparation automobile, prothésiste dentaire...), l'alimentation de détail (boulangier, pâtissier, charcutier, boucher, glacier...) et la production (mécanique, ébénisterie, joaillerie...);

Une définition dimensionnelle, très imparfaite et historiquement très fluctuante, s'appuyant sur le seuil des dix salariés (adopté par le décret du 21 septembre 1976). Cette définition comporte de nombreuses exceptions, selon la qualification du chef d'entreprise, le "droit de suite" qu'il exerce ou non (permettant à une entreprise en croissance de conserver le statut artisanal au-delà de dix salariés), ou l'implantation régionale (par exemple, en Alsace ou en Moselle, des entreprises de cinquante ou cent salariés peuvent être considérées comme artisanale). Il existe ainsi plus de 4 000 entreprises artisanales, inscrites au répertoire des métiers, comptant plus de 10 salariés ;

Une définition qualitative, relativement floue, mettant l'accent sur plusieurs critères : le caractère "indépendant du travail" (qui n'exclut pas le recours à des formes juridiques de type Société anonyme (SA) et SARL), sa nature "manuelle" (excluant théoriquement les activités "purement intellectuelles" et les "artistes" différenciés des "artisans d'art"), la notion de "petite série" et la notion de qualification (non indispensable, il est vrai, dans l'approche juridique française, à l'exception d'une demi-douzaine de professions comme la coiffure, les taxis, les ambulanciers, etc.).

À l'instar du reste de l'économie, l'emploi non salarié de l'artisanat est cependant difficile à appréhender avec exactitude. Par exemple, beaucoup de conjoints n'ont pas le statut juridique de conjoint-collaborateur et ne sont pas plus recensés dans le Répertoire informatique des métiers (RIM) que les autres aides familiaux. En outre, un nombre croissant d'artisans sont salariés tout en étant chefs d'entreprise. Enfin, les données sur l'emploi dans l'artisanat ne reposent que sur des estimations issues des enquêtes annuelles d'entreprises (EAE, ministère de l'Économie, 1997).

Tableau 6
**Estimation de l'emploi au 1er janvier 1996 dans les entreprises de 0 à 10 salariés
relevant du champ d'activités de l'artisanat (en milliers)**

	Salariés [*]	Apprentis ^{**}	Non salariés ^{***}	Total ^{***}
Alimentation	165	39	128	332
Travail des métaux	103	4	31	138
Textile, habillement, cuir	34	1	17	52
Bois et ameublement	33	3	29	66
Autres fabrications	138	5	46	188
Bâtiment	405	43	254	702
Réparations, transports, autres services	274	46	237	557
Ensemble	1 152	141	743	2 036

Sources : *UNEDIC ; **Apprentis formés dans les entreprises artisanales ; ***Estimation d'après le RIM au 01/01/1996 et les enquêtes annuelles d'entreprises (EAE) 1993 ou 1994.

Malgré sa forte contribution à l'emploi, l'artisanat véhicule encore une image quelque peu passéiste voire archaïque et il est vrai que bon nombre d'artisans se contentent de survivre à partir d'une clientèle qu'ils croient, à tort ou à raison, fidélisée. Pour autant, ce portrait de l'artisanat doit quelque peu être amendé. Ainsi, une étude de l'Institut supérieur des métiers (1994) a mis en évidence le caractère innovant de nombreuses (44 %) entreprises artisanales³⁴. Selon cette enquête, une entreprise artisanale sur cinq réalise plus de 20 % de son chiffre d'affaires avec des produits innovants ; 28 % emploient au moins une personne ayant un niveau supérieur au bac (44 % dans les secteurs des biens professionnels) ; 69 % ont un équipement informatique. En revanche, moins de 8 % d'entre elles ont l'habitude de travailler en partenariat et 25 % n'ont aucune capacité d'ouverture technologique hors du secteur artisanal. En fait, deux grands types d'artisanat semblent coexister :

- d'une part, *“ un artisanat traditionnel exercé généralement par une personne physique qui n'a pas fait le choix de constituer son activité en société, qui travaille souvent avec des auxiliaires familiaux et rarement avec des salariés, sinon des apprentis ”* ;
- d'autre part *“ un nombre croissant d'entreprises employant généralement deux à trois salariés ou plus [...] [et] insérées dans un marché évolutif où une adaptation continue aux progrès de la technique s'impose ”* (Journal Officiel, 1997, p. 58).

En termes de secteurs, les métiers du bâtiment et de l'alimentation sont particulièrement bien représentés (respectivement 35 % et 16 % des personnes occupées dans les TPE artisanales). C'est l'accès au marché qui définit le mieux la segmentation nécessaire d'un secteur aussi hétérogène que le secteur artisanal. Celui-ci permet, entre autres, de distinguer :

- l'artisanat du bâtiment, où la croissance des parts de marché s'est faite au détriment des grandes entreprises ;
- l'artisanat de production et de sous-traitance, lui aussi très compétitif, grâce notamment à sa souplesse d'évolution et à son adaptation fine à la clientèle ;
- l'artisanat de service et de commerce de proximité nettement plus menacé par des concurrents et/ou des “ partenaires ” ayant un fort pouvoir de marché (grandes surfaces ou constructeurs automobile, par exemple).

2.2.2. Les petits commerces

De leur côté, les commerçants représentent aujourd'hui en France 780 000 personnes. Dans la Nomenclature INSEE d'activités et de produits (NAP), le commerce est défini comme une “ activité de revente en l'état, sans transformation, de produits achetés à des tiers. Cette activité peut inclure quelques opérations annexes telles que le conditionnement ”. C'est pourquoi, sont exclues des activités de commerce, comme la boulangerie-pâtisserie, et les services à caractère commercial (cafés, hôtels et restaurants, réparation et commerce de l'automobile et autres services marchands tels la coiffure, la blanchisserie-teinturerie) qui sont répertoriés dans l'artisanat.

En termes d'activité, l'alimentation de proximité ou spécialisée a vu régulièrement baisser son chiffre d'affaires depuis 1985, passant de l'indice 100 à l'indice 70 en 1994. À l'inverse, c'est l'alimentation générale de grande surface qui a connu la plus grosse progression, passant de l'indice 100 à 165. De façon générale, les surfaces de vente ont augmenté régulièrement depuis 1966, tant dans l'alimentaire que dans le non alimentaire. Par ailleurs, tandis que les petits et moyens commerces de détail ont vu leur part de marché passer de 39 % à 36 % de 1990 à 1994, le grand commerce (comprenant notamment les grandes surfaces alimentaires et non alimentaires spécialisées ainsi que les petites surfaces de moins de 400 m² succursalistes et coopératives) est passé, lui, de 41 % à 47 %.

Du point de vue des structures juridiques, en 1993, si l'on trouvait globalement 72 % de personnes physiques dans le commerce de détail et réparation (contre 21 % de SARL ou 4 % de SA), il fallait distinguer par exemple les entreprises de réparation d'articles personnels et domestiques ou l'alimentaire

³⁴ L'échantillon aléatoire excluait les entreprises de création récente. Ont été enquêtées 1 016 entreprises artisanales appartenant à un secteur de production, inscrites au répertoire des métiers à la date du 31/03/93 et ayant réalisé un chiffre d'affaires supérieur à un million de Francs (hors taxes) en 1988.

en magasin spécialisé – dont respectivement 87 % et 80 % étaient dirigés par des personnes physiques –, avec les grandes surfaces à prédominance alimentaire ou les grands magasins où prédominaient les SA (respectivement : 70 % et 83 %) et les SARL (22 % et 17 %).

Pourtant, en ce qui concerne l'emploi, près de 51 % des entreprises du commerce de détail et de la réparation n'employaient pas de salarié en 1993, 16 % seulement un salarié, 14 % de 3 à 5 salariés. La même année, ils n'étaient en fait que 2 % à employer 20 salariés et plus. En 1994, ils étaient environ 1 200 000 salariés à travailler dans le commerce de détail, répartis à peu près de façon égale entre les "grands commerces" et les petits et moyens commerces, contre 426 800 non-salariés, surtout présents dans les très petits établissements. Quant aux salariés à temps partiel, ils représentaient en 1992 environ 30 % des effectifs des hypermarchés et 27 % des supermarchés, et dans les établissements les plus petits leur proportion ne descendait jamais au-dessous de 20 % (avec notamment 46 % du personnel à temps partiel sur l'ensemble de l'effectif salarié dans les pharmacies).

2.2.3. Les professions libérales

Aux artisans et commerçants, il convient encore d'ajouter les professions libérales. En France, il n'existe toutefois pas de définition légale précise de la profession libérale et les nomenclatures qui la circonscrivent en creux comme une activité qui n'est "ni salariée, ni commerciale, ni agricole, ni artisanale" ne sont pas d'un très grand secours. Dans son article L. 622-5, le code de la Sécurité sociale propose faute de mieux une énumération (médecins, sages-femmes, pharmaciens, notaires, avocats, experts-comptables, architectes...) et précise l'aspect intellectuel dominant de cette profession, requérant un haut niveau de qualification et une forte indépendance dans la prestation de travail de la part de ceux qui l'exercent.

On distingue cependant en général les professions libérales réglementées (par exemple soumises à des codes déontologiques ou encadrées par des ordres professionnels) et les professions libérales non réglementées (Dupuy *et al.*, 1997). Si les premières revendiquent leur incompatibilité avec l'activité lucrative, elles n'en sont pas moins traversées aujourd'hui par "une tendance nette à la commercialisation", *via* notamment la constitution de sociétés, et ne se révèlent parfois pas incompatibles avec une activité salariée. Quant aux secondes, qui autorisent les actes de commerce à titre professionnel, "en son nom propre et pour son compte" (article 1 du Code de commerce), elles se rapprochent par là-même des professions industrielles et commerciales et recouvrent des activités de service de plus en plus nombreuses ainsi que des métiers émergents : conseil, organisation, communication, formation. Exercent ce type de professions libérales, "d'une manière générale ceux qui créent des biens immatériels" et qui du fait de leur insertion dans des structures sociétaires peuvent être désignés comme des "professionnels parasubordonnés" (Barthelemy J. cité par Dupuy *et al.*, 1997).

Du point de vue de l'emploi, les professions libérales dans leur ensemble représentent aujourd'hui 338 996 professionnels indépendants (Piatecki *et al.*, 1997), dont 70 % dans les professions de santé et 18 % dans les activités juridiques et financières qui sont toutes ou presque réglementées et tendent globalement à se stabiliser avec des différences cependant selon les professions : +5 % pour les professions de santé, +9 % pour les avocats, mais -10 % pour les experts comptables de 1991 à 1993. Les autres professionnels libéraux des "métiers émergents" ont connu quant à eux une progression sensible à l'instar du secteur des services marchands qui a enregistré au cours des dernières années un accroissement de ses effectifs et de sa valeur ajoutée (respectivement +55 % et + 1 460 % entre 1970 et 1993). Ainsi donc, l'exercice libéral des activités de service est en pleine expansion (Paysant et Batty, 1995).

Encadré 3

Salariés, non-salariés et indépendants

Pour une bonne part, les TPE recèlent un grand nombre d'emplois non salariés. Or ceux-ci ont souvent été considérés comme résiduels par les statisticiens de l'emploi et sont de ce fait encore mal connus. Les difficultés définitionnelles et de quantification sont aujourd'hui d'autant plus considérables que les frontières opposant travail salarié et non salarié ont tendance à s'estomper (Paysant et Batty, 1995 ; Dupuy *et al*, 1997).

Au sens de la Sécurité sociale, les emplois non salariés et le statut d'indépendant relèvent tout d'abord d'une simple énumération. En font partie : les exploitants agricoles (art. 1107 du code rural), les artisans (personnes inscrites au répertoire des métiers), les professions industrielles et commerciales (personnes inscrites au registre du commerce ou astreintes au paiement de la patente), les professions libérales et les gérants majoritaires de SARL, les gérants libres ou en location gérance. À cette longue liste, on pourrait ajouter certaines catégories nouvelles dont le statut sociologique est loin d'être théorisé et qui brouillent le paysage déjà particulièrement flou du travail indépendant : le " travail indépendant réduit ", la pluriactivité, les " entrepreneurs de soi " ou " les entreprises Moi SA " (Aubrey, 1996 ; Dubois, 1996).

On aimerait pouvoir s'en remettre à des catégories juridiques stables et univoques. Par exemple, opposer le travail salarié subordonné à l'activité non salariée indépendante. Mais il existe des statuts mixtes qui combinent " *droit commercial et droit du travail* " (Lyon-Caen, 1990), comme celui des gérants succursalistes qui, tout en étant non-salariés, exercent leur activité dans une " relative dépendance ". Inversement, certains travailleurs subordonnés sont clairement indépendants dans leur activité (cas des professionnels libéraux travaillant dans et pour une organisation...). Dès lors, et même si l'on assiste à un rapprochement récent entre les critères du droit du travail et de la Sécurité sociale, le salariat se définissant par l'assujettissement au régime général et par l'existence d'un contrat de travail, il faut se contenter de " *faisceaux d'indices* " et de " *présomptions* " (Dupuy *et al.*, 1997) où les critères économiques ne sont pas indifférents. Car " *l'objet économique de l'activité, les aspects sociologiques et finalement la nature des revenus (critère commun au droit fiscal et à la Sécurité sociale) doivent être considérés comme les plus proches de la réalité* " (Lyon-Caen, 1990). Dans ce cas, tandis que le salarié travaille " pour autrui ", dans le cadre d'un " service organisé ", et est soumis à un règlement, une discipline, un contrôle, le travailleur non salarié est " *celui qui, propriétaire de ses instruments au sens large, supporte les risques de son activité économique et en recueille les profits* " (Lyon-Caen, 1990).

Il reste que les critères de dépendance économique et de la subordination juridique ne sont pas assimilables. En outre, les situations intermédiaires de plus en plus nombreuses et complexes rendent l'opposition entre les travailleurs salariés et non salariés de moins en moins assurée. Il en est ainsi par exemple de " l'activité intégrée " des concessionnaires exclusifs ou des franchisés dont la " subordination imparfaite " est en attente d'une franche théorisation juridique (Lyon-Caen, 1990).

2.3. De la spécificité de la notion de TPE

2.3.1. Apports et limites du critère taille

Face à une telle hétérogénéité, le critère de la taille de l'entreprise évalué en nombre de salariés pose évidemment problème. Tout d'abord, il n'est pas toujours pertinent de se baser sur lui dans un contexte économique instable où la grande comme la petite entreprise sont plus ou moins dénaturées. Par ailleurs, l'opposition entre grandes entreprises rigides et petites entreprises flexibles est, en un certain sens, en voie de dépassement dans la mesure où une stratégie de groupe ou de réseau peut parfois concilier les avantages des unes et des autres. Notons à ce propos que les stratégies de groupe ne sont plus réservées

aux seules grandes entreprises. Les TPE y ont également recours via l'hypogroupe (Debray et Leyronas, 1996) de type familial ou entrepreneurial³⁵.

Enfin, le choix du nombre de salariés comme critère de taille n'est pas neutre, les différentes mesures de taille n'étant pas interchangeables, en particulier dans certains services (Nguyen et Bellehumeur, 1985). Il devient donc extrêmement difficile de définir avec précision les limites des firmes, y compris des plus petites. De plus, les politiques de l'emploi ont peu à peu brouillé les cartes, de sorte que l'effectif d'une même entreprise peut varier de manière non négligeable selon que l'on prend en compte ou pas les apprentis, les jeunes en contrat de qualification... À cela s'ajoute évidemment dans le cas de la TPE, la quasi-impossibilité pour les enquêtes statistiques (pour les rares qui daignent s'intéresser aux TPE !) de faire le point sur l'implication de membres de la famille du dirigeant dans la production ou la gestion de l'entreprise. De même, le travail au noir (hors famille) reste difficile à cerner mais est probablement important dans de nombreuses TPE, en particulier dans le secteur des services à la personne.

Pour autant, la taille des entreprises évaluée en nombre de salariés continue à discriminer certains comportements en matière d'exportation, d'innovation, d'investissement mais aussi vis-à-vis de l'emploi (recours différenciés aux aides de l'État) et de la formation. En fait, quel que soit le jugement porté sur le rôle et l'apport des très petites entreprises dans les économies modernes, il est difficile de nier l'existence de nombreux effets taille mais aussi de ne pas tenir compte de certains points communs. Ainsi, nos enquêtes ont mis en avant, au-delà de l'hétérogénéité apparente : l'existence d'un seuil aux alentours de 10 salariés mais aussi la centralisation de la gestion autour d'un dirigeant omniprésent, le caractère organique du fonctionnement quotidien de la TPE, le système d'information peu conforme aux recommandations des " gourous " du management et, enfin, une stratégie intuitive et peu formalisée.

³⁵ Dans l'hypogroupe familial, " le dirigeant-proprétaire est mû par une logique " stock " d'accumulation patrimoniale (accumulation des actifs) et un souci de pérennisation de l'affaire dans l'objectif de le transmettre à ses héritiers. Ce type d'hypogroupe est construit sur des savoir-faire et des compétences historiquement acquis. L'hypogroupe entrepreneurial est lui régi par une logique " flux " de valorisation des actifs (corporels, incorporels, financiers), mais aussi de valorisation des compétences personnelles du dirigeant-proprétaire " (Fourcade et Marchesnay, 1997, p. 276).

Encadré 4

Essai de caractérisation de la TPE

A) 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 le seuil des 10 salariés semble refléter une certaine réalité économique et ne renvoie pas à une simple convention administrative et juridique.

B) 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.

C) 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 des salariés à qui il n'est pas rare de demander d'exercer plusieurs tâches différentes.

D) 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.

E) 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.

Il convient d'insister tout particulièrement sur le rôle du dirigeant (deuxième et troisième partie). L'importance du dirigeant est une constante chez les TPE (au point qu'il est courant que la TPE ne survive pas à son créateur) d'autant que le profil de celui-ci nous est apparu comme un élément majeur de différenciation au sein des TPE. Il y a véritablement identification de l'entreprise à son dirigeant, tant au niveau du personnel que des partenaires, des concurrents ou des autres acteurs de l'environnement. Ceci dit, celui qui crée ou dirige une TPE n'est pas nécessairement un entrepreneur au sens quasi héroïque du terme. La plupart du temps, le dirigeant de TPE n'est ni un inventeur de génie, ni un visionnaire, ni un preneur de risques (un joueur), ni même un individu avide de puissance prêt à tout pour parvenir à ses fins. C'est en revanche quelqu'un qui tente, dans un contexte marqué par l'incertitude et le risque, d'assurer la survie et le développement de son entreprise sans, pour autant, renoncer à un certain nombre d'objectifs qui lui sont propres.

2.3.2. Une typologie des TPE à trois niveaux

Il nous paraît désormais possible de définir une typologie des TPE autorisant un dépassement de l'hétérogénéité de ce milieu et permettant d'intégrer la problématique de la gestion de la main-d'œuvre et de son perfectionnement. En articulant le profil des dirigeants et le mode de développement des entreprises, on peut distinguer :

- les TPE qui fonctionnent sur un modèle " familialiste " où l'histoire d'entreprise se confond avec l'histoire de vie de l'entrepreneur ;
- les unités franchisées et intégrées dans des groupes commerciaux ou financiers gérées selon des principes managériaux ;
- et une configuration " entrepreneuriale " intermédiaire où s'opèrent des ruptures avec les dépendances familiales initiales (extension d'un magasin, diversification des activités...) et une orientation vers une plus grande rationalisation.

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

Les TPE traditionnelles sont gérées " en bon père de famille ". Elles sont particulièrement nombreuses dans le secteur des Métiers. Elles ont vocation à durer, leurs dirigeants étant particulièrement attachés à la pérennité de l'affaire et espérant, dans bon nombre de cas, la transmettre à un ou plusieurs membres de leur entourage. L'entreprise doit donc s'adapter pour survivre et, ce faisant, continuer à dégager un revenu décent pour le chef d'entreprise et sa famille. Pour autant, le dirigeant ne se focalise pas sur les indicateurs économiques. Le besoin d'indépendance et la volonté farouche de " rester son propre patron " priment. D'où une méfiance évidente face aux banques, aux organismes professionnels, aux établissements scolaires et aux organismes de formation... bref, face à tous ceux qui peuvent être considérés par le dirigeant comme des intrus, des perturbateurs enclins à taxer ces TPE de " passésistes ".

Les TPE managériales, à l'inverse, relèvent avant tout d'une démarche économique. Elles doivent en priorité assurer une rémunération élevée à leurs dirigeants tout en leur apportant prestige et sécurité. Pour ce faire, ces TPE n'hésitent pas à s'insérer dans des groupes ou des réseaux formels ayant (ou visant) une grande notoriété. Le dirigeant renonce ainsi à l'indépendance absolue revendiquée par l'artisan mais bénéficie, en échange, d'une infrastructure et d'une dynamique qui *a priori* lui permettent d'espérer des revenus supérieurs. Bien entendu, cela le conduit à adopter un fonctionnement largement calqué sur le " modèle " de la grande entreprise. Le rôle de chacun, par exemple, est assez clairement identifié et relève d'une division interne du travail rationnelle (d'un point de vue économique bien sûr et par opposition à une division sociale du travail de type " familialiste "). De même, la formation codifiée *via* un organisme de formation ou, plus fréquemment encore, *via* le franchiseur, est mise en avant.

Encadré 5

Réseaux, TPE traditionnelles, entrepreneuriales et managériales

Les TPE traditionnelles sont à la fois les plus isolées des réseaux formels et les plus spontanément ouvertes aux relations interpersonnelles. Elles sont donc généralement à la fois très " poreuses " par rapport à leur environnement professionnel local (la clientèle, les collègues...) et très " étanches " à l'environnement institutionnel. Le cas de l'artisanat traditionnel est – avec ses normes, ses valeurs, son souci de l'indépendance et ses savoir-faire – caractéristique d'un tel fonctionnement.

Les TPE managériales sont les plus concernées par les réseaux formels et hiérarchiques (sous-traitance de spécialité, franchise...). Cela ne les dispense évidemment pas de participer à des réseaux informels territorialisés mais leur préférence va aux relations relevant d'une quasi-intégration verticale, donc de la hiérarchie, et/ou de mécanismes de marché. Ainsi, en matière de formation, ces entreprises-là se rapprochent du " modèle " de la grande entreprise.

Les TPE entrepreneuriales sont très ouvertes sur l'extérieur mais cela renvoie à des comportements beaucoup plus réfléchis et calculateurs que dans le cas des entreprises traditionnelles. L'immersion dans l'environnement est multiforme (elle s'appuie sur les milieux professionnel, sectoriel, associatif, familial...) et opportuniste, même pour des réseaux informels. Ces entreprises affichent, autant que possible, un ancrage territorial fort mais n'hésitent pas, notamment en matière d'emploi et d'innovation, à tisser des relations avec des acteurs non locaux.

Enfin, entre les deux, on découvre les TPE entrepreneuriales. Elles s'articulent autour d'un dirigeant porté par un souci d'accomplissement personnel très fort. Ce besoin pousse l'individu, à un moment ou à un autre de sa vie, à sauter le pas et à créer une entreprise de manière à expérimenter une façon innovante de produire, de vendre, de travailler... La performance économique est bien recherchée mais plutôt comme la marque d'un pari réussi. Les motivations individuelles sont essentielles et le besoin de créer en permanence incite l'entrepreneur à s'ouvrir sur l'extérieur, à rester en état de veille, via notamment une insertion forte dans des réseaux informels. Mais, cette configuration est par nature instable : on ne peut être innovant en permanence.

3. LES TPE, ACTEURS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Malgré les apparences, la TPE est donc une entité économique complexe qui ne saurait être analysée en fonction de schémas empruntés à la grande voire à la moyenne entreprise. Les caractéristiques des TPE étant (re)visitées nous allons pouvoir décrire leur participation au marché du travail. Nous verrons ainsi que leur contribution à la construction des compétences est essentielle, même si les efforts de formation qu'elles sont amenées à faire demeurent mal connus car n'empruntant que rarement les formes "classiques" de recours au marché de la formation continue. C'est dire que l'obligation légale de participation au financement de la formation n'a pas véritablement modifié le rôle structurant de la formation "sur le tas", formation qui sera abondamment décrite dans la deuxième partie.

3.1. L'importance des TPE dans les flux d'emplois

Le poids des TPE en matière d'emploi est important puisque celles-ci emploient environ un salarié du privé sur quatre. Mais, là n'est peut-être pas l'essentiel, comme l'indique d'ailleurs une approche non plus par les stocks mais par les flux d'emplois. Faute d'intégrer cette approche à leurs analyses, trop de gestionnaires, de sociologues et d'économistes aboutissent d'ailleurs à une image tronquée des petites et toutes petites entreprises.

3.1.1. Fréquence et intensité du recours au marché du travail

Dans l'optique des flux, on constate en effet que les TPE contribuent massivement au dynamisme du marché du travail et ce, de plusieurs manières :

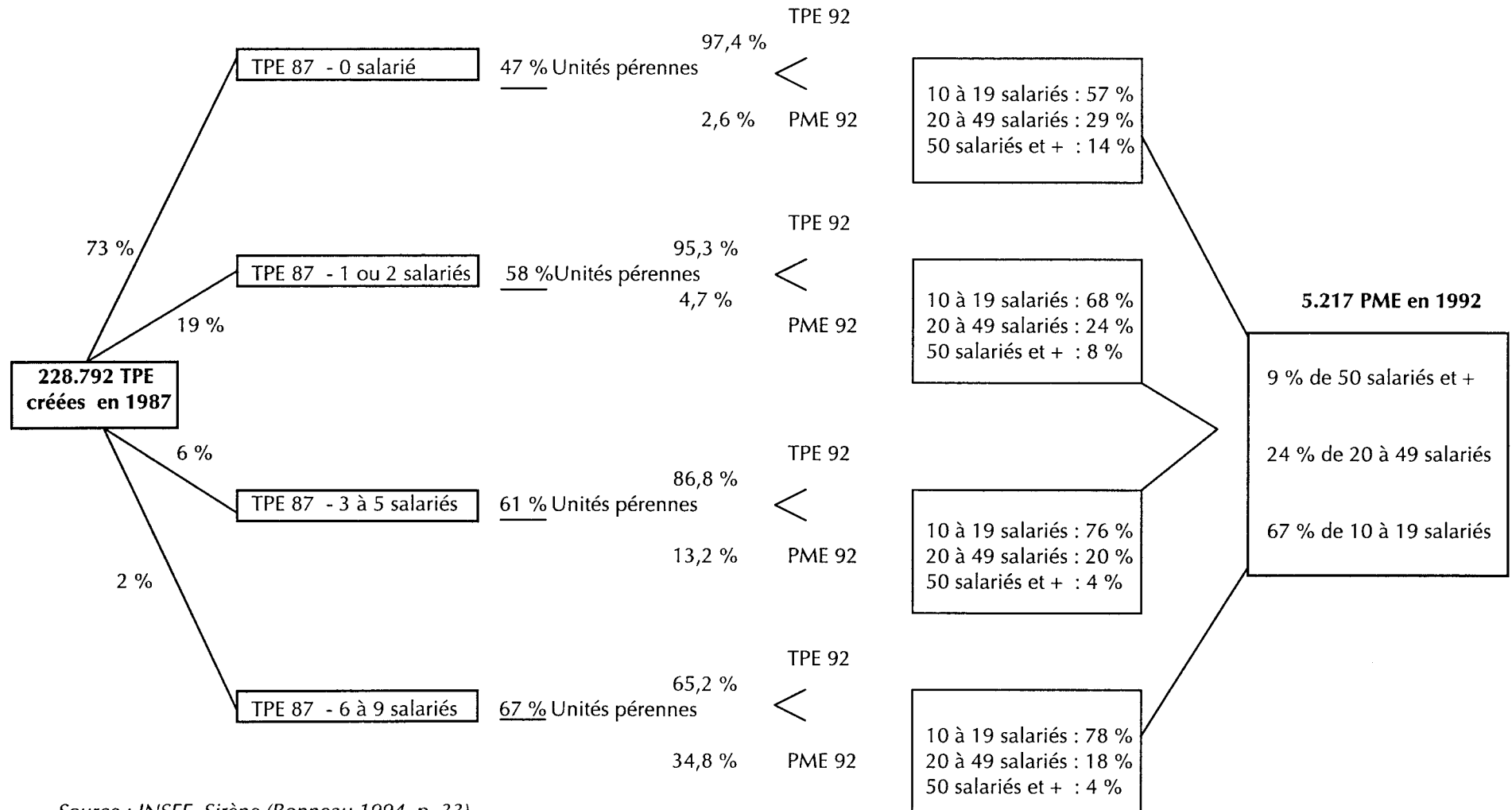
- par les flux incessants de créations et de disparitions de TPE ;
- par le processus de croissance de certaines TPE de création récente ;
- par le rôle "formateur" qu'ont les TPE vis-à-vis de jeunes (avant que ceux-ci s'orientent vers d'autres entreprises plus "intéressantes" sur le plan financier) ;
- par les stratégies d'externalisation, de filialisation et de maillage qui redistribuent les emplois au bénéfice, entre autres, des plus petites entreprises ;
- par l'apparition et le développement permanents de micro secteurs où la petite taille de l'entreprise est un atout.

La vitalité des mouvements de création, de transformation et de disparition d'emplois est donc tout à fait remarquable au sein du tissu des TPE, même si l'on enregistre un certain tassement depuis quelques années. L'appréhension de ces phénomènes est néanmoins délicate dans la mesure où le stock de TPE à un instant t est composé d'entreprises qui, en $t-1$, appartenaient déjà à cette catégorie mais aussi d'entreprises qui n'existaient pas encore et de PME qui ont vu leurs effectifs décroître. Ainsi, "sur 100 PME créées en 1987, 34 entreprises ont disparu, et parmi les 66 encore actives à l'issue de la cinquième année, 15 sont devenues des TPE en passant au-dessous du seuil des 10 salariés" (Bonneau, 1994, p. 32). Inversement, parmi les TPE créées une même année, certaines vont, dans les années suivantes, disparaître ; d'autres vont demeurer des TPE ; d'autres enfin vont rejoindre la catégorie PME. Le graphique 1 montre d'ailleurs ce qu'il est advenu des TPE créées en 1987. Il apparaît que seules 2,3 % d'entre elles correspondent, en 1992, à des PME.

Tout porte à croire que les TPE ne constituent qu'exceptionnellement le stade " infantile " de la croissance d'une entreprise appelée à devenir une PME voire une grande entreprise (au cours de cette période, 35 % des TPE de taille de 6 à 9 salariés ont toutefois franchi le seuil des 10 salariés). Dans la majorité des cas, une TPE de création récente est destinée soit à disparaître, soit à demeurer dans la catégorie des entreprises de moins de 10 salariés, quitte à éclater en hypogroupe³⁶. Cette volonté de ne pas grandir démesurément et de conserver une " taille humaine " n'empêche en rien les TPE de recourir au marché du travail. Au contraire, une de leurs fonctions essentielles – aux niveaux méso et macro économiques – est incontestablement de rendre possible la fluidité de la main-d'œuvre et l'enrichissement des compétences de celle-ci, grâce notamment aux différentes mesures publiques d'aide à l'emploi.

³⁶ On désigne par hypogroupe un ensemble de petites et très petites entreprises unies entre elles par des relations financières. Cela permet à un dirigeant de PME de maîtriser la croissance de son affaire sans perdre les avantages de la petite taille. La filialisation n'est donc pas l'apanage des grandes entreprises.

Graphique 1
Transformation après cinq ans de TPE créées en 1987 en PME



Source : INSEE, Sirène (Bonneau, 1994, p. 33).

Du coup, le marché du travail – que l'on dit fréquemment atone – est, en réalité, particulièrement actif : "pour une évolution nette annuelle 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 [...]. Les petites unités se caractérisent finalement autant par la fréquence et l'intensité de leur recours au marché du travail (avec les formidables déplacements de main-d'œuvre que cela implique) que par leur contribution au continuel déplacement des emplois et des qualifications à travers le tissu productif. Les grandes unités se caractérisent par des rotations de personnels moins fréquentes, un peu plus efficaces (la part des purs renouvellements est plus faible) et une structure des qualifications moins volatile" (Maurin, 1995, p. 30 et 37).

Tableau 7

Proportion d'individus ayant changé d'entreprise entre mai 1988 et mai 1993 selon le statut, l'âge de l'individu, et la taille de l'entreprise en mai 1988 (en %)

	25-39 ans	40-49 ans	50-64 ans	Ensemble
À son compte	29	14	10	16
Aide familial	31	16	24	23
Salarié de l'Etat	12	7	6	9
Salarié des collectivités locales	22	9	5	13
Salarié d'entreprise nationale	15	4	3	9
Salarié d'entreprise privée				
- de taille inconnue	57	35	26	45
- de 1 à 9 salariés	49	32	20	40
- de 10 à 49 salariés	42	27	17	33
- de 50 à 499 salariés	39	23	14	29
- de 500 salariés et plus	29	8	4	16
Ensemble	37	18	13	25

Source : INSEE, enquête FQP 1993.

Le tableau 7 confirme le rôle des TPE dans les flux d'emplois : 40 % des personnes qui étaient salariées d'une TPE en mai 1988 (49 % pour les personnes de 25 à 39 ans) ont changé d'entreprise au cours des cinq années suivantes, contre seulement 16 % de celles qui travaillaient dans une grande entreprise. La même enquête témoigne également que la TPE est bien, pour certains individus, un tremplin vers des entreprises de plus grande taille. Seules 56 % des personnes qui étaient salariées dans des TPE, en mai 1988, relèvent encore de cette catégorie d'entreprises en 1993 (26 % ont rejoint une PME ou une grande entreprise et 8 % se sont mis à leur compte) alors que 80 % des personnes qui appartenaient en 1988 à de grandes entreprises y sont restées. C'est dire le rôle essentiel des TPE dans les parcours professionnels.

3.1.2. La TPE et la primo-insertion des jeunes

Ce phénomène n'est pas nouveau. Dans les années 1980, déjà, la première mise au travail d'une partie de la main-d'œuvre était en priorité dévolue aux petites et aux très petites entreprises. 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 en atteste (Bruand, 1991). Cette enquête démontrait que les jeunes de niveau V trouvent fréquemment leur premier emploi dans une très petite (dans 28 % des cas, à l'époque) ou une petite entreprise (dans 14 % des cas) et qu'une proportion non négligeable d'entre eux trouve 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). "Les entreprises les plus petites puisent d'une manière privilégiée dans les cohortes successives de jeunes sortant de l'appareil scolaire dont une fraction significative se dirige ensuite vers des établissements de plus grande taille. Elles sont donc confrontées à une déperdition constante de jeunes débutants" (Ibid., p. 2). Cette enquête montrait d'ailleurs que de nombreux jeunes quittent volontairement leur première entreprise lorsque celle-ci est de petite taille (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). Le taux de stabilité dans le premier emploi n'est d'ailleurs que de 17 % pour les TPE contre 47 % pour les grandes entreprises. L'étude en question permet de mieux cerner les motivations des jeunes. En réalité, ils cherchent à quitter non pas tel ou tel secteur d'activité mais plutôt les petits employeurs (à commencer par les artisans et les petits commerçants), sans doute parce que les conditions de travail y sont assez dures, et sont attirés vers des entreprises de plus grande taille (y compris le secteur public type EDF, SNCF...) offrant la perspective d'une meilleure rémunération (vérifiée par l'enquête).

D'autres sources confirment l'existence de telles stratégies chez les jeunes. Ainsi, en ce qui concerne les anciens apprentis³⁷, "presque la moitié de ceux qui quittent une petite entreprise et qui ont un autre emploi l'occupent dans une entreprise moyenne ou grande, les autres se trouvant toujours dans une entreprise artisanale. En outre, les départs des petites entreprises vers des plus grandes ne sont pas compensés par des embauches d'anciens apprentis venant d'entreprises moyennes ou grandes par les entreprises artisanales. La structure de la population par taille d'entreprise se déforme donc : la concentration des jeunes salariés dans les petites entreprises est moins forte que pendant l'apprentissage, il y a un glissement net de la population vers les entreprises moyennes ou grandes" (Céreq, 1992). On peut donc penser qu'il existe un changement important par rapport aux années 1950, période pendant laquelle les anciens apprentis se maintenaient durablement dans le monde artisanal.

On ne peut cependant se contenter de noter qu'une proportion non négligeable de jeunes ne souhaitent pas demeurer dans des très petites unités. Il convient également d'insister sur le caractère profitable de ce passage par la TPE puisque les entreprises de plus grande taille, en embauchant ces jeunes par la suite, valident l'expérience qu'ils ont ainsi acquise. D'autres données indiquent d'ailleurs que ce rôle charnière de la TPE dans l'insertion a tendance à s'étendre à l'ensemble des jeunes, quel que soit leur niveau de formation initiale. Les TPE demeurent, à l'évidence, un espace privilégié d'insertion professionnelle des jeunes de bas niveaux de qualification. Pour autant, l'observatoire "Entrée dans la vie active" du Céreq indique que 30 % des jeunes sortis de l'enseignement supérieur en 1992 (tableau 8) travaillaient en 1994 dans des entreprises de 1 à 49 salariés (13 % pour les seules TPE). Cette évolution vers les niveaux supérieurs (qui demande à être vérifiée dans la durée) n'est-elle pas liée au développement d'un nouvel entrepreneuriat ? Ou, n'est-elle, tout simplement, que l'expression d'un profond désarroi face à la crise de l'emploi ?

Tableau 8
L'emploi en décembre 1994 des jeunes sortis de l'enseignement supérieur en 1992 selon la taille de l'entreprise (en % ligne)

	1-9 salariés	10-49 salariés	50-199 salariés	200-499 salariés	500 salariés et plus	Fonction publique	Total (%)
BTS/DUT industriel	14,1	22,2	21,6	13,0	14,8	14,3	100
BTS/DUT tertiaire	20,3	24,6	17,8	7,3	9,1	20,9	100
BTS/DUT	18,3	23,8	19,0	9,1	11,0	18,8	100
Écoles d'ingénieurs	6,5	16,3	22,5	14,4	28,9	11,4	100
Écoles de commerce	12,6	24,0	21,1	13,1	22,5	6,8	100
2° cycle sciences	9,5	15,6	17,7	10,1	3,8	43,3	100
2° cycle droit, éco.	13,1	18,0	7,4	8,9	13,9	38,6	100
2° cycle LSH, STAPS	7,4	5,2	6,3	4,8	2,3	74,0	100
2° cycle	9,7	11,6	9,2	7,3	6,4	55,8	100
3° cycle sciences	11,0	11,2	22,3	7,1	13,7	34,8	100
3° cycle droit, éco.	14,1	12,6	15,8	8,2	16,6	32,7	100
3° cycle LSH, STAPS	5,0	10,8	7,1	4,4	5,5	67,3	100
3° cycle	11,0	11,7	16,4	7,0	13,2	40,8	100
Ensemble	13,0	17,4	16,1	8,9	12,3	32,2	100

Source : Céreq (Observatoire EVA, 1997).

³⁷ Journée sur l'apprentissage, (Céreq, 1992). L'absence de données actualisées ne nous permet pas de confirmer ou d'infirmer cette tendance. Toutefois, les entretiens que nous avons eu avec les différents chefs d'entreprise au cours de nos enquêtes de terrain vont bien dans ce sens (voir la deuxième partie de la présente étude).

Nous manquons malheureusement d'informations pour répondre à cette question. Tout au plus, peut-on constater que les grandes entreprises rechignent de plus en plus à embaucher directement de jeunes débutants fraîchement sortis du système scolaire. Ainsi, en 1995, les très petites et petites entreprises ont recruté plus de jeunes débutants que les moyennes et grandes entreprises réunies : approximativement, 385 000 et 314 000, selon la DARES. En rapportant ces chiffres aux effectifs de jeunes sortis de la formation initiale entre 1993 et 1995, les TPE ont accueilli une proportion plus grande de jeunes débutants (32 %) que les entreprises de plus de 500 salariés (22 %) ³⁸. Mais, alors que le niveau IV apparaît généralement comme un "niveau plancher" pour les plus grandes entreprises, il constitue bien souvent un "plafond" pour les plus petites : sur 100 jeunes qui ont "choisi" d'intégrer des TPE ³⁹ en 1995, 42 avaient des niveaux V et V bis et 28 des niveaux III, II et I (tableau 9). En revanche, un peu plus de la moitié des jeunes présents, à la même date, dans des entreprises de plus de 500 salariés, avaient des niveaux III, II et I et 22 % des niveaux V et V bis.

Tableau 9
Répartition des jeunes débutants (y c. les agents de l'État)
suivant les tailles d'entreprises et selon leur niveau de formation

	1 à 9 salariés		10 à 49 salariés		50 à 499 salariés		500 salariés et plus		Total	
		%		%		%		%		%
Niveaux I et II	28 986	12,3	24 297	14,2	31 560	17,2	43 139	20,3	127 982	15,9
%	22,7		19,0		24,7		33,6		100,0	
Niveau III	36 925	15,6	34 111	19,9	44 783	24,2	64 835	30,7	180 654	22,5
%	20,4		18,9		24,8		35,9		100,0	
Niveau IV sup	23 549	10,0	18 368	10,7	20 971	11,4	18 456	8,7	81 344	10,1
%	29,0		22,5		25,9		22,6		100,0	
Niveau IV sec.	42 859	18,2	33 251	19,4	34 329	18,7	34 412	16,2	144 851	18,0
%	29,6		23,0		23,7		23,7		100,0	
Niveau V	75 791	32,1	51 217	29,9	44 609	24,2	42 066	19,8	213 683	26,7
%	35,5		24,0		20,9		19,6		100,0	
Niveau V bis	23 825	10,1	7 797	4,6	5 978	3,3	5 131	2,4	42 731	5,3
%	55,8		18,2		14,0		12,0		100,0	
Niveau VI	4 107	1,7	2 206	1,3	1 825	1,0	4 020	1,9	12 158	1,5
%	33,8		18,2		15,0		33,0		100,0	
Totaux	236 042	100,0	171 247	100,0	184 055	100,0	212 059	100,0	803 403	100,0
%	29,4		21,3		22,9		26,4		100,0	

Source : DARES, mars 1995.

3.1.3. L'usage des aides publiques pour l'emploi

La montée en puissance, depuis 1987, des embauches sur contrat aidé jouera peut-être un rôle important dans l'élévation des qualifications au sein des TPE. La part des jeunes de moins de 25 ans recrutés sur contrat aidé avoisine en effet 60 % dans les TPE (tableau 10). L'apprentissage, en particulier, peut constituer un "Cheval de Troie" de tout premier plan. D'ores et déjà, 24 % des jeunes embauchés par les TPE le sont en qualité d'apprentis mais, surtout, ce mode de formation sous contrat de travail, qui alterne périodes scolaires et périodes en entreprise, n'est plus seulement réservé à des jeunes préparant un CAP. Il concerne aussi ceux qui souhaitent passer un baccalauréat professionnel ou un brevet de technicien supérieur (BTS) et même, désormais, certains futurs ingénieurs (Pérot et Simon-Zarca, 1998).

³⁸ L'exploitation statistique par tranches d'effectifs des données de la DARES porte sur les emplois occupés par des jeunes ayant achevé leurs études entre 1993 et 1995, les trois cohortes étant rassemblées.

³⁹ Ces données sont issues du fichier FAMEU : par tranches d'effectif et par types de contrats aidés (apprentissage/alternance : contrats de qualification et d'insertion), confrontées à celles issues de l'enquête emploi qui portent sur les jeunes débutants.

Tableau 10
Répartition des recrutements sur contrat aidé par tranches d'effectifs salariés et par âge en 1996 (en %)

Tranches d'effectifs salariés	Part de moins de 25 ans	Part de 25 à 40 ans	Part de 50 ans et plus	Part d'âge NR	Total
Aucun salarié	62,5	31,8	3,9	1,8	100,0
1-2	58,0	36,0	4,0	2,0	100,0
3-5	63,9	31,0	3,1	2,0	100,0
6-9	63,4	31,0	3,9	1,7	100,0
10-19	62,2	31,7	5,0	1,1	100,0
20-49	61,5	32,0	5,6	0,9	100,0
50-99	61,3	30,6	7,3	0,8	100,0
100-199	59,5	30,4	9,9	0,2	100,0
200-499	52,4	30,7	16,6	0,3	100,0
500 et plus	57,9	30,2	11,3	0,6	100,0
Toutes tailles	61,1	32,5	4,8	1,6	100,0

Source : FAMEU 96, DARES ; exploitation CEREQ.

Reste que les très petites et petites entreprises utilisent davantage que les grandes, la flexibilité et la précarité comme pratiques de gestion de la main-d'œuvre. L'alternance (apprentissage, qualification et adaptation) est d'ailleurs révélatrice de tels comportements. Mais, la diversité des mesures proposées par les pouvoirs publics conduit les petites comme les grandes entreprises à opérer des choix, en fonction de leurs propres contraintes ou stratégies (encadré 6). Ceux-ci sont déterminés par leur environnement économique mais aussi par leurs besoins en personnel... Ces choix rencontrent plus ou moins bien les objectifs de chacun des dispositifs concernés. En effet, bien qu'ils aient tous en commun de promouvoir l'emploi, ces derniers répondent à des logiques particulières centrées sur le développement de nouvelles entreprises, l'insertion professionnelle et sociale de certaines catégories de personnes en difficulté ou les développements de nouvelles formes d'organisation du travail.

Encadré 6

Apprentissage, alternance, stages

Les contrats d'apprentissage, d'adaptation, de qualification ainsi que le contrat de retour à l'emploi font partie des dispositifs publics d'aide à l'emploi marchand. Leur logique repose essentiellement sur l'abaissement du coût du travail, sur l'exonération partielle ou totale des cotisations patronales ou sur l'octroi de primes (Daniel et Le Miniez, 1997).

Le dispositif d'apprentissage est défini en France par la loi du 23 juillet 1987 comme une "éducation alternée". Il s'appuie sur un contrat de travail et deux lieux de formation, l'entreprise et l'établissement d'enseignement, et permet d'accéder aux diplômes de l'Éducation nationale, non seulement aux CAP, mais également aux BTS et, de plus en plus, à des diplômes d'enseignement supérieur. La pédagogie est normalement conçue à partir de l'emploi, c'est-à-dire de la pratique professionnelle.

L'insertion par alternance créée en 1983 et confirmée en 1991 par les partenaires sociaux a pour but de répondre à un certain nombre de situations non couvertes par les systèmes classiques de formation. Il existe trois formules d'insertion correspondant à trois objectifs différents :

- le *contrat d'orientation* pour les jeunes sans qualification et sans projet professionnel ;
- le *contrat de qualification* pour donner une qualification reconnue dans des conditions particulières d'emploi ;
- le *contrat d'adaptation* pour les jeunes dont la qualification ne correspond pas entièrement à l'emploi disponible.

Ces trois contrats appliquent la même conception de l'alternance que l'apprentissage, à savoir un contrat de travail, deux lieux de formation et une pédagogie structurée à partir de l'emploi réel.

La voie scolaire de l'apprentissage professionnel repose surtout sur l'organisation de stages de durée variable. Certains règlements de diplômes professionnels rendent ainsi obligatoires des périodes d'*application* en entreprises qui s'intègrent à l'intérieur d'une progression de conception scolaire.

L'élaboration par la DARES d'un nouvel outil statistique, le fichier des établissements utilisateurs des mesures de politique d'emploi, FAMEU (encadré 7), et son rapprochement avec les sources sur les mouvements de main-d'œuvre, permettent de procéder à une première analyse du comportement des employeurs au regard de l'usage qu'ils font des dispositifs de politique d'emploi. Les petits établissements quand ils recrutent sous contrat aidé (dans l'année qui suit leur création, 40 % de leur personnel est recruté sous contrat aidé), le font pour un volume d'embauches relativement important. En outre, ils utilisent généralement une seule mesure. Il s'agit alors très souvent de l'apprentissage ou du contrat de retour à l'emploi : " *Les petits établissements signant plusieurs contrats cessent plus souvent leur activité que les autres. C'est vrai pour tous les établissements de moins de 20 salariés créés en 1993. Il semble qu'il s'agit là, avant tout, d'une fragilité liée à des petites entreprises en croissance trop rapide...* " (Daniel et Le Miniez, 1997).

Encadré 7

FAMEU : Fichier annuel des mesures de politique d'emploi par établissement utilisateur

FAMEU permet une approche d'ensemble des embauches sous contrat aidé du point de vue des employeurs qui y ont recours. Il résulte de deux opérations successives :

D'une part, la réorganisation des fichiers individuels d'entrées en mesure d'emploi en un fichier unique d'établissements ayant conclu au moins un contrat aidé de quelque type que ce soit, grâce à l'identifiant SIRET des établissements ;

D'autre part, le rapprochement du fichier établissements précédemment constitué avec le répertoire SIRENE géré par l'INSEE, afin de compléter les informations disponibles : lieu d'implantation géographique, date de création...

Au total, 451 000 établissements du secteur marchand ayant eu recours à l'un au moins des neuf dispositifs d'emploi retenus ont été identifiés dans SIRENE. Ils regroupent 91 % des contrats aidés initialement conclus. Par extrapolation, on peut situer dans une fourchette de 490 000 à 520 000 le nombre total d'établissements de ce secteur marchand ayant eu recours en 1995 à au moins une embauche sous contrat aidé. Ces établissements ont procédé à environ 940 000 recrutements de ce type.

À l'opposé, les établissements de plus de 100 salariés ne procèdent qu'à 10 % des embauches aidées, alors qu'ils emploient 40 % des salariés : leurs taux de recrutement est moins élevé que ceux des petits établissements et ils embauchent plus souvent leur personnel sans recourir aux contrats aidés. La raison principale en est que les emplois qu'ils proposent sont en général beaucoup plus qualifiés et sont pourvus par des personnes non éligibles à un dispositif de politique d'emploi. En outre, en raison de leur taille, les grands établissements bénéficient d'un accès plus large aux ressources financières. Ils sont également amenés à mettre en place des politiques de gestion de leur personnel à moyen et long terme, et forment davantage leurs salariés

Dans la réalité, les aides à l'emploi marchand sont souvent centrées sur l'embauche de jeunes ou de salariés âgés de plus de cinquante ans. Les contrats de formation en alternance sont exclusivement destinés à des jeunes de moins de vingt-six ans, tandis que le contrat de retour à l'emploi comporte des exonérations de charges sociales plus importantes pour les publics prioritaires, en particulier les chômeurs de longue durée âgés de plus de cinquante ans. Cette mesure est davantage utilisée par les moyennes et grandes entreprises.

Le recours aux contrats en alternance croît avec la taille de l'établissement. Cela est particulièrement vrai du contrat d'adaptation qui, quasiment inexistant dans les petites et très petites entreprises (22 % de l'ensemble des entreprises utilisatrices pour les contrats d'adaptation et 48 % pour les contrats de qualification), représente un peu moins de 30 % de l'ensemble des embauches aidées dans les plus grandes (tableau 11). Les contrats en alternance (contrats de qualification et d'adaptation) sont surtout développés dans les services (dont 73 % sont utilisateurs de contrat de qualification contre 18 % dans l'industrie ; 59 % utilisateurs de contrat d'adaptation contre 36 %), particulièrement le commerce, les services aux entreprises et les services aux particuliers (Picart, 1997).

Inversement, les principales entreprises utilisatrices de contrats d'apprentissage sont des TPE (73 % en 1994 et 72 % en 1996), avant les petites entreprises (les 10 à 49 salariés représentent 17 % des entreprises utilisatrices en 1994) et plus encore que les entreprises de plus de 50 salariés puisque celles-ci ne représentent que 11 % de l'ensemble des entreprises utilisatrices. (Picart, 1997).

Au sein du tissu des TPE, c'est le secteur des métiers qui absorbe le plus d'apprentis, environ la moitié chaque année⁴⁰ même si le nombre d'apprentis a diminué de moitié depuis le début des années soixante-dix et se situe aujourd'hui autour de 150°000 pour l'ensemble du secteur. En revanche, il n'accueille que 18 % des contrats de qualification et 10 % des contrats d'adaptation. À elles seules, les activités du bâtiment, de la réparation, du transport, des autres services et de l'alimentation représentent plus de 90 % des contrats d'apprentissage de l'artisanat. Mais c'est l'alimentation qui, en nombre absolu, accueille le plus d'apprentis, soit environ 20 apprentis pour 100 entreprises inscrites au Répertoire des métiers en 1996, contre 9 pour la réparation, le transport et les autres services et 10 pour le bâtiment. C'est également au travers des entreprises artisanales que sont préparés le plus de niveaux de formation V et IV par la voie de l'apprentissage. Quant aux niveaux III et II, ils sont cinq fois moins présents dans le secteur des métiers que dans tous les autres secteurs d'activité.

⁴⁰ " En 1989, malgré la baisse enregistrée, six apprentis sur 10 étaient toujours formés dans l'artisanat... ", Fourcade B. et Ourlau M., in Document de travail, journée sur l'apprentissage, Céreq, mai 1992.

Tableau 11
Ventilation des dispositifs par taille (en %)

Tranche d'effectifs salariés	Part de contrats d'adaptation	Part de contrats de qualification	Part de contrats d'orientation	Part d'apprentis	Part de contrats de retour à l'emploi	Part de l'aide au premier emploi des jeunes	Part d'exonérations	Part de contrats initiative emploi	Total
Aucun salarié	1,5	5,6	0,0	42,6	7,9	2,8	27,8	11,8	100,0
1-2	0,7	6,2	0,1	36,7	7,4	2,5	32,7	13,7	100,0
3-5	1,8	8,7	0,1	40,5	9,0	3,4	24,3	12,2	100,0
6-9	3,8	12,2	0,2	36,2	9,5	4,0	20,8	13,3	100,0
10-19	5,3	12,8	0,1	29,2	10,7	5,8	22,8	13,3	100,0
20-49	9,6	13,9	0,0	24,0	11,8	6,8	20,3	3,6	100,0
50-99	14,6	16,4	0,1	24,0	12,7	6,3	13,5	12,4	100,0
100-199	22,5	20,8	0,3	15,0	8,5	5,5	17,8	9,6	100,0
200-499	26,8	17,7	0,0	7,4	6,5	7,5	27,1	7,0	100,0
500 et plus	26,9	16,6	2,3	9,3	9,2	6,9	23,2	5,6	100,0
Effectif inconnu	5,6	4,8	0,0	24,5	11,2	8,0	31,8	14,1	100,0
Toutes tailles	5,0	10,2	0,1	33,4	9,2	4,2	25,2	12,7	100,0

Source : FAMEU 96, DARES ; exploitation Céreq.

En définitive, les contrats d'apprentissage et dans une moindre mesure les contrats en alternance semblent être un facteur décisif à l'embauche de jeunes salariés dans les très petites entreprises. Ces dispositifs visent avant tout à faciliter la primo-insertion : celle des nouvelles entreprises dans le tissu économique, pour les uns, et celle des jeunes peu qualifiés sur le marché du travail, pour les autres. Toutefois, en moyenne, 20 % environ des contrats en alternance (apprentissage, qualification, adaptation) sont rompus avant leur terme. *" Ce taux varie d'environ 16 % pour les contrats d'adaptation à un maximum de 25 % pour les contrats d'apprentissage. Si la décision de rupture est, dans la grande majorité des cas, le fait du jeune plutôt que de l'employeur, les raisons invoquées sont diverses. Selon les employeurs, ce sont des raisons personnelles ou familiales liées au jeune, son inaptitude ou son peu d'intérêt pour le métier préparé qui constituent les causes principales d'interruption des contrats. Les jeunes invoquent le plus souvent les conditions et l'ambiance de travail : mauvaise entente avec l'employeur ou avec les collègues, salaire jugé insuffisant. "* (Gaye, 1998).

3.2. Les TPE formatrices ?

Le caractère formateur des TPE, notamment pour les jeunes, semble 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, constituent donc, du point de vue des jeunes, des " offreurs " de formation. Mais, que sait-on d'elles en tant que " demandeurs " de formation ? Après avoir présenté la loi de 1991 et ses (maigres) effets, trois ans après, sur les pratiques de formation continue au sein des TPE, nous essaierons de convaincre le lecteur de la richesse d'autres pratiques formatrices : la fameuse formation " sur le tas ".

3.2.1. Faiblesse de la formation codifiée au sein des TPE

Procédant d'un volontarisme économique et politique, et dans le but de dynamiser les pratiques de formation dans les TPE, le législateur a promulgué la loi 91-1405 du 31 décembre 1991 (encadré 8). Or, cette loi ne fait qu'étendre aux TPE, l'obligation qui est faite, depuis 1971, à toute entreprise d'au moins 10 salariés d'affecter un pourcentage minimum de la masse salariale à la formation continue (1,5 %) en fixant toutefois ce pourcentage à 0,15 % de la masse salariale. La loi de 1991 est particulièrement représentative de la façon de penser la formation en France, puisqu'elle demeure fortement liée au " modèle " de la grande entreprise. N'est considérée comme une " vraie " formation que ce qui relève du stage effectué en dehors du poste de travail habituel et sans participation significative à la production de l'entreprise. Elle ne se soucie ni des spécificités de la TPE, ni de l'extrême hétérogénéité qui règne au sein de cette masse de micro entreprises.

Encadré 8

Les principaux éléments de la loi du 31 décembre 1991

La loi prévoit que les entreprises occupant moins de 10 salariés, les travailleurs indépendants, les membres des professions libérales et des professions non salariées, y compris ceux qui n'emploient aucun salarié doivent à compter du 1^{er} janvier 1992, participer au développement de la formation continue. Tout employeur, à l'exception de l'État, des collectivités locales et de leurs établissements publics à caractère administratif, doit concourir au développement de la formation professionnelle continue en participant, chaque année, au financement des actions mentionnées à l'article L. 900-2. Sont exclus de cette contribution, les employeurs d'employés de maison, d'assistantes maternelles, de concierges et d'employés d'immeubles à usage d'habitation [art. L. 952-1 du code de travail].

À cette fin les entreprises versent une contribution minimum de 0,15 % du montant des salaires payés au cours de l'année civile, entendu au sens de l'article 231 du code général des impôts [art. L. 952-1 du code du travail]. D'autre part, les travailleurs indépendants, les membres des professions libérales et des professions non salariées contribuent à raison de 0,15 % du montant annuel du plafond de la sécurité sociale au financement des actions définies à l'article L. 950-1. Toutefois, certains secteurs d'activité peuvent prévoir, par voie conventionnelle, un taux de participation financière supérieur au taux légal. Pour les membres du secteur artisanal, ils s'acquittent de cette participation dans les conditions prévues par la loi n° 82-1091 du 23 décembre 1982 relative à la formation des artisans [art. L. 953-2 du code du travail].

C'est donc sans surprise qu'en 1995, trois ans après la mise en œuvre de la loi, l'enquête sur la formation professionnelle réalisée par la DARES auprès des établissements de moins de 10 salariés (Crocquey, 1995) atteste que dans l'ensemble, la demande de formation continue des TPE reste faible. En effet, le taux de participation financière dans les entreprises de moins de 10 salariés est de 0,3 % contre 3,5 % en moyenne dans les grandes. En outre, seulement 10 % des salariés des TPE ont bénéficié d'actions de formation, contre près de 32 % des salariés des grands établissements (tableau 12).

Tableau 12
Indicateurs de la formation professionnelle continue (FPC) selon la taille d'entreprise

	Taux de stagiaires (en %)	Dépense de formation par salarié (en francs)	Dépense de formation par stage de formation (en francs)	Nombre d'heures de stage par salarié (en heures)	Durée moyenne des stages (en heures)
Entreprises de 1 à 9 salariés	10,5 %	443 F	4 227 F	6 h	61 h
Entreprises individuelles de 0 à 9 salariés	9,8 %	619 F	6 293 F	8 h	82 h
Total des entreprises cotisant au 0,15 %	10,2 %	517 F	5 067 F	7 h	69 h
Établissements de 11 à 49 salariés	20,2 %	1 953 F	9 688 F	12 h	60 h
Établissements de 50 à 199 salariés	29,8 %	3 019 F	10 115 F	12 h	41 h
Établissements de 200 à 499 salariés	41,1 %	4 654 F	11 329 F	17 h	42 h
Établissements de 500 salariés et plus	49,1 %	6 232 F	12 691 F	25 h	51 h
Total des entreprises cotisant au 1,5 %	32,1 %	3 491 F	10 862 F	15 h	48 h

La différence de coût entre entreprises (plus de 10 et moins de 10 salariés) s'explique en partie par la prise en charge d'une part importante des dépenses des TPE par les organismes paritaires de branche chargés de collecter et de réguler les fonds de la formation : les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA).

Source : DARES (décembre 1995).

Il est nécessaire cependant de moduler ce constat. Nos enquêtes indiquent que selon le type de TPE – individuelle, franchisée ou intégrée dans un grand groupe – les comportements vis-à-vis de la formation continue changent (tableau 13). 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. C'est ainsi que les établissements franchisés ont deux fois plus recours à la formation continue que les indépendants (20 % contre 10 %). Inversement, les TPE individuelles forment sur le tas. Leurs dépenses de formation rapportées à leur masse salariale sont plus faibles que celles des TPE franchisés (0,33 contre 0,57).

La situation de l'hôtellerie est très révélatrice à cet égard, mais aussi celle du BTP. *A contrario*, dans l'éducation, les indépendants participent davantage à l'effort légal de formation que les établissements franchisés. Enfin, on retrouve une donnée déjà révélée par les travaux du Céreq : ce sont les entreprises qui utilisent le plus la formation continue " formalisée " qui mobilisent également le plus la formation sur le " tas ".

Tableau 13
Principaux indicateurs de formation continue pour les TPE selon le type et l'activité

Activités	Entreprises indépendantes			Entreprises franchisées ou intégrées dans un groupe		
	Effectif salariés	TPF [*]	Taux d'accès ^{**} (%)	Effectif salariés	TPF [*]	Taux d'accès ^{**} (%)
Agriculture	131 318	0,36	8,4	3 554	nd	nd
Pêche	16 748	nd ^{***}	nd	0	nd	nd
Extraction	3 281	nd	nd	3 918	nd	nd
Industrie	443 032	0,17	5,5	81 808	0,28	22,9
Énergie	2 085	nd	nd	2 565	nd	nd
Construction	418 355	0,19	9,0	32 600	0,32	8,4
Commerce	933 311	0,22	9,5	285 896	0,55	17,2
Hôtellerie	278 874	0,13	3,5	57 933	0,79	15,1
Transports	85 546	0,19	4,3	45 313	0,13	12,6
Banque, assurance	42 715	0,59	25,6	92 768	0,97	39,7
Immobilier	460 552	0,35	16,7	104 995	0,58	26,4
Éducation	69 033	1,39	24,6	15 134	0,48	16,8
Santé	249 032	0,60	10,1	33 237	0,54	11,9
Services aux particuliers	262 757	0,62	14,7	39 694	0,84	17,4
Total	3 396 640	0,33	10,2	799 413	0,57	20,5

* TPF : taux de participation financière = dépenses de formation/masse salariale. ** Hors alternance. *** nd : non disponible.
Source : note sur l'enquête formation professionnelle dans les TPE (Trouvé et Crocquey, DARES, 1997).

En matière de formation professionnelle " formalisée ", les témoignages rassemblés convergent puisque les domaines de formation les plus demandés par les TPE 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/service après vente,
- la qualité.

Les formations valorisées par les TPE 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.

Par ailleurs, en se déplaçant du côté de l'offre de formation – et des capacités de régulation apportées par les OPCA – on s'aperçoit que celle-ci a apporté un certain nombre de réponses, au moins partielles, aux besoins de formation, notamment en permettant d'identifier très clairement les moments et les publics spécifiques qui facilitent l'investissement en formations dans les TPE. Parmi les moments, citons celui de la transmission d'entreprise, l'achat d'équipements nouveaux et son corollaire l'extension de l'activité, et surtout l'informatisation de l'entreprise qui ouvre très souvent une brèche plus large sur les problèmes de gestion (Bentabet *et al.*, 1997). Quant aux publics concernés, les jeunes et surtout les conjoints collaborateurs contribuent à structurer l'offre de formation. À ce sujet, les expériences de formation des conjoints collaborateurs ne manquent pas que celles-ci soient courtes (commerciales ou de merchandising) ou longues (brevet de maîtrise en gestion), diplômantes ou pas...

3.2.2. Richesse des pratiques formatrices au sein des TPE

Pour le dirigeant, la connaissance et le savoir-faire des membres de la famille constituent souvent le principal, voire parfois l'unique vecteur de formation. Il est toujours activé en premier lieu. En effet, le rapport de la plupart des dirigeants de TPE à la formation continue est par essence complexe et d'autant plus ambivalent qu'il réactive dans certains cas le vécu douloureux de leur propre formation initiale, le plus souvent marquée par des échecs, des rejets ou des interruptions qui ont laissé leurs traces.

En outre, 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, développé, adapté leur affaire sans l'aide d'institutions auxquelles ils rattachent (négativement) le " modèle scolaire ". De ce fait, pour se perfectionner ils préfèrent mettre en jeu des réseaux informels et miser sur le relationnel car " le chef d'entreprise demande de la formation digérée et individualisée, c'est-à-dire du conseil appréhendé sous forme d'un dialogue " (Bentabet et Trouvé, 1996).

On ne peut toutefois résumer la position des tpe face à la formation par une image unique : celle, traditionnelle, du petit artisan réticent à l'école ou de l'apprenti stigmatisé par des échecs scolaires dans le système " classique ". derrière le rejet de la formation par le dirigeant, c'est surtout une forme d'apprentissage propre à l'école qui est refusée, car elle ne correspond pas à des modes de transmission des savoirs tels qu'ils existent dans les très petites entreprises.

En outre, en envoyant des salariés " en stage ", le chef d'entreprise introduit une rupture dans la relation " quasi paternaliste " qu'il entretient avec ses salariés. Cela représente également un risque d'apparition de pratiques hétérogènes au sein d'une équipe, hétérogénéité d'autant plus fragilisante que l'équipe est petite. Par ailleurs, cette pratique renforce la crainte que les salariés puissent rompre le rapport familial ou la relation directe interpersonnelle " quasi fusionnelle " entre le patron et ses employés. L'idée selon laquelle payer une formation à un salarié revient à lui donner un " ticket de départ " se retrouve également dans de nombreux entretiens et dans divers secteurs.

Malgré la loi de décembre 1991, la formation sur le tas, l'autoformation ou l'apprentissage collectif restent donc les modalités principales d'acquisition de nouvelles compétences ou d'entretien de la qualification dans la plupart des TPE aussi bien pour les salariés que pour les dirigeants. Comme on le verra plus en détail dans la deuxième partie, les dirigeants de TPE semblent attacher peu d'importance aux diplômes, car dans beaucoup de ces micro entreprises, il n'y a pas de métiers vraiment identifiés auxquels pourrait répondre une offre d'emploi ou de formation précise. En outre, du fait de la simplicité des procédés, les salariés de TPE ont surtout besoin de formations spécifiquement adaptées à leurs équipements⁴¹...

Finalement, ces formations ne se font qu'avec l'aide de l'employeur ou par l'intermédiaire du salarié le plus expérimenté qui a sa confiance (en doublon ou en binôme). Elles se réalisent principalement par "effet de démultiplication", selon un processus d'acquisition – transmission, par le biais d'un membre de l'entreprise (ou de la famille...) et, par des pratiques de formations "informelles". Ces dernières sont généralement mobilisées en deux occasions :

- d'une part, pour les nouveaux embauchés, formation de type adaptation-socialisation faisant référence à des valeurs comportementales et morales ;
- d'autre part, "formation" axée sur des processus d'essais-et-erreurs et/ou sur la répétition, pour les salariés déjà en place.

En définitive, derrière la loi, incitatrice mais non totalement prescriptive, se construit une représentation normalisée et légitime de la formation professionnelle dans les TPE. Cette représentation est signifiée aux chefs d'entreprise, non directement par les termes de la loi, mais par ses conséquences financières directes : prélèvement d'une "contribution", conditions d'éligibilité de projets de formation... Or, si les petits employeurs utilisent peu la formation continue, au sens de la loi, c'est avant tout parce qu'elle leur impose des pratiques trop éloignées de leurs modes de fonctionnement. Il s'agit de l'obligation d'externalisation qui implique, d'une part, un temps spécifique pour la formation et, d'autre part, des méthodes d'apprentissage normalisées. Deux aspects des choses qui posent la question de l'adaptabilité de la règle édictée aux pratiques concrètes.

Il aurait sans doute fallu, pour que cette évolution se fasse, que la contribution financière soit intégrée dans des pratiques qui ont réellement du sens par rapport aux TPE. Le rapport à la formation, tel qu'il est induit par la loi de 1991, est donc un rapport normatif, et l'on ne peut que constater une ambiguïté entre la rigidité des cadres d'éligibilité des actions tels qu'ils sont définis par les textes et la grande liberté avec laquelle des organisations de branche, à travers les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), décident de manière centralisée d'une hiérarchie des actions prises en charge. D'un rapport entre individus sur le lieu de travail, la formation continue a ainsi tendance à devenir un apprentissage de la conformité.

CONCLUSION

Dans cette partie, nous avons été amenés à insister sur les incertitudes, les remises en cause, les innovations et les difficultés sociales que nous vivons depuis le milieu des années 1970. Cette période est traversée de lignes de force qui expliquent la coexistence paradoxale d'entreprises de toutes tailles et, au sein des plus petites d'entre elles, la persistance et/ou l'émergence de TPE "traditionnelles", de TPE "modernes" (ou modernisées) et, enfin, de TPE "managériales".

La diversité des créations de micro entreprises sur des créneaux de haute technologie (biotechnologie, électronique, informatique, sciences de l'information...) mais également dans des domaines moins prestigieux bien qu'aussi nobles (les métiers d'art par exemple) attestent de la bonne vitalité des TPE. Elles constituent une réaction (une réponse ?) au problème du chômage, mais elles sont aussi synonymes de l'apparition de nouveaux comportements concernant l'autonomie, l'esprit d'initiative, domaines auxquels la rigidité du rapport salarial n'est pas toujours adaptée.

⁴¹ Ceci explique que les très petites entreprises ont moins recours à la formation "codifiée" que les grandes. À l'inverse, elles réalisent davantage de la formation "informelle" appelée aussi formation "sur le tas". Or, celle-ci n'est pas prise en compte lors de l'établissement des déclarations fiscales 24-86 par les employeurs de moins de 10 salariés bien que le montant de ces dépenses soit loin d'être négligeable.

Nous avons également insisté sur le rôle spécifique, paradoxal mais essentiel de ces micro entreprises sur le marché du travail, notamment à l'égard des jeunes débutants. Les TPE sont en effet, un espace de primo insertion pour les jeunes de bas niveau de qualification mais aussi et, de plus en plus, pour les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. Elles sont en bonne place dans le processus de mobilisation des qualifications et contribuent à la construction des compétences des individus.

Mais les TPE présentent encore un certain nombre d'insuffisances structurelles sur lesquelles il est nécessaire de se pencher. D'une part, elles restent à la traîne en matière de formation codifiée, de recherche-développement et, plus largement, d'investissement immatériel. D'autre part, malgré les différentes mesures publiques d'aide à l'emploi, elles occupent encore une position dominée sur le marché du travail et ne peuvent donc que rarement " s'offrir " les meilleurs candidats à l'embauche. Par ailleurs, si les TPE participent activement à la dynamique du tissu productif, elles sont relativement peu nombreuses à s'engager dans des processus de croissance leur permettant de devenir des PME. Les causes en sont multiples. Faut-il rendre responsable les dispositifs publics d'aide à l'emploi qui seraient, soi disant, inefficaces comme le prétendent hâtivement un certain nombre de dirigeants ? La prudence est de mise, car beaucoup de TPE maintiennent leur niveau d'emploi grâce à ces différentes mesures. Une étude spécifique serait sans doute nécessaire. Reste que, plus généralement, les TPE souffrent également de leur environnement législatif, fiscal et financier, initialement construit pour la grande entreprise. Finalement, ces rigidités tant décriées et imputées aux TPE en matière de formation et de construction des compétences ne sont-elles pas à chercher plutôt au cœur du modèle auquel on voudrait les faire adhérer ?

Après avoir essayé de caractériser les TPE et de souligner l'importance de leur rôle dans la mobilisation des compétences, nous allons pouvoir étudier dans la deuxième partie, les modalités d'acquisition et de renouvellement de celles-ci sur la base des différents témoignages que nous avons recueillis auprès de dirigeants de très petites entreprises dont les activités sont assez représentatives de la distribution des TPE dans l'économie nationale.

DEUXIÈME PARTIE

LES MODES D'ACQUISITION, DE MOBILISATION ET DE CONSTRUCTION DES COMPÉTENCES DANS LES TPE

La première partie de cet ouvrage, très descriptive et plutôt quantitative, avait pour but de situer objectivement la place des TPE dans les évolutions du système économique. Il en ressort un tableau très contrasté et fortement hétérogène dont il pourrait paraître difficile de tirer les lignes force.

Cette seconde partie, plus centrée sur les modalités de gestion de la main-d'oeuvre et de la formation dans les très petites entreprises, est plutôt consacrée à la recherche des cohérences à partir d'une approche déductive et transectorielle des monographies réalisées. Ici, ce sont moins les données objectives qui importent que les représentations des dirigeants des TPE. Or, celles-ci ne se réduisent pas à des points de vue purement subjectifs dont la dispersion serait irréductible. Au-delà d'un certain nombre de facteurs de contingence qui seront analysés dans la troisième partie (le secteur, le statut, l'implantation territoriale de l'entreprise, la profession, le profil et les orientations stratégiques du dirigeant...), elles font au contraire paradoxalement apparaître des récurrences et des cohérences qui composent un décor ordonné suivant des lignes de forces qui ne sont pas moins actives que les variables socio-économiques. C'est pourquoi elles interviendront à titre d'hypothèses explicatives dans la modélisation proposée dans la troisième partie.

Auparavant, il conviendra de s'expliquer sur nos hypothèses et nos choix méthodologiques majeurs, sur la construction de nos outils d'enquête ainsi que sur le champ étudié. Sur les premières, la reformulation et l'élargissement de la question initiale nous a conduit à supposer une relation ou des enchaînements entre les stratégies marchandes des TPE, leurs formes de management, leurs pratiques de gestion de la main-d'oeuvre ainsi que leur conception de la formation. D'où la place centrale de la stratégie dans le guide d'enquête utilisé. Mais cette position théorique ne va pas de soi, car on sait que – contrairement aux grandes entreprises – on a souvent contesté aux TPE et même aux PME toute capacité d'action stratégique. D'où également le choix d'un échantillon raisonné prenant l'ensemble des critères

1. DE LA STRATÉGIE À LA GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Les TPE ont-elles des stratégies ? On a trop souvent négligé ce type de considérations dans l'approche des PME et encore plus dans celle des très petites entreprises⁴². Non que les petites firmes ne soient capables de se procurer et d'exploiter des avantages distinctifs ou de réaliser de hautes performances, mais parce que l'on dénie plus ou moins implicitement aux petits entrepreneurs la capacité d'identifier *ex ante* les principales sources internes et externes de ces avantages. On considère alors généralement qu'à l'opposé des grandes entreprises, la position relative des PME et des TPE est bien plus commandée par le jeu des forces concurrentielles externes que par les orientations conscientes et rationnelles de leurs dirigeants. Dès lors leur réussite éventuelle ne saurait être constatée qu'*ex post*, comme la valorisation d'une position plus ou moins spontanément acquise.

Notre recherche visait au contraire à réintroduire cette dimension stratégique, d'une part en tentant de détecter les relations de concurrence/coopération entretenues par les TPE avec leur environnement et, d'autre part en mettant en évidence les liens entre celles-ci et les modalités de gestion et de formation internes de la main-d'oeuvre.

En adoptant ce double point de vue, la variable de comportement stratégique apparaît bien comme un outil de différenciation entre les divers types de TPE, soit que l'on insiste sur les couples produits-services/marché (modes de coordination externe), soit que l'on mette l'accent sur la cohérence de la

⁴² Cette négligence relève selon nous davantage des évolutions internes de la théorie managériale que du fonctionnement objectif des petites firmes. Trois éléments expliqueraient entre autres sa persistance : 1) le management stratégique est historiquement issu d'une conception planificatrice appliquée à la grande entreprise (Chandler, 1977 ; Mintzberg, 1982, 1990) ; 2) en régime fordiste de forte croissance, ce sont les stratégies de compétitivité par la taille et les volumes de production qui ont longtemps prédominé sur les petites séries et la diversification des structures productives restreintes. Sur ce point, c'est l'hypothèse de l'émergence d'une économie de la diversité et de la flexibilité qui a redonné aux PME leur place centrale (Schumacher, 1978 ; Piore et Sabel 1984, éd. fr. 1989) ; 3) enfin, les grands paradigmes traditionnels ont le plus souvent été fondés sur la rationalité des décideurs ou des systèmes administratifs de la grande entreprise, d'autant plus aisément surestimée qu'on pouvait l'opposer au prétendu "spontanéisme" des petits entrepreneurs.

coordination interne⁴³ des différents facteurs de production, l'articulation de ces deux ensembles d'éléments permettant de distinguer des formes de combinaisons productives qui différencient les TPE que nous avons étudiées. Du coup, parallèlement aux processus décrits plus loin, de concentration sectorielle d'une part (voir troisième partie, paragraphe 2.) et d'intégration des TPE dans les chaînes de valeur d'autre part (troisième partie, paragraphe 3.), c'est un mouvement de rationalisation qui semble émerger dans la conduite des affaires au fur et à mesure que l'on s'éloigne de la TPE indépendante traditionnelle pour aller vers des établissements "insérés" ou "intégrés", en passant par les formes hybrides des stratégies entrepreneuriales de différenciation.

Cela ne veut pas dire que l'entreprise traditionnelle soit définitivement dépassée, car la combinaison productive qu'elle représente peut, sous certaines conditions, se révéler d'une grande efficacité ou donner lieu à des performances réelles. Mais il convient alors de dépasser le strict point de vue d'actions stratégiques finalisées et volontaires pour mettre en évidence des modèles d'entreprises plus généraux qui s'adaptent et apprennent en s'adaptant. De ce point de vue les TPE nous incitent à concevoir la stratégie moins comme un point d'application d'intentions plus ou moins explicites que comme un processus (Lorino et Tarondeau, 1998).

Peu de travaux scientifiques français se sont jusqu'ici intéressés au comportement stratégique des petites entreprises⁴⁴. Par ailleurs, qu'il s'agisse des grandes ou des petites et moyennes entreprises, les articulations entre les stratégies marchandes et les logiques internes de gestion des ressources humaines ont encore été jusqu'ici assez peu explorées (citons toutefois Mallet (1990), Martinet (1993), Gazier (1993) et surtout Salais et Storper (1993) ainsi que Bartoli (1994) ou Galtier (1996)... mais la liste des travaux francophones n'est pas bien longue !). C'est cette double lacune qu'il s'agit ici, sinon de combler totalement, du moins d'atténuer en ouvrant des perspectives de recherche qui pourraient s'avérer particulièrement fécondes.

Comme on le fait souvent à l'égard des dirigeants de PME, on pourrait en effet discuter longuement sur l'existence ou non de véritables conduites stratégiques de la part des responsables de TPE. Que l'on ne trouve pas chez eux de segmentation volontariste et sophistiquée des domaines d'action stratégique ou des couples produits-marchés, tout le monde en conviendra. Qu'il n'existe pas ou peu dans les TPE de stratégie proactive et planifiée, c'est à peu près sûr. Cependant, même si elles adoptent plutôt des comportements d'adaptation immédiate ou de saisie d'opportunités qui sont plus souvent dictés par l'environnement que par leurs ressources internes ("*On subit le marché en fait, on ne met pas en application (?), on ne décide pas, c'est le courant qui fait que l'on s'adapte en fait. Si le marché s'ouvre, on crée des emplois ce qui s'est passé jusqu'à l'année dernière*"), si leur capacité d'action est de ce fait réduite, les TPE n'en révèlent pas moins des dispositions ou des positions stratégiques émergentes (Mintzberg et Waters, 1985) qui relèvent certes des contraintes contextuelles mais également des modèles d'interprétation et des logiques socioculturelles de leurs dirigeants. C'est du moins l'hypothèse cognitiviste que nous pourrions emprunter (Desreumaux, 1993 ; Schwenk, 1989), après en avoir largement débattu (Trouvé, 1997 a-b) et non sans avoir rappelé après Ingham (1995) que, quel que soit le degré d'intentionnalité dont elles procèdent, seules finalement importent les stratégies réalisées qui sont presque toujours "*une combinaison entre éléments délibérés et émergents*".

⁴³ On appellera "modes de coordination", la capacité à combiner, à associer des ressources différentes, soit dans l'environnement externe, soit dans l'environnement interne de l'entreprise, ce qui revient à définir sa compétence distinctive.

⁴⁴ À l'exception il est vrai des travaux de Marchesnay qui font autorité en la matière (Marchesnay, 1988 ; Julien et Marchesnay, 1996 ; Marchesnay et Fourcade, 1997) et contrairement à la littérature anglo-saxonne particulièrement pléthorique sur le sujet.

1.1. Trois grandes caractéristiques communes aux TPE

Parmi les orientations stratégiques des TPE analysées dans notre recherche, trois traits particulièrement récurrents méritent tout d'abord d'être signalés.

1.1.1. Des difficultés à se procurer des avantages distinctifs majeurs

De façon générale, la plupart des TPE que nous avons enquêtées éprouvent des difficultés à se procurer des avantages distinctifs majeurs. Ce constat va à l'encontre de l'idée naïve qui a longtemps prévalu, selon laquelle les petites firmes occuperaient quasi naturellement des segments de marché spécifiques, plus spécialisés, plus porteurs ou mieux abrités en amont, en aval ou à côté des grandes concentrations de production et de distribution. Or cette approche délibérément optimiste ne résiste pas à l'analyse : on sait par exemple que les grands assembleurs automobiles contrôlent de plus en plus les fournisseurs et les petites entreprises sous-traitantes de deuxième et troisième niveau ; on sait aussi que les grandes surfaces se sont depuis longtemps interposées entre les petits fabricants et le consommateur final ; on sait enfin, comme nous le verrons plus loin, que les effets de domination des grandes entreprises sur les plus petites, tiennent tout autant à leur pouvoir de contrôle organisationnel sur les relations interentreprises qu'à leur plus grande capacité productive.

C'est pour cela que, dans les TPE, la banalisation ou les stratégies de *diversification concentrique* sont plus répandues que la *différenciation* ou la franche *spécialisation* sur une " niche ", théoriquement et idéalement mieux adaptées aux très petits établissements⁴⁵. C'est que ces deux dernières formules de compétition requièrent des capacités matérielles et culturelles, un fort engagement symbolique – notamment dans la publicité – auquel peu de TPE acceptent de (ou peuvent) consentir. Et lorsque nos interlocuteurs sont poussés dans leurs retranchements, c'est le plus souvent un " petit plus " qui, à l'instar de la très commune " qualité de service ", est invoqué pour faire la différence. Par ailleurs, l'exigence de personnalisation des relations avec le client empêche à cette catégorie d'entreprise de concevoir des produits ou des services entièrement standardisés comme on pourrait les retrouver dans les établissements " insérés " ou intégrés.

1.1.2. Les options stratégiques ne se limitent pas au paradigme des affrontements concurrentiels

Dans les TPE comme dans les autres types d'entreprises les options stratégiques ne se limitent pas au paradigme des affrontements concurrentiels. À côté des lois de l'offre et de la demande, il existe en effet des règles de coopération d'autant plus fortes dans leur cas qu'elles opèrent le plus souvent à l'échelle territoriale en leur permettant de neutraliser les incertitudes du marché local. Comme dans l'hôtellerie-restauration où les établissements occupent un même espace et " se partagent le gâteau " en établissant leur activité sur une sorte d'" économie de la rente " (clientèle captive) (Trouvé, 1997). Même constat avec les experts-comptables qui se regroupent pour " promouvoir leur image " et pour " assurer une bonne entente " : ainsi " tout le monde a des dossiers, tout le monde travaille et tout le monde gagne sa vie " ⁴⁶.

⁴⁵ Pour M. Porter la *différenciation* consiste à offrir un produit ou service spécifique constitutif de sa valeur pour un spectre très large de clientèle et que la *spécialisation* comporte une double caractéristique : elle appartient à la catégorie générique des stratégies de focalisation, c'est-à-dire qu'elle s'adresse à un segment particulier du marché tout en opérant par différenciation du produit ou service plus que par l'établissement d'un avantage par les coûts. Quant à la *diversification* (qui ne fait pas partie des stratégies génériques définies par Porter), elle peut indifféremment porter sur les produits, les services, les technologies, les process ou les segments de clientèle et opérer, soit par adjonction brutales de nouveaux domaines d'activité, soit par association de domaines non reliés (" diversification conglomerale " surtout répandue dans les grandes entreprises), soit par extension incrémentale des activités déjà existantes. C'est cette dernière option qui est la plus souvent observée dans notre corpus.

⁴⁶ Les associations et coopérations multiples observées chez les experts-comptables qui mêlent les considérations professionnelles (l'appartenance à un métier régi par un ordre) et l'extension vers une mission sociale, économique, politique voire notabiliaire au niveau local (" je m'intéresse beaucoup à la vie associative [...] Si on veut bien s'implanter localement, il faut vivre localement [...] une notoriété, ça se fait à travers son travail professionnel mais ça se fait aussi comme ça par le réseau de relations ") constituent certes un instrument pour faire des économies de coût, mais elles permettent surtout aux partenaires/concurrents de se partager les meilleurs segments de la

Mais dans les TPE, un clivage particulièrement accentué semble s'instaurer entre la concurrence (perçue comme " déloyale "), des " gros ", des substituts ou des nouveaux entrants et la coopération ou la concurrence bien tempérée avec les autres " petits " (Trouvé, 1997-b). Il en est ainsi chez les artisans réparateurs automobile qui sont les plus hostiles aux grandes surfaces et aux centres auto (Naurauto, Speedy et autres Midas qui " grignotent le travail intéressant " ou " prennent le travail où il y a une marge "), mais sont capables d'établir des réseaux d'entraide basés par exemple sur l'échange de matériel et d'informations entre pairs. Contre les " gros ", les dirigeants des TPE font généralement valoir – sans d'autre preuve que leur grande conviction – la qualification supérieure de leur main-d'œuvre, la qualité et l'étendue de leurs prestations au client final, leur " professionnalisme ", un certain degré de généralisme et finissent par déclarer qu'ils ne pratiquent pas le même métier : " nous on est des professionnels de l'automobile et non pas seulement des spécialistes de l'amortisseur ou du pot d'échappement ". Le mythe récurrent du client qui revient penaud vers le " petit ", après avoir été déçu par les grandes surfaces fait le reste.

1.1.3. Relier la performance au mixe de l'activité

Dans la majorité des TPE, on note enfin une tendance quasi générale à relier la performance au mixe de l'activité plus qu'à des facteurs de compétitivité spécifiques. Les facteurs de réussite sont en effet perçus par les très petites firmes comme un tout indissociable qui intègre pêle-mêle le " bon produit ", le prix, l'accueil du client, la technicité, la souplesse, la polyvalence, les approvisionnements, la gestion, etc. Armé des modèles les plus canoniques de la segmentation stratégique qui sont toujours par définition analytiques, l'observateur hâtif pourrait s'en étonner voire invoquer un " retard " chronique des TPE sur les entreprises de plus grande importance. Un minimum de prudence s'impose à cet endroit, car il n'est pas dit que les succès de la grande entreprise soient toujours assurés par la seule amélioration opérationnelle de chacune de ses activités. Tout au contraire, comme l'avaient montré en leur temps Lawrence et Lorsch, c'est sa diversification fonctionnelle qui rend d'autant plus problématique les processus d'intégration tout comme l'émergence d'une vision stratégique homogène (Porter, 1997)⁴⁷.

Mais alors, comment décrire les stratégies des TPE en l'absence de tout corpus théorique ? Nous aborderons ce champ à partir de nos propres matériaux en distinguant successivement les principales orientations stratégiques observées. Auparavant, il nous paraît nécessaire de situer les comportements stratégiques des TPE au carrefour de leurs relations avec leur environnement et de leurs modalités de coordination interne des facteurs de production.

1.2. La stratégie comme pivot des combinaisons productives

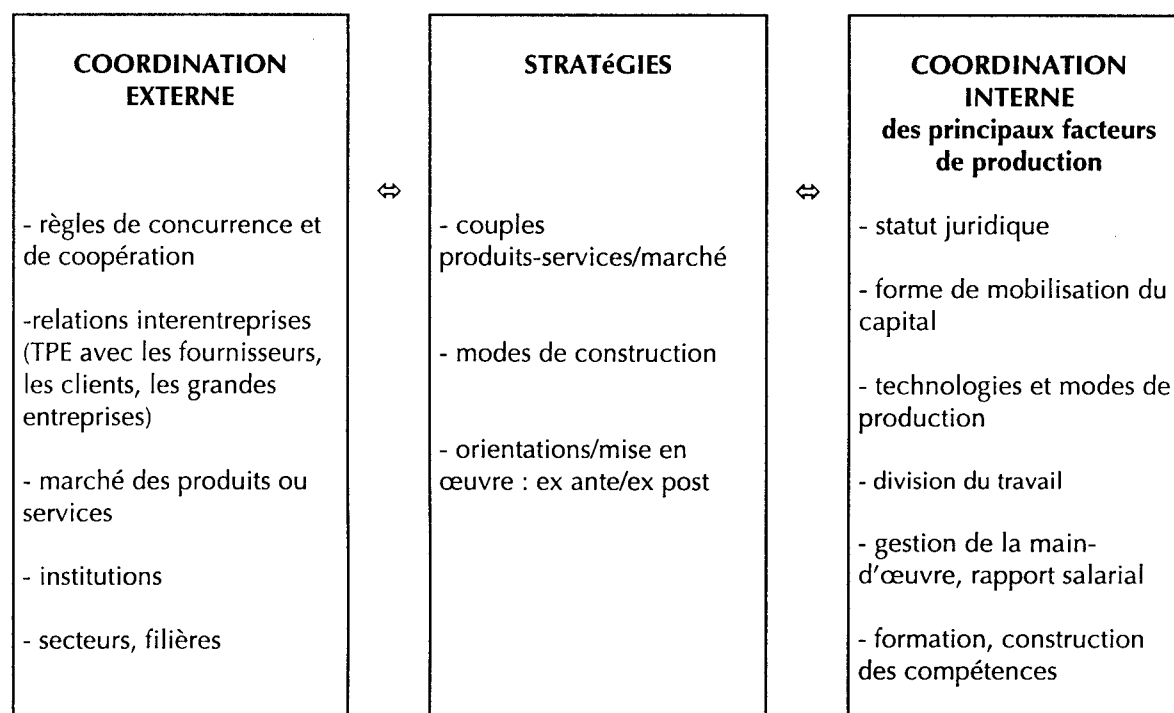
Si le positionnement stratégique des établissements issus de notre corpus révèle des convergences, il n'en atteste pas moins de divergences. Celles-ci distinguent les configurations de TPE à partir des combinaisons productives qui les sous-tendent, c'est-à-dire tout à la fois leurs modes de coordination externe (règles de coopération/concurrence) et de coordination interne des principaux facteurs de production, parmi lesquels figurent les modes de gestion de la main-d'œuvre et de la formation. Elles discriminent d'autre part assez fortement les logiques d'action qui les soutiennent (articulant

demande auxquels ils peuvent proposer des prestations conformes à leur rang et aux compétences de chacun tout en se protégeant de ceux qui ne font pas partie de la corporation (Michun, 1997).

⁴⁷ M. Porter (1997, p. 17) rappelait récemment que la stratégie consiste à " créer une cohésion entre les diverses activités d'une société [...]. Sa réussite dépend de la bonne exécution de ses nombreuses composantes – et pas seulement de quelques unes – et de leur capacité à s'intégrer mutuellement ". Ainsi, loin de constituer des figures forcément régressives, les TPE nous incite à redécouvrir la cohésion, la cohérence interne comme l'un des plus anciens concepts de la stratégie, oublié par les théories managériales modernistes au profit des " priorités ", des " compétences fondamentales ", des " ressources cruciales ", des " facteurs clés de réussite ", etc. Or le véritable avantage concurrentiel provient d'une combinaison unique de valeurs plus que n'importe lequel des éléments individuels. Dès lors, " l'avantage concurrentiel naît de l'ensemble du système d'activités " et sa pérennité aussi, car il est " plus difficile d'égaliser un déploiement d'activités entrecroisées que d'imiter une approche particulière de force de vente, de copier une technologie de traitement ou de reproduire toutes les caractéristiques d'un produit " (ibid., p. 16).

“conventions de produits” et “conventions de travail”⁴⁸ ou les compromis qu'elles sont amenées à adopter en régime de changement. Dans la notion de combinaison productive nous intégrons donc délibérément les relations des entreprises avec leur environnement. À ce titre, les comportements stratégiques du dirigeant de la petite firme peuvent être considérés comme un point d'articulation entre les facteurs externes et les facteurs internes du fonctionnement et du développement de la petite firme, ceux-ci reprenant en grande partie les items du guide d'entretien utilisé dans la recherche (Bentabet et al., 1997, p. 547-551) selon le schéma suivant :

Les stratégies au centre des combinaisons productives



2. LA SAISIE DES DONNÉES ET LE CHAMP DE L'ENQUÊTE

La recherche réalisée par les cinq équipes du Céreq avait initialement pour but d'examiner les pratiques et les représentations de la formation professionnelle continue dans les TPE et visait à situer notamment l'impact de l'obligation légale du 31 décembre 1991 sur celles-ci. Mais les pratiques et les représentations de la formation continue ne peuvent être comprises et traitées indépendamment des conceptions de la formation initiale, générale et professionnelle, ainsi que de l'identification des métiers et des modes d'organisation du travail dans les très petites firmes.

Ce sont les articulations dynamiques et les enchaînements entre tous ces éléments que le guide d'entretien se proposait d'appréhender (voir annexe). En resserrant l'analyse sur les questions de la formation, trois grands domaines pouvaient être alors abordés :

- Quels sont les principaux métiers exercés dans les entreprises étudiées ? Quelles activités et quelle organisation interne du travail supposent-ils ?
- Quelles sont les compétences professionnelles et sociales préconisées par les dirigeants de TPE pour exercer ces métiers ? Comment les TPE se procurent-elles ces compétences sur le marché du travail (critères de sélection et méthodes de recrutement de la main-d'œuvre) ? Comment se construisent ces

⁴⁸ Selon la terminologie adoptée par Salais et Storper (1993).

compétences à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise (notamment à travers la formation professionnelle initiale et continue) ?

- De façon plus spécifique (quatrième partie du guide d'entretien), quelles sont pour les dirigeants des TPE, les activités, les situations et les fonctions les plus propices au développement des compétences et des qualifications dans leur entreprise ? Quels processus d'insertion et d'acquisition professionnelles mettent-ils en place notamment en direction des jeunes ? Quels usages font-ils de la formation professionnelle continue, à la fois pour maintenir les savoir-faire et développer de nouvelles acquisitions ? Quelle place occupe celle-ci dans la vie de l'entreprise ? Enfin, quelles répercussions a eu la loi du 31 décembre 1991 sur les pratiques et les représentations de la formation professionnelle continue dans les TPE étudiées ?

Pour saisir les dynamiques d'un champ économique employant plus d'un salarié sur quatre du secteur privé, l'échantillon statistiquement représentatif n'était ni à notre portée... ni dans nos intentions initiales. Nous voulions par contre définir une base raisonnée et construire un échantillon contrasté offrant une bonne représentation des comportements les plus différenciés possibles en matière de gestion de la main-d'œuvre.

Échantillon contrasté... mais sur quels critères ? Échantillon fidèle pour arriver à rendre compte par quelques dizaines d'entretiens en profondeur des stratégies de plus de deux millions d'entreprises... mais comment ? Les référents majeurs incontournables furent :

- le degré de pénétration de l'économie par une branche, c'est-à-dire le poids en emplois représenté par les TPE au sein de celle-ci ;
- les dynamiques, c'est-à-dire le profil relatif en longue durée des flux d'emplois additionnels, capable d'illustrer toutes les capacités de flexibilité et d'adaptabilité de la TPE ;
- enfin, le degré d'organisation interne de la branche, référent plus qualitatif.

La volonté de garder liés ces trois critères de choix nous a finalement poussés à retenir les huit secteurs suivants tout en sachant que choisir consiste aussi à renoncer :

- l'agroalimentaire,
- la construction,
- le commerce et la réparation automobile,
- le commerce de détail,
- l'hôtellerie-restauration,
- les services divers marchands aux particuliers,
- l'expertise comptable,
- enfin les métiers d'art.

Retracés à grands traits, les apports de ces huit secteurs nous permettaient ainsi d'avoir deux grands ensembles (voir tableau 14) :

Dans le premier ensemble, certaines branches conservent un rôle essentiel dans l'économie tout en subissant un effritement en longue durée de l'emploi, effritement relatif puisque dans la plupart des cas il s'agit d'une stabilisation au sein d'une économie en croissance. Fréquemment, il s'agit là d'entreprises ayant une plus faible résistance à la concurrence. Dans ces secteurs historiquement présents dans l'économie, les TPE ont réussi à conserver une place à côté d'entreprises plus puissantes. Une plus forte organisation interne du secteur peut parfois l'expliquer. Tel est le cas dans le commerce et la réparation automobile et, dans une moindre mesure, dans la construction.

Dans la construction, les TPE sont particulièrement nombreuses et l'artisanat occupe une place importante. Plusieurs corps de métiers (maçonnerie, plâtrerie, plomberie...) coexistent, chacun ayant ses traditions. Il convient également de noter que la construction constitue un secteur refuge pour les chômeurs ayant quelque expérience dans ce domaine. Il en est de même dans le commerce de détail. Ici, malgré une récente tendance à la concentration, les entreprises sans salarié demeurent majoritaires, même si elles sont en crise tant la concurrence des supermarchés et des hypermarchés est forte. Pour

autant, certaines TPE rompent avec le modèle traditionnel et parviennent parfois avec succès à se moderniser.

Dans le commerce et la réparation automobile, l'atomisation est également de mise. Là encore, les TPE sont confrontées à des évolutions majeures le plus souvent initiées par des partenaires particulièrement puissants : les constructeurs automobiles. Ces petites entreprises doivent notamment s'adapter aux nouvelles technologies (développement de " l'électronique embarquée "). Elles doivent également faire face à la concurrence des franchisés, des grandes surfaces et des concessionnaires.

Ces mêmes tendances commencent à s'observer dans l'agroalimentaire. Ici aussi, de multiples pressions économiques s'exercent sur les TPE, qu'il s'agisse des normes de plus en plus sévères et nombreuses ou de l'emprise de la grande distribution sur la filière. Caractéristique peut-être liée à la présence historique quasi séculaire de ce secteur, l'image type est ici celle d'une entreprise peu formatrice.

Tableau 14
Emploi salarié dans les établissements de moins de 10 salariés par secteur d'activité
Structure et évolution (1985-1995) (en %)

Secteur d'activités économiques	Structure selon les effectifs salariés (établissements de moins de 10 salariés)				Taux variation 1985/95 (%)
	1985	1995	Rang 1985	Rang 1995	
AGRICULTURE, SYLVICULTURE & PÊCHE	0,12	0,12	30	29	+17,4
INDUSTRIE					
Industries agroalimentaires	5,01	4,00	8	9	-3,5
Industries des biens de consommation					
<i>Habillement, cuir</i>	<i>1,13</i>	<i>0,64</i>	<i>20</i>	<i>23</i>	<i>-31,4</i>
<i>Édition, imprimerie</i>	<i>1,24</i>	<i>1,23</i>	<i>19</i>	<i>19</i>	<i>+20,4</i>
<i>Pharmacie, parfumerie & entretien</i>	<i>0,10</i>	<i>0,09</i>	<i>33</i>	<i>32</i>	<i>+3,0</i>
<i>Équipement de foyer</i>	<i>1,11</i>	<i>0,90</i>	<i>21</i>	<i>20</i>	<i>-2,0</i>
Industrie automobile	0,13	0,11	29	30	+2,4
Industries des biens d'équipements					
<i>Construction navale, aéro & ferrov.</i>	<i>0,11</i>	<i>0,10</i>	<i>32</i>	<i>31</i>	<i>+9,2</i>
<i>Équipements mécaniques</i>	<i>1,26</i>	<i>1,27</i>	<i>18</i>	<i>18</i>	<i>+21,9</i>
<i>Équip. électriques & électroniques</i>	<i>0,79</i>	<i>0,77</i>	<i>23</i>	<i>21</i>	<i>+18,3</i>
Industries des biens intermédiaires					
<i>Production de produits minéraux</i>	<i>0,90</i>	<i>0,72</i>	<i>22</i>	<i>22</i>	<i>-3,3</i>
<i>Industrie textile</i>	<i>0,38</i>	<i>0,26</i>	<i>25</i>	<i>26</i>	<i>-16,3</i>
<i>Industrie du bois et du papier</i>	<i>0,56</i>	<i>0,46</i>	<i>24</i>	<i>24</i>	<i>-1,2</i>
<i>Chimie, caoutchouc et plastiques</i>	<i>0,16</i>	<i>0,40</i>	<i>28</i>	<i>25</i>	<i>0,0</i>
<i>Métallurgie et transform. des métaux</i>	<i>1,64</i>	<i>1,34</i>	<i>15</i>	<i>17</i>	<i>-1,1</i>
<i>Ind. composants élect. & électron.</i>	<i>0,17</i>	<i>0,19</i>	<i>27</i>	<i>27</i>	<i>+33,6</i>
Énergie					
<i>Prod. combustibles & de carburants</i>	<i>0,02</i>	<i>0,01</i>	<i>37</i>	<i>37</i>	<i>-45,5</i>
<i>Eau, gaz & électricité</i>	<i>0,07</i>	<i>0,06</i>	<i>35</i>	<i>35</i>	<i>+12,4</i>
CONSTRUCTION	13,21	11,28	2	2	+3,4
TERTIAIRE					
Commerce					
<i>Commerce & réparation automobile</i>	<i>5,10</i>	<i>4,72</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>+12,1</i>
<i>Commerce de gros</i>	<i>7,36</i>	<i>7,25</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>+19,3</i>
<i>Commerce de détail, réparations</i>	<i>18,36</i>	<i>15,44</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>+1,7</i>
Transports	2,95	2,98	11	13	+22,2
Activités financières	3,09	3,22	10	12	+26,1
Activités immobilières	2,82	5,77	12	6	+147,8
Services aux entreprises					
<i>Poste et télécommunications</i>	<i>0,04</i>	<i>0,07</i>	<i>36</i>	<i>34</i>	<i>+100,7</i>
<i>Conseil & assistance</i>	<i>6,54</i>	<i>8,17</i>	<i>5</i>	<i>4</i>	<i>+51,1</i>
<i>Services opérationnels</i>	<i>2,06</i>	<i>3,35</i>	<i>14</i>	<i>11</i>	<i>+96,8</i>
<i>Recherche & développement</i>	<i>0,08</i>	<i>0,09</i>	<i>34</i>	<i>33</i>	<i>+46,4</i>
Services aux particuliers					
<i>Hôtels et restaurants</i>	<i>7,74</i>	<i>8,60</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>+34,5</i>
<i>Act. récréatives, culturelles & sport.</i>	<i>1,40</i>	<i>2,39</i>	<i>16</i>	<i>15</i>	<i>+107,1</i>
<i>Services personnels et domestiques</i>	<i>4,59</i>	<i>3,70</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>-2,5</i>
Éducation, santé, action sociale					
<i>Éducation</i>	<i>1,34</i>	<i>1,71</i>	<i>17</i>	<i>16</i>	<i>+54,1</i>
<i>Santé, action sociale</i>	<i>5,33</i>	<i>5,63</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>+28,0</i>
Administration					
<i>Administration publique</i>	<i>0,23</i>	<i>0,15</i>	<i>26</i>	<i>28</i>	<i>-22,8</i>
<i>Activités associatives & extraterritoriales</i>	<i>2,41</i>	<i>2,79</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>+40,4</i>
INCONNU	0,45	0,02	31	36	-77,4
TOTAL	100,00	100,00	-	-	+21,0

Source : UNEDIC.

Dans le deuxième ensemble, d'autres branches, aux volumes d'emploi peut-être plus modestes et d'apparition souvent plus récente, marquent l'économie par de spectaculaires taux de croissance qui illustrent les extraordinaires capacités de ce milieu à occuper de nouveaux créneaux ou à répondre, sans délai, à des besoins renouvelés dans des secteurs plus traditionnels. Ces taux de croissance peuvent être acquis par les branches sans avoir eu le temps de s'organiser ni même sans avoir pu être correctement repérées par l'outil statistique comme dans le cas du tourisme ou des métiers d'art.

Dans l'hôtellerie-restauration, les entreprises indépendantes traditionnelles, encore innombrables, coexistent avec des entreprises juridiquement indépendantes mais de fait dépendantes des chaînes auxquelles elles sont intégrées. Avec les services divers marchands aux particuliers nous avons voulu nous pencher sur de "petits métiers" qui correspondent à des besoins réels mais jusqu'ici captant peu l'intérêt des observateurs de la vie économique. Ont été enquêtés : des coiffeurs, des toiletteurs canins et des photographes. Ces secteurs ont en commun l'importance des flux de création et de disparition d'entreprises. Il est vrai qu'il s'agit parfois de secteurs refuges (même si dans le cas de la coiffure un diplôme est exigé) tant il semble facile de se mettre à son compte dans la plupart des services personnels. Reste que les tendances à l'organisation des secteurs et des professions comme la montée de la quasi-intégration (notamment dans la coiffure) bousculent les TPE traditionnelles.

De telles turbulences s'observent également dans les métiers d'art. Nous avons là en effet un ensemble de secteurs, tiraillés entre la tradition et la tentation de la semi-industrialisation, regroupant plus de 50 000 entreprises employant quelques 200 000 personnes.

Les contraintes économiques pèsent également sur les professions *a priori* les mieux protégées. C'est le cas dans l'expertise comptable, vieille profession invitée à de profonds renouvellements internes tant par l'objet de son activité, par l'enrichissement de la demande, que par la pression de nouveaux entrants sur le marché. Les enquêtes réalisées auprès des experts-comptables visaient par ailleurs à saisir leur propre appréciation de l'évolution du monde de la TPE en tant que "généraliste" de celle-ci.

3. LA PERCEPTION DE LA FORMATION INITIALE OU L'INADÉQUATION DE LA RELATION FORMATION-EMPLOI

" Pour voir si un jeune est bien formé, il faut le mettre derrière une voiture " (réparateur automobile)

" Aller au devant du client... c'est le cours lui-même, c'est le cours appliqué " (petit commerçant)

" On apprend mieux chez un patron qu'à l'école " (BTP : plâtrier)

À l'exception de quelques secteurs d'activité qui se caractérisent par une mainmise de la profession sur le déroulement de la formation initiale (expertise comptable⁴⁹, coiffure), la plupart des dirigeants de TPE mettent l'accent sur les lacunes de la préparation scolaire aux métiers qu'ils exercent. C'est particulièrement le cas dans les entreprises artisanales ou micro-industrielles de l'agroalimentaire, dans la réparation automobile, l'hôtellerie-restauration ou le petit commerce de détail. Soit que le niveau de culture générale des jeunes sortants est insuffisant puisque les filières professionnelles sont souvent considérées comme des lieux de relégation scolaire : *" Moi je suis en pétard constant avec l'Éducation nationale. Quand j'entends, par exemple, l'inspecteur me dire que le " niveau monte ", je suis consterné. Les gars ils viennent soi-disant avec le niveau de troisième et certains avec le BEP : or, ils font deux fautes par mot et ils ne savent pas compter " (réparation automobile). Soit que les formations suivies sont mal adaptées : " ils ne savent rien faire " (petit commerce). Soit que les personnes formées ne sont pas assez nombreuses ou que nos interlocuteurs déplorent l'absence de véritable filière de formation concernant leurs métiers (par exemple dans l'artisanat d'art). Au point que la plupart d'entre eux estiment nécessaire*

⁴⁹ Cela n'empêche pas certains représentants de la profession de déplorer que les formations comptables initiales " ne préparent pas du tout au côté relationnel " qui est en fin de compte la base du métier. Il est intéressant aussi de constater que le " comptable agréé " qui ne dispose pas du diplôme d'expert se révèle précisément le plus critique à l'égard des formations initiales : *" mon fils, par exemple, a passé son BTS de compta mais il sait rien faire ! " . Selon lui par ailleurs, l'apprentissage n'apprend pas " comment on fait vraiment dans les entreprises " .*

une reprise en main de l'apprenti ou du jeune embauché à côté ou au sortir de l'institution scolaire : *“ on fait un apprenti [...] qu'on va finir à sa façon ”* (BTP).

Dans certains cas, l'école peut même être considérée comme un substitut au travail pour des jeunes *“ que l'on envoie à l'école [et qui] ne veulent pas travailler ”* (petit commerce de détail). Pourtant, avec l'élévation générale du niveau de formation scolaire et professionnelle, parallèlement aux rapides évolutions de certaines professions (réparation automobile, BTP), même ceux qui estiment qu'*“ on apprend mieux chez un patron qu'à l'école ”* (BTP : plâtrier) sont prêts à reconnaître que la culture générale prépare néanmoins mieux à l'avenir, même si elle ne favorise pas une adaptation immédiate à l'exercice du travail : *“ Aucune formation scolaire ne peut donner un gars qui sache faire du fruit confit de suite ”* (agroalimentaire). Ainsi cet autre plâtrier, en comparant un apprenti et un stagiaire, pense que le premier *“ va savoir travailler beaucoup plus vite que l'autre personne, mais à long terme il aura de la difficulté parce qu'il n'aura pas la culture générale ”*. En revanche, celui qui va au lycée professionnel *“ a beaucoup plus de chances plus tard pour être patron, tandis que celui qui apprend sur le tas, il aura une culture générale beaucoup moins élevée... il aura des difficultés après pour être patron ”* (BTP : plâtrier).

3.1. L'ambiguïté du diplôme

D'ailleurs le niveau officiel de formation ne change rien à cette appréciation globale puisqu'*“ avec le Bac, qu'est-ce qu'ils savent faire aujourd'hui ? Il savent lire et écrire, c'est tout ! [...] Je ne regarde plus les notes. ”* (réparation automobile) ; *“ ils n'ont pas le métier entre les mains ”* (BTP). Car dans la perception commune des chefs d'entreprise, un clivage persiste entre la *“ formation théorique ”* dispensée par les CFA ou les instances scolaires et la *“ formation pratique ”* reçue au sein même de l'entreprise : *“ c'est toujours le même problème, c'est qu'il y a des grosses distorsions entre l'enseignement et le monde du travail ”* (agroalimentaire) ; *“ Entre la théorie et la pratique, c'est tout à fait différent ”* (plombier).

Pour les artisans qui oublient volontiers que le dispositif d'éducation alternée repose sur deux lieux de formation distincts (l'entreprise et l'établissement d'enseignement), c'est la formation pratique qui constitue l'essentiel de l'apprentissage tandis que la formation en CFA est réduite au rang de complément. Il en est de même du *“ diplôme ”* qui, aux yeux de la plupart des petits patrons, ne saurait se confondre avec la compétence pratique. C'est par exemple le cas pour cet artisan du BTP qui distingue rigoureusement *“ CAP ”* et *“ formation en apprentissage ”* : *“ [...] ceci dit à l'époque on avait trois ans d'apprentissage et puis après donc un CAP à l'issue... CAP et une formation en apprentissage ”* (BTP : plâtrier).

C'est pourquoi, pour les dirigeants de TPE, là où le diplôme ne constitue pas une condition pour entrer dans la profession (contrairement par exemple à l'expertise-comptable ou à la coiffure), son statut demeure très ambigu. D'un côté, il ne paraît pas indispensable puisque la profession elle-même est demeurée longtemps ouverte au tout venant et puisque le patron est bien souvent l'exemple d'une réussite professionnelle sans diplôme. C'est le cas par exemple dans l'hôtellerie-restauration, certains petits commerces, la micro-industrie ou l'artisanat agroalimentaires et, plus étrangement, dans la réparation automobile : *“ Le diplôme, je m'en fous complètement ! Moi, ce que je demande aux gens, c'est la passion du métier, l'amour du travail bien fait ”* (réparation automobile) ; *“ mon ouvrier n'a qu'un CAP mais je ne le changerai pas contre beaucoup de bacs pro parce qu'il est curieux et il se sert de sa tête ”* (réparation automobile). *“ Un diplôme, ça veut rien dire ! Moi, j'en ai pas de diplôme... Je me suis toujours débrouillé sans mes diplômes ”* (réparation automobile). Le même : *“ Avant, avec un p'tit certificat d'études, on pouvait faire mécanicien... Maintenant pour faire un mécanicien... je dis qu'il faut un niveau Bac. ”*

Mais, en même temps, le diplôme peut jouer le rôle de filtre à l'embauche, comme le CAP qui est la plupart du temps considéré comme une *“ base ”* (petit commerce), tellement évidente qu'elle est rarement citée spontanément, *“ un pied à l'étrier ”* (BTP : plombier) *“ pour ne pas avoir des salariés illettrés ”* (agroalimentaire). En somme, comme le résume un réparateur automobile en s'exprimant sur le candidat à l'embauche idéal : *“ Il faut qu'il ait une bonne formation de base sans que le diplôme soit un critère essentiel. ”* Dans ce cas précis cependant, l'évolution technologique de la branche imposera des exigences nouvelles sur le niveau de diplôme : *“ Il va falloir qu'on prenne des jeunes qui ont un niveau*

scolaire plus élevé, compte tenu des techniques de pointe... BP, Bac pro ou légèrement en dessous quand même, mais déjà des gars avec un esprit vif... et lié avec notre technique " (idem)⁵⁰.

De façon plus générale, à quoi tient cette inadéquation chronique entre les formations initiales et les emplois proposés par les TPE ? Sur cette question, deux grands ensembles explicatifs sont le plus souvent fournis par nos interlocuteurs : elle résulterait pour une large part de l'organisation du travail ainsi que de la nature et de l'évolution des métiers réellement exercés dans les très petites firmes. Ce sont ces deux points que nous allons examiner successivement.

3.2. À la base de l'organisation du travail : " savoir tout faire "

À de rares exceptions près qui ont trait à des fonctions techniquement particulières (par exemple le cuisinier dans l'hôtellerie-restauration), ou particulièrement stratégiques (en général, les fonctions-clés d'encadrement, de conception, des approvisionnements, la gestion et le commercial qui sont assurées par le dirigeant ou un membre de sa famille comme dans le petit commerce ou l'industrie agroalimentaire), le fonctionnement des TPE repose le plus souvent sur la " polyvalence " de tous, sans cesse revendiquée par nos interlocuteurs : " nous faisons tout... nous sommes tous polyvalents " (agroalimentaire) ; " chez un artisan on fait de tout " (BTP). Or tandis que les dirigeants de TPE insistent sur les effets formateurs de cette polyvalence, on peut dire que les cloisonnements et la prolifération des filières spécialisées dans l'institution formatrice ne la favorise pas. Bien au contraire celle-ci s'ingénie à forger des identités et à préparer à des emplois dont le découpage ne correspond pas aux situations de travail rencontrées dans les TPE⁵¹.

On a vu ailleurs que la " polyvalence " pratiquée dans les TPE n'a rien à voir avec la " polycompétence " recherchée dans les grandes organisations inspirées par le modernisme managérial (Trouvé, 1997, p. 298 et 311). Alors que la première est constatée *a posteriori* dans des formes de fonctionnement que l'on dirait proto-organisationnelles, la seconde opère – parfois au forceps – par recombinaison des tâches et des fonctions à partir d'une division technique préalable du travail (le taylorisme est passé par là !) afin d'obtenir une organisation plus flexible.

Certes la polyvalence interne aux TPE brouille parfois la référence aux métiers et renforce la difficulté d'établissement d'un rapport salarial analogue à celui qui s'institue à partir des grilles conventionnelles de classification. Mais l'on aurait tort de croire qu'elle consiste à " faire n'importe quoi "... là où il s'agit plutôt de " savoir tout faire ". Et tout d'abord parce que cette polyvalence coexiste dans la TPE avec une division technique et surtout sociale du travail que l'on aurait pas soupçonnée étant donnée la représentation fusionnelle que l'on s'en fait habituellement. C'est ce qui fait que le vitrailliste peut simultanément vouloir que " tout le monde puisse intervenir dans tous les domaines "... et se réserver " le travail de création, la maquette, le contact avec les clients, les dossiers et le suivi des chantiers " (artisanat d'art).

Nos travaux révèlent en effet que même dans les entreprises de très petite taille, sévit un dualisme de la main-d'œuvre qui comporte bien souvent, selon le nombre de salariés, d'une part un segment stable, généralement ancien (dix à quinze ans) et fidélisé, initié aux secrets du métier, qui constitue le noyau dur de leur personnel⁵² et d'autre part, un segment de travailleurs plutôt jeunes qui circulent à la périphérie et que les TPE ont beaucoup de peine à fixer parce qu'ils sont réticents et même résistants à toute capture

⁵⁰ Un tel jugement doit incliner à un minimum de prudence : porte-t-il sur l'ensemble de la profession (ici les " ouvriers de la réparation automobile ") et toutes les catégories d'établissements ou spécifiquement sur les TPE ? Les données portant sur l'ensemble du marché du travail où " le chômage commence à toucher les jeunes se présentant... pratiquement toujours avec un niveau V " (Crocquey, Gross, Jeger *et al.*, 1996) rendraient plus plausible l'hypothèse généralisatrice.

⁵¹ On a d'ailleurs souvent dit que la rigidité du marché du travail à la française tenait à une représentation mentale spécifique de la relation formation-emploi qui fait traditionnellement correspondre à un registre de spécialité et à un niveau de formation donnés, une fonction et un emploi précis.

⁵² Les rares fois où la formation externe est mobilisée par les TPE, elle s'adresse en priorité à ce " noyau dur ", parce que c'est lui qui assure la pérennité à long terme de la petite firme. De plus, sa fidélité étant acquise et l'emprise familiale sur lui garantie, les apprentissages extériorisés sont moins susceptibles de lui faire prendre de " mauvaises habitudes ".

par un milieu familial d'adoption. Car, on ne le dit pas suffisamment : les TPE ne sont pas des organisations. Elles sont pour la majorité structurées comme des clans dont la vocation est de mobiliser les affects, au moins autant que des qualifications instrumentales.

Tandis que le noyau dur de la main-d'œuvre fait carrément partie de la famille ou du " cercle familial élargi ", ce qui implique de sa part endurance, proximité et dépendance, la jeune main-d'œuvre y est le plus souvent en transit... ce qui ne l'empêche d'ailleurs, ni de laisser des traces, ni d'importer de nouvelles façons de faire qui ne sont pas forcément maîtrisées par le " noyau dur " et, finalement, de faire évoluer subrepticement les TPE. Il y aurait là sans doute matière à des approfondissements et à des recherches possibles.

Deuxième argumentaire ensuite : la TPE est un milieu social total et à ce titre, ce que l'on appelle la " compétence collective " qui est une autre forme de " polyvalence " dans les modèles post-tayloriens de la " recomposition du travail " et que l'on s'échine tant à faire émerger dans les grandes entreprises s'observe ici peut-être à l'état pur. Une telle question mériterait elle aussi d'être envisagée, ne serait-ce que pour éviter de mesurer toujours le fonctionnement des TPE à l'aune du modèle de la grande entreprise et de réduire la " polyvalence " revendiquée par les patrons de TPE à une simple absence de compétence distinctive.

Troisième argument enfin : dans des contextes non tayloriens et peu automatisés, confrontés à une grande variabilité de la demande comme le sont en général les TPE, la polyvalence s'avère une méthode d'organisation du travail efficace qui empêche ni l'existence de savoir-faire spécifiques liés à l'expérience, ni la maîtrise de métiers anciens et complexes correspondants (Rerat, 1986).

3.3. Les métiers pratiqués et leurs modes de transmission

Si les fonctions du terrain diffèrent des " spécialités " préparées par l'école, il en est de même des métiers et de leur mode d'acquisition.

D'abord pour les raisons que l'on vient d'énoncer (polyvalence oblige !), les métiers ne sont tout simplement pas clairement identifiables dans les TPE et il faut toutes les ressources de l'intervieweur pour obtenir les sentences suivantes : " *Le métier indispensable, c'est d'être volontaire* " ; " *C'est le sens du service* ", " *C'est un métier de vie courante* " (hôtellerie-restauration)⁵³. Ce qui serait en cause ici, outre la conception spontanément adéquationniste de la pensée commune, c'est la difficulté de faire correspondre le découpage en filières ultraspécialisées (qui relève en grande partie de la *logique institutionnelle* de l'appareil de formation) avec la forme plus ou moins brouillée et indéfinie des *activités réelles* sur le terrain (" *Cela nous gêne beaucoup pour prendre des apprentis ou des jeunes stagiaires. Nous n'avons pas véritablement de métier à transmettre* " - Agro-alimentaire).

D'autres métiers sont peu ou pas préparés dans les institutions scolaires ou de formation, comme ceux qui sont pratiqués dans le toilettage canin et certaines formes d'artisanat d'art. Dans le premier cas cela peut même occasionner une quête d'identité ou de reconnaissance, comme pour cette responsable qui souffre d'être coincée entre deux professions dûment réglementées : la coiffure et l'art vétérinaire (voir troisième partie, encadré 13). La légitimité qu'elle revendique repose plus sur le " mérite ", c'est-à-dire sur des qualités morales que sur des compétences techniques clairement identifiées : " *qu'on dise pas que ce métier ne doit pas être reconnu, c'est un métier qui est méritant aussi [...] pourquoi le coiffeur il aurait plus de mérite, parce que nous on travaille sur des animaux et qu'automatiquement on est rabaissé...* ". Dans le second cas, on a affaire à des métiers statistiquement " insaisissables " pour lesquels les formations professionnalisées ne constituent qu'une filière minoritaire d'accès (luthier, céramiste), à côté des reproductions familiales, des opportunités saisies ou des reconversions radicales (" *changer la vie, changer de vie !* ")⁵⁴.

⁵³ Il est en effet étrange de noter que le concept de " métier ", volontairement utilisé par les enquêteurs en lieu et place de celui d'" emploi-type " ou de " fonction " (eux-mêmes connotant la grande entreprise), n'ait en général pas été compris par nos interlocuteurs.

⁵⁴ Selon la typologie établie par S. Michun (1997-b).

Dans d'autres cas, les changements intervenus dans certains métiers ne seraient pas ou seraient mal pris en compte par l'appareil de formation. L'exemple le plus frappant est celui de la réparation automobile, marqué par le passage rapide d'une technologie mécanique à une technologie électronique : *"Mécanicien ou électricien ? À la limite l'électricien aura toujours du travail. En outre un informaticien aura demain peut-être une chance de travailler dans un garage : quand je vois mon banc de diagnostic, je n'arrive pas à maîtriser tout ce dont il est capable de faire..."*. Ce passage n'est cependant pas une rupture et c'est même cela qui pose problème, car il s'agit aujourd'hui de former des jeunes à un métier hybride ou transitionnel : *"À mon avis il faut que les jeunes aient une formation de base polyvalente : être aussi bien mécanicien qu'électricien."* ; *"On se dirige de plus en plus vers un travail de cols blancs..."*.

À ces mutations technologiques qui comportent le risque d'éloigner les praticiens de leur métier de base (*"Dites à un jeune d'aujourd'hui de vous régler un jeu de vis platinées, il n'y arrivera pas ; c'est fini tout ça !"*), il conviendrait d'ajouter la transformation progressive du process, avec le passage de la réparation au remplacement de sous-ensembles complets : *"Il y aura de moins en moins de travail dans la réparation mécanique, car maintenant ce qui est pratiqué c'est essentiellement des échanges standard de pièces..."*

Or, selon certains professionnels de la réparation automobile, les centres de formation n'arrivent pas à suivre ces évolutions : *"ils ne peuvent pas, car les enseignants ne sont pas assez au contact des réalités de la profession : ils ne fréquentent pas suffisamment les professionnels bien que normalement ils aient des obligations de visite"* ; *"J'ai trouvé aberrant qu'ils aient supprimé ce fameux CAP électrique. C'est dommage, parce que beaucoup d'éléments sont pilotés aujourd'hui par des circuits électriques et électroniques... Dans les épreuves du CAP, les jeunes bien souvent ne savent pas vraiment comment fonctionne un alternateur ou un démarreur"*.

Par ailleurs, pour nombre de dirigeants de TPE, l'exercice de leur métier découle tout autant de dispositions natives (démultipliées il est vrai par l'expérience, ce qui donne le "professionnalisme") que d'acquisitions laborieusement engrangées sur les bancs de l'école. Ce sont tout simplement *"des métiers qui ne s'apprennent pas"*, sous-entendu : qui ne passent pas par des apprentissages de type scolaire. C'est ainsi par exemple qu'autour du métier central et singulier de cuisinier un vaste débat s'instaure dans l'hôtellerie-restauration : s'agit-il d'une activité qui, comme tout ce qui procède de l'art recèle une part de dons ou de dispositions qui suffisent à sa maîtrise ? Ou bien doit-elle s'appuyer sur des acquisitions codifiées, des apprentissages selon des normes scolaires ? Dans le premier cas, on trouve ce plâtrier-peintre devenu maître saucier dans un grand hôtel-restaurant thermal : *"peut-être que j'avais intuitivement un esprit ou une façon de m'y prendre qui correspondait avec le métier mais c'est tout ! Vous savez que dans la plupart des trois étoiles Michelin je crois qu'il y en a un bon tiers qui n'ont pas de formation de cuisine à l'origine"*. À l'opposé, il y a par exemple cet employeur, titulaire d'un CAP cuisine et d'un bac technique hôtellerie (BTH) qui *"conçoit très mal un restaurant si le propriétaire n'est pas cuisinier."*

À côté des "métiers de vie courante" de l'hôtellerie-restauration (plongeur, réceptionniste, veilleur de nuit, serveur, femme de chambre ou de ménage), les "métiers qui ne s'apprennent pas" se rencontrent également dans d'autres secteurs : le petit commerce de détail et aussi les entreprises de l'agroalimentaire : *"Aucun d'entre nous... n'a appris un métier..."* Jusqu'au métier de "patron" qui procède massivement de l'idéologie du don naturel et dont l'exercice repose autant sur l'efficacité de qualifications sociales, comportementales, voire morales que sur des savoirs professionnels formalisés : *"y'en a qui naissent dans les choux, moi c'est dans une boîte à vitesses (rires) et mon père aussi" (réparateur automobile).*

Quelles sont par exemple les qualités et compétences requises pour exercer le métier de petit commerçant non alimentaire ? Réponses : *"le courage", "l'envie de travailler", "la droiture"... "et le reste vient tout seul"* ; *"pour être patron... faut avoir d'abord de la volonté"* ; *"faut avoir un peu de pif", "un peu de feeling"* et aussi une grande "passion" car on accède au métier de petit commerçant *"comme on rentre en religion"*.

Comment dès lors posséder de telles qualités ? Réponse : surtout pas par des acquisitions scolaires. Encore moins dans des "écoles spécialisées" ni totalement par la voie de l'apprentissage

institutionnalisés. Car la vente repose sur des dispositions innées doublées d'une solide expérience : *" on est (on naît ?) commerçant ou on ne l'est pas "*.

Dans de tels contextes et jusque dans les professions les mieux organisées, on comprendra que les formes majoritaires de transmission des savoir-faire, incluant formations initiales et formations continues, reposent sur la mise en situation de travail plus que sur des dispositifs didactiques. Comme nous le verrons plus loin (cf. troisième partie), pas un point comme ces formes d'apprentissage post, para, voire antiscolaires n'oppose plus nettement les entreprises indépendantes et culturellement familialistes aux TPE " intégrées " dans des groupes, des chaînes ou des franchises.

3.4. La mobilisation prioritaire des pédagogies endogènes

Dans les entreprises " familialistes ", il n'est pas étonnant que la méfiance s'instaure à l'égard des institutions de formation puisque la transmission des savoir-faire s'y conçoit surtout comme un processus endogène, notamment intergénérationnel : *" j'ai appris le boulot sur le tas par l'intermédiaire de mon père "* ; *" nous sommes des artisans et notre savoir-faire se transmet de génération en génération, on ne l'apprend pas dans les écoles "* (agroalimentaire). Dans le même secteur, le gérant d'une autre entreprise a par exemple commencé à accompagner son père partout (chez le producteur de fruits, en fabrication, au bureau...), dès l'âge de neuf ans, pendant les dimanches et les vacances scolaires. C'est ainsi qu'il a appris à reconnaître et à choisir le bon fruit pour le confisage, opération dont dépend tout le reste et notamment la qualité du produit final : *" c'est en faisant, avec le temps, en goûtant les fruits, que s'acquiert cette capacité "*.

C'est qu'à l'inverse des pédagogies endogènes, la pédagogie scolaire est encore trop souvent une *" pédagogie de l'objet "* plus qu'une *" pédagogie du sujet "*⁵⁵. On en a une confirmation rétrospective avec ce plombier qui a *" passé des sales moments comme apprenti "* dans une autre entreprise où il *" ne travaillait pas avec son père. "* Il a finalement appris le *" vrai "* métier en compagnie de ce dernier et le transmet, à son tour, à son jeune frère. Ce qui est donc décisif dans la *formation interne*, c'est d'une part le processus de reproduction et, d'autre part, la relation qui se développe avec la personne avec qui on apprend : *" si on aime pas quelqu'un je ne pense pas qu'on puisse lui apprendre quelque chose "* (plombier). Or ce support relationnel qui semble constituer le vecteur privilégié pour l'acquisition des savoir-faire dans les TPE a depuis longtemps été négligé par l'institution scolaire plutôt tournée vers la formation de masse. Il ne concerne d'ailleurs pas seulement les relations entre le chef d'entreprise et les salariés, mais aussi les interactions avec certains fournisseurs ou entre les salariés eux-mêmes. Et dans la formation professionnelle continue conçue par les TPE, force est de constater que c'est toujours cette modalité de mobilisation des ressources proches et relationnelles, voire familiales qui est activée en premier lieu.

3.5. L'école, comme toute formation externe, suscite des attentes et des ambitions

Qu'elle soit due à l'évolution technologique de la branche, aux transformations socioculturelles ou à l'intégration progressive des TPE dans des groupes, des chaînes ou des franchises (hôtellerie-restauration, coiffure), la tendance à l'élévation des diplômes préparés par l'école ou à travers l'apprentissage⁵⁶, est souvent vécue comme un facteur de fragilisation pour les TPE indépendantes qui craignent de voir partir les jeunes les mieux qualifiés vers des secteurs plus attractifs. Cette défiance n'est d'ailleurs pas l'apanage des formations initiales. Elle est également réitérée dans les réticences des dirigeants à l'égard de la formation professionnelle continue des salariés : *" Une fois qu'il a un brevet professionnel, l'ouvrier se dirige vers autre chose, il ne reste pas dans l'automobile. Il veut faire expert automobile ; il ne reste pas "*

⁵⁵ Selon une distinction proposée par H. Desroche (1992). Tandis que la *" pédagogie de l'objet "* repose sur un modèle didactique d'inculcations préprogrammées débouchant le plus souvent sur une certification, la *" pédagogie du sujet "* requiert avant tout une stratégie de connaissance de l'apprenant qui suppose à son tour une implication relationnelle (*" si Mathias apprend les mathématiques à Mathieu, il faut certes qu'il connaisse les mathématiques mais il faut d'abord qu'il connaisse Mathieu "*).

⁵⁶ Cette tendance est confirmée par les études quantitatives (voir notamment Picart, 1997) : *" Les jeunes qui signent un contrat d'apprentissage sont de mieux en mieux formés : désormais, la majorité d'entre eux possède un niveau au moins égal à celui du CAP. Le poids des entrées de niveau CAP [...] commence même à s'infléchir au profit des entrées de niveau au moins égal au Bac. "*

dans un petit garage ou alors il vise une concession ou un truc comme ça (réparation automobile) ; *“ S’il [le salarié demandeur de formation] éprouve le besoin de se former pour foutre le camp quelques mois après, je lui dirais non ”* (réparation automobile).

Ainsi, pour la majorité des dirigeants rencontrés, l'école n'est pas seulement un lieu de formation “ inadapté ”, mais sa fréquentation trop prolongée peut devenir franchement contre productive et diminuer l'adaptabilité immédiate en suscitant des attentes, des ambitions ou des espérances qui outrepassent le potentiel des plus petites entreprises, condamnées alors à *“ avoir des gens qui n'ont plus envie de travailler [parce que] c'est trop facile d'aller à l'école et puis rien faire ”* (BTP : plâtrier).

Il en va ainsi pour les réparateurs automobile artisanaux de plus en plus confrontés à des jeunes qui sont plutôt attirés par *“ le réseau des concessionnaires où les débouchés sont meilleurs ”*, pour le petit commerce également où affluent *“ tous ces jeunes avec des bacs... qui ne veulent pas travailler ”* (petit commerce habillement) et qui seront aspirés par les mirages de la grande distribution. Aux dires de certains, même ceux qui n'ont pas atteint le niveau bac *“ sortent des écoles en ne sachant rien faire. Ils prétendent cependant à une paie de bac ! Ca, c'est le drame ”* (agroalimentaire). Et même dans l'artisanat d'art qui est pourtant le refuge de nombreux intellectuels reconvertis, plusieurs petits patrons reprochent au système éducatif d'avoir valorisé à outrance l'enseignement général tout en pervertissant le marché du travail par un allongement des études jugé artificiel.

4. L'APPRENTISSAGE, L'ALTERNANCE ET LA PRIMO-INSERTION

“ L'apprentissage, c'est un choix financier parce que ça coûte moins cher de prendre un apprenti que de prendre un employé qui a déjà une formation ” (restaurateur).

Question : *“ A votre avis la motivation des entreprises pour l'apprentissage a-t-elle changé ? ”*

Réponse : *“ Ah oui elle change ! Elle est devenue moins professionnelle et plus économique, la motivation je parle ! Elle est venue beaucoup plus économique parce que pour beaucoup un apprenti c'est une main-d'œuvre pas trop chère ”* (hôtelier-restaurateur, responsable d'un organisme professionnel).

Qu'en est-il du comportement des TPE face aux dispositifs d'apprentissage ou des autres formules d'alternance qui visent selon les décideurs politiques à accentuer la professionnalisation des formations initiales ? Jouent-elles en particulier un rôle central dans la primo-insertion des jeunes comme on le dit si souvent ? Sur ces questions d'une grande complexité on adoptera successivement deux points de vue⁵⁷ : celui des principaux motifs de recours des TPE aux dispositifs et celui, au contraire, des obstacles à ce recours...

4.1. Le recours aux contrats en alternance : opportunisme ou mode de sélection ?

À travers nos matériaux, quatre grandes raisons sont le plus souvent avancées par les dirigeants de TPE pour expliquer leur utilisation des dispositifs publics d'aide à l'emploi et à la formation en alternance.

- Ces dispositifs sont tout d'abord l'occasion de bénéficier à moindre coût d'un ou plusieurs salariés supplémentaires lorsque l'entreprise doit faire face à un surcroît d'activité⁵⁸ : *“ ...c'est pas de la*

⁵⁷ Les données de cadrage quantitatives évoquées dans la première partie sur l'usage que font les TPE des politiques publiques de l'emploi des jeunes, montrent de leur côté toute l'importance des effets de taille sans toutefois, il est vrai, épuiser le sujet.

⁵⁸ Pour s'en tenir aux principales mesures et en suivant la classification proposée par Daniel et Picart (1997), on rappellera que les contrats de formation en alternance qui s'adressent à des jeunes (apprentissage, qualification et adaptation) comportent en général des exonérations de charges patronales ainsi que des primes à l'embauche et des crédits d'impôt, que les mesures ciblées en faveur de publics prioritaires s'adressent soit à des demandeurs d'emploi, bénéficiaires du RMI, etc. (contrat de retour à l'emploi, puis contrat initiative emploi), soit exclusivement à des jeunes chômeurs non indemnisés de 16 à 25 ans (aide au premier emploi) et que les mesures d'exonération des charges patronales portent soit sur l'embauche d'un premier salarié, soit sur l'embauche d'un deuxième ou troisième salarié, soit sur des embauches ou transformations d'emploi à temps partiel.

philanthropie il faut des mains chez nous” ; *“ L'apprentissage, c'est un choix financier, parce que ça coûte moins cher de prendre un apprenti que de prendre un employé qui a déjà une formation ”* (restaurateur) ; *“ Actuellement on a pris un apprenti et un stagiaire. Ces jeunes vont rien nous coûter. Je dirais qu'on les prend un petit peu pour notre confort en même temps que pour notre avenir. Comme ils ne nous coûtent rien, on les prend et puis en même temps on saura si dans deux ou trois ans ce seront de très bons éléments parce qu'ils se seront frottés à la réalité ”* (agroalimentaire).

Bien que son usage et celui des autres formes d'alternance ne soit pas totalement gratuit (*“ il faut tout leur apprendre de A à Z, c'est du temps [...], ça vous double la paie ”* - fleuriste - ; *“ Ça coûte cher et on est pas trop aidé ”* ; *“ C'est une charge et c'est trop court ”* - assembleur informatique), cette conception *“ opportuniste ”* de l'apprentissage s'apparente chez certains à un droit qui néglige les visées formatrices, comme chez ce restaurateur, hôtelier à ses heures qui, après avoir écrit à la Préfecture, a obtenu l'agrément pour *“ avoir droit aux apprentis ”*. Par suite l'insertion des jeunes ne s'embarrasse pas d'une didactique trop poussée : *“ En apprentissage, quand ils arrivent c'est d'office à la salle !. [Mais qu'est-ce qu'ils font ?] Ils débarrassent, ils font la mise en place, le nettoyage, les carreaux, le balai, la serpillière, aller voir le client. Il est pas souriant il faut lui dire, mal coiffé il faut lui dire, contrôle de chaussures, de la tenue et ainsi de suite... ”* (restaurateur).

C'est pourquoi de nombreux dirigeants de TPE utilisent en permanence les aides publiques sans pour autant embaucher : *“ si j'avais une bonne évolution disons, je la garderais (l'apprentie) mais ça me reviendrait trop cher. C'est toujours pareil, les charges, on revient toujours à ça... ça vous double la paye. Alors il faut vraiment bien travailler pour avoir ça. C'est pourquoi beaucoup de personnes prennent des apprentis... Bon il y a des maisons qui gardent après les ouvriers, parce qu'eux ils ont un gros rendement si vous voulez. Moi je dis que je suis un petit magasin et je vis comme ça ”* (petit commerce).

L'enchaînement par les employeurs des contrats sans embauche illustre alors les éventuels effets pervers des mesures d'aide, comme pour cette restauratrice vietnamienne qui a renoncé à prendre des apprentis parce qu'elle considère cela *“ un petit peu comme de l'exploitation ”* : *“ Ils font les mêmes heures que nous et ils sont moins bien payés. Et dans ma tête, je peux pas le concevoir. Et, c'est pour ça, j'en ai jamais pris... [les contrats en alternance] Je considère ces contrats, c'est un petit peu reculer pour mieux sauter. C'est peut-être pour enlever un petit peu le chiffre du chômage. Mais, ça enlève pas bien ! Parce que vous engagez pour dix mois, et puis au bout de dix mois l'employeur, il a reçu des sous, mais à partir du moment où il ne reçoit plus de sous, il va virer le jeune, la personne. ”*

Mais du point de vue des apprentis, cet enchaînement peut aussi correspondre à un renouvellement du contrat dans la même entreprise ou à l'accession à un nouveau contrat dans une autre entreprise. Dans ce cas, il correspond à un allongement de la durée de la formation, analogue à celui que l'on constate à d'autres niveaux (préparation d'un diplôme de niveau supérieur)⁵⁹ et il est vrai que si les attitudes décrites ci-dessus semblent majoritaires, elles n'empêchent pas à d'autres conceptions de l'apprentissage de subsister et de coexister, notamment dans les métiers traditionnels du commerce et surtout de l'artisanat ou dans le cas si particulier de l'expertise comptable qui est une profession organisée.

- Dans ces métiers en effet, l'apprentissage a toujours consisté à transmettre et à pérenniser des pratiques professionnelles très précises. C'est un devoir pour la profession envers les jeunes ou envers elle-même (pour *“ sauver le métier ”*), qui exige une forte implication de l'employeur au-delà d'un intérêt immédiat qui, considéré de façon exclusive, pourrait même constituer une véritable menace : *“ Y'a tous ceux qui ont des apprentis chez eux et qui ont donc une vocation de maître de stage heu... de maître d'apprentissage, qui est important sur le plan de la formation. Parce que nous sommes vraiment des métiers où l'apprentissage me paraît être le plus performant pour la formation ”* (hôtel-restaurant). *“ Certains petits artisans qui embauchent des apprentis, c'est aussi pour que leur profession se continue [...] On leur reproche aussi d'embaucher du personnel pas cher. Mais ils ne peuvent pas faire autrement. Donc c'est une formule et ça non plus ce n'est pas normal [...] Je ne dis pas que c'est de la mauvaise*

⁵⁹ On signalera que le renouvellement des contrats d'apprentissage concerne aussi bien les apprentis ayant rompu leur contrat que ceux qui l'ont mené à terme (respectivement 31,2 % et 34,4 %). De plus, *“ la fin prématurée d'un contrat d'apprentissage ne semble pas constituer un obstacle à l'obtention d'un emploi : ainsi 30 % des jeunes ayant rompu leur contrat ont un emploi (CDD ou CDI) contre 33 % pour ceux qui l'ont mené à terme ”* (Vialla, 1997).

foi... Mais je pense que l'on va à la destruction de tout ce monde-là à cause de ce problème [...] L'apprentissage, il doit y avoir un autre esprit, on doit prendre un apprenti pour lui apprendre un métier... Pour que nos professions quel que soit l'artisanat concerné se perpétuent " (pâtisserie-confiserie-salon de thé).

Quant aux experts-comptables qui prennent quelqu'un en contrat de qualification, le plus grand nombre privilégie " les perspectives de développement [...] parce que le contrat de qualif, c'est pour avoir le DECF, c'est pour avoir ensuite le DESCF et c'est pour rentrer dans l'expertise. "

- Un autre avantage non négligeable des contrats en alternance et du recours à des stagiaires tient à ce qu'ils permettent de tester les jeunes en situation réelle. Dans cette conception, l'alternance est perçue comme une période probatoire ou carrément comme un mode de sélection de la main-d'œuvre : " Actuellement on a pris un apprenti et un stagiaire. Ces jeunes vont rien nous coûter [...] Comme ils nous coûtent rien, on les prend et puis en même temps on saura si dans deux ou trois ans ce seront de très bons éléments parce qu'ils se seront frottés à la réalité " (agroalimentaire : produits régionaux et diététiques). On aurait sans doute tort de négliger cette voie qui, à l'instar de plusieurs contrats de qualification observés dans notre échantillon, pourrait devenir une filière " formation-embauche " originale et progressive, fondée sur un long suivi préalable et correspondant à un engagement certain de l'employeur potentiel.

En effet le processus le plus favorable peut aller du recrutement d'un stagiaire en passant par le contrat de qualification, et le soutien jusqu'à l'obtention du diplôme. Certes, la motivation première peut être encore de nature financière et le diplôme n'être pas une réelle condition ou une finalité. Mais les contrats de qualification peuvent aider à la confection d'une relation durable qui est de celles que certains dirigeants de TPE recherchent, parce que " quand on commence à les former on est bien content de pouvoir les garder un petit peu. Parce quand il faut tout recommencer, surtout chez nous, il faut tout apprendre de A à Z, c'est du temps " (boulangerie-pâtisserie).

Un tel cheminement qui peut aboutir à la décision finale d'embauche est quelque peu idéal et complexe, mais il mérite que l'on s'y arrête : " Je cherchais... J'avais pris Jean-Louis pour remplacer ma vendeuse qui est en congé parental. J'ai téléphoné à l'INFAC : " Est-ce que vous avez un jeune sous la main ? Faut me l'envoyer. " Il m'a dit " Bon pour le moment j'en ai un. " Eh ben moi j'ai dit : " Envoyez- moi le ! " Alors je l'ai pris en stage. Il est resté trois semaines en stage. J'ai vu qu'il allait bien, alors j'ai dit : " Bon ben, je vais te garder maintenant, on va faire un soutien, un contrat de qualification ! ". On a signé un contrat de qualification, premièrement bon il l'a queuté... Parce que pour son orthographe... Je lui ai dit : " Mais montre-moi un petit peu ce que t'as fait. "... Eh ben j'ai dit " Ça m'étonne pas. " (rires) Alors je voulais l'embaucher et à ce moment-là les affaires ça tirait un petit peu. Je me suis dit : " Un ouvrier, ça va faire des charges astronomiques ! " Alors je suis allé trouver le directeur de l'INFAC. Je lui ai dit " Ce jeune ne pourrait pas repasser de nouveau un diplôme ? " Il m'a dit : " Oui, il n'y a pas de raison, y' passera sa partie qu'il a queuté. " Et je l'ai repris pendant douze mois en contrat de qualif. Donc il va repasser son examen. Et puis après, je le rebaucherais c'est sûr ! Même qu'il l'ait pas, je le réembaucherais quand même parce que je veux pas le laisser partir... " (alimentation générale).

- Enfin, on finirait par en douter : les contrats en alternance peuvent aussi permettre d'embaucher des jeunes à l'issue de leur formation⁶⁰. C'est pourquoi certaines TPE qui ne les utilisent plus forcément aujourd'hui en ont fait grand usage dans le passé, notamment dans leur période de démarrage. C'est le cas en particulier dans les très petites firmes à forte croissance : " On en a eu plusieurs, ils ont tous été intégrés à la société d'ailleurs à un poste fixe [...] C'est des contrats de deux ou trois ans qui sont assez longs, qui en général permettent aux gens d'apprendre pas mal de choses. C'est une bonne formule. Nous venons d'intégrer une vendeuse qui vient de finir son apprentissage en septembre. Nous les embauchons à la fin du contrat, y compris pour les contrats de qualification d'ailleurs " (assembleur informatique).

⁶⁰ Sans considération de taille et pour le seul apprentissage, le taux d'embauche en CDD ou CDI dans la même entreprise que celle du contrat s'élève en 1996 à 13,8 %, tandis que le taux de ruptures " net " (c'est-à-dire sans reprise d'un autre contrat dans les trois mois suivant la rupture) s'établit à 2,5 % (Violla, 1997).

Pour autant, à côté des contraintes économiques et socioculturelles nouvelles qui pourraient le menacer d'obsolescence, et en dépit de la concurrence d'autres formules basées sur une incitation financière mais dont on oublie trop souvent qu'elles devraient être avant tout des incitations à l'embauche, à l'insertion et à la qualification des jeunes, l'apprentissage doit être encore reconnu comme un dispositif irremplaçable d'accès au métier et surtout de socialisation. Cette thèse est notamment soutenue par les dirigeants qui occupent en outre une place singulière dans le champ en tant que responsables d'organisations professionnelles d'employeurs.

On aurait tort de chanter victoire et de voir dans les TPE traditionnelles un espace tout entier voué à l'apprentissage⁶¹. Car les freins à son développement existent. Ils sont même régulièrement rappelés par nos interlocuteurs et c'est pour cette raison qu'il ne faudrait pas les sous-estimer⁶².

4.2. Les obstacles au développement de la formation en alternance

La plupart du temps, c'est la taille de l'entreprise et le manque de disponibilité qui sont mis en avant par les responsables de TPE pour expliquer leur difficulté à faire appel (à) ou à développer la formule de la formation et de l'insertion en alternance. De fait, dans un travail déjà ancien basé sur un corpus de données qualitatives, M.-Ch. Combes (1986) avait déjà montré l'usage nettement différencié des contrats d'apprentissage suivant la taille et le secteur des petites entreprises. À un apprentissage "individuel" correspondant aux plus petits établissements où le jeune "rend des services", elle opposait alors un "apprentissage concerté", basé sur des relations formalisées avec les centres de formation des apprentis (CFA) que l'on rencontre dans les établissements de plus grande taille, spécifiquement dans des secteurs comme la mécanique ou l'hôtellerie-restauration. Plus globalement, l'auteur mettait en évidence un écart grandissant entre un afflux nouveau de candidats à l'apprentissage et "la réticence de la plupart des petites entreprises devant [celui-ci], puisque seuls environ 12 à 15 % des entreprises artisanales [prenaient à l'époque] des apprentis".

- Bien sûr, la capacité d'accueil ou l'assise financière de la petite affaire ont leur importance : "Pour les former c'est trop petit de toute façon... Pour former quelqu'un ici [...] Voilà c'est pour ça, il n'y a pas assez de place, c'est pas assez grand... Je veux pas" (petit commerce) ; "De toutes les manières, c'est la rentabilité de mon entreprise [qui compte]. Si mon chiffre d'affaires ne décolle pas, moi j'en ai rien à cirer de ces aides à l'embauche... Un apprenti, ils nous donnent je crois dix mille francs, quand on voit les heures qu'on perd pour former un apprenti, c'est ridicule ou alors on l'utilise comme une machine à changer des pots, des plaquettes de frein, tout ce que fait Speedy et Midas et les autres... On en revient à faire des manœuvres spécialisés" (réparation automobile). Mais l'absence relative de productivité des apprentis ne doit pas non plus être négligée : "j'ai toujours refusé des apprentis parce que c'est quand même une certaine charge, une gêne au départ dans le travail avant qu'ils ne soient un petit peu productifs" (réparation automobile).

- Une autre contrainte réside dans l'absence de disponibilité pour exercer un véritable tutorat. C'est aussi vrai dans les TPE à effectif restreint que dans celles dont le développement rapide empêche le patron de

⁶¹ Pas plus d'ailleurs qu'elles ne sont un espace d'insertion définitive. C'est ce que montrent ou ce que devraient montrer les enquêtes de cheminement et la future enquête "tous niveaux" du Céreq. Le point d'entrée dans la problématique porte ici sur la trajectoire des acteurs, jeunes sortants de l'appareil de formation et pour lesquels les TPE constituent, à un moment donné, un espace d'insertion initial, transitoire ou définitif sur quatre années. Une tentative est d'ailleurs effectuée dans ce sens par Guégnard et Perret (1997) sur des jeunes sortants des filières automobile, hôtellerie-restauration et commerce en Bourgogne.

⁶² D'un point de vue quantitatif, on rappellera certes que 20 à 25 % des apprentis (contre près de 40 % des jeunes en contrat de qualification et près de 60 % des jeunes en contrat d'adaptation) ont été embauchés dans l'entreprise à la fin de leur contrat. Mais en 1995 toutes tailles d'entreprises confondues au plan national, un contrat d'apprentissage sur quatre (24,8 %), 18 % des contrats de qualification et 15,7 % des contrats d'adaptation ne parvenaient pas à leur terme au-delà du deuxième mois. Pour un peu plus de la moitié des cas, l'initiative de la rupture venait des jeunes et, trois fois sur dix des employeurs. Pour ces derniers, les principales causes de la rupture étaient : la non-adaptation du jeune au métier préparé (40 %) ou le métier ne plaisait pas au jeune, tandis que du point de vue des jeunes, c'était la mésentente avec l'employeur ou les collègues, l'absence de suivi de la part de l'entreprise ou le décalage entre le travail effectué et le métier préparé qui étaient le plus souvent allégués (Lemaire, 1995).

s'occuper des apprentis : *“ On a peu de temps maintenant pour s'occuper d'eux [...] On n'a pas le temps de les suivre à l'école, comme on devrait faire ”* (restaurateur) ; *“ Il faut s'en occuper. Ils sont jeunes, ils s'amuse. Ils sont pas très sérieux. On travaille mieux sans ”* (petit commerce).

- Parfois, c'est l'absence de certification du dirigeant ou du gérant qui lui interdit de recevoir des apprentis. Ce qui ne l'empêche pas de *“ prendre des stagiaires ”*. C'est le cas du responsable de la pizzeria qui ne dispose *“ ni d'un CAP, ni de cinq ans d'expérience dans la branche ”* ou du propriétaire d'un snack-bar, authentique ajusteur-monteur, qui *“ ne prend pas d'apprentis parce [qu'il] n'est pas professionnel ”* : *“ Le style de travail ici, c'est vrai que ce n'est pas très professionnel. Je n'ai pas des postes bien définis, et moi je me vois mal former quelqu'un en cuisine. Moi-même, je ne suis pas cuisinier. ”*

- Dans d'autres cas l'abstention à l'égard des formules d'aide à l'emploi tient à leur caractère non pérenne et aux illusions ou aux désillusions qui en découlent. Comme pour ce restaurateur qui emploie actuellement huit personnes dont cinq à temps complet et pas moins de trois en contrats en alternance (dont deux contrats de qualification) : *“ On s'en est sorti jusqu'à présent parce qu'il y avait ces contrats de qualification, on n'a jamais travaillé avec des apprentis [...] Mais ce qui est dramatique dans ce système on se rend compte dans les contrats de qualif, la personne on la forme, cela dure un an ou deux ans et puis au bout de deux ans s'il faut lui assurer un salaire fixe et des charges dessus, on ne passe pas. Donc automatiquement on repasse un autre contrat de qualif nécessairement. ”*

Il faut donc se méfier des chiffres, car l'usage intensif des dispositifs de formation initiale alternée ne garantit pas de la part des employeurs une volonté d'intégration professionnelle des jeunes, pas plus qu'elle n'implique chez ces derniers une insertion définitive dans le secteur considéré, encore moins une stabilisation dans le métier correspondant à leur formation (Guégnard et Perret, 1997). Les données macrostatistiques (Lemaire, 1994, 1995 ; Vialla, 1997) et les récits de vie de jeunes en période d'insertion (Trouvé, 1996-c) sont là pour nous le rappeler. Sur ce point, il serait toutefois sage de distinguer tant les modes d'usage par les TPE des différents types de mesure d'aide publique à l'emploi et/ou à la formation alternée, que les secteurs, voire les sous-secteurs d'activité dans lesquels elles s'inscrivent (Chastand et Zilberman, 1996 ; Daniel et Picart, 1997).

- La polyvalence elle-même, mais aussi le glissement ou les transitions spécifiques aux TPE, entre les modes de production artisanal et industriel, rendent les *“ métiers ”* peu identifiables et constituent autant d'obstacles à l'accueil de jeunes en formation : *“ Au niveau de la pâtisserie, souvent on me demande si je prends des apprentis. Je leur dit non, parce que pour l'instant on n'a pas une fabrication très développée [...] Celui qui veut vraiment en faire son métier, il faut qu'il reste dans l'artisanal, on pourra rien lui apporter de plus ”* (agroalimentaire : assemblage et vente de produits entre pâtisserie artisanale et industrielle).

- En fin de compte, ce qui pose le plus problème aux yeux des responsables de TPE à l'égard du dispositif d'alternance, c'est qu'il est précisément alternant et qu'il comporte par définition un temps nécessaire de formation à l'extérieur de l'entreprise⁶³. Cette opposition entre l'intérieur et l'extérieur, vue du point de vue de l'entreprise, illustre aussi une rivalité entre deux lieux perçus comme irréconciliables. C'est ce qu'exprime ce responsable d'une alimentation générale : *“ C'est long aussi de les former. Parce que la plupart du temps je sais pas ce qu'on leur apprend. Ils vont bien à l'école, mais on leur apprend tout à fait ce qu'il ne faut pas [...] Je vois bien que quand ils arrivent, ils ne savent rien. Absolument rien ! Ils n'ont pas de contact client, ils n'ont rien du tout. Il faut tout leur apprendre de A à Z... Donc on leur apprend tout. ”* Et cet antagonisme entre deux espaces qui se disputent l'apprenti ne se révèle jamais mieux qu'à travers l'absence de cohérence entre l'imprévisibilité des situations professionnelles et la programmation scolaire dans le contrat d'apprentissage : *“ Je suis pas intéressé à avoir des gars qui rentrent chez moi et qui partent un ou deux jours par semaine, ça ne m'intéresse pas ”* (agroalimentaire).

Dans le cas des entreprises familialistes (cf. troisième partie), où l'efficacité des apprentissages se mesure toujours par le degré d'intériorisation des normes domestiques, le dilemme de l'alternance est encore

⁶³ Étonnant jeu de miroir où les responsables de TPE désignent l'école ou les centres d'apprentissage comme des *formations externes*, à l'instar des pédagogues institutionnels pour lesquels l'entreprise constitue le monde du dehors.

plus flagrant, à commencer par la difficulté des employeurs à devoir se "partager" sinon l'apprenti, du moins son temps de travail avec l'école. L'école s'oppose ici à l'univers de l'entreprise, comme l'institutionnalisation de l'apprentissage à sa domestication, parce qu'elle rompt une relation d'emprise de l'employeur sur l'apprenti contre laquelle les lois de l'arithmétique pèsent visiblement peu, comme dans ce cas : *"Si vous prenez des apprentis, ils apportent quand même un travail et on ne peut pas compter sur eux la quatrième semaine. C'est un trou quoi. Alors nous on s'est arrangé de la manière suivante avec l'école qui nous fait des formations de jeunes. Ils nous les laissent cinq jours sur six. Le reste de la semaine ils vont à l'école (sic.). Ce qui me permet de mieux gérer le personnel et c'est plus efficace pour moi sur une semaine en fait"* (restaurant-brasserie).

- Enfin, les obstacles à l'alternance et à l'apprentissage ne tiennent pas seulement aux relations entre les TPE et l'appareil scolaire. Le clivage entre les attentes des employeurs et les "mentalités nouvelles" des jeunes sont aussi fortement en cause. Il peut s'agir parfois d'une "absence de qualité", chronique ou passagère, car les apprentis sont comme le vin : il y a les bonnes années et les moins bonnes et *"cette année y'a rien qui vaille le coup ! Et j'ai pas envie d'embaucher. Honnêtement, cette année, c'est zéro. Et je suis pas tout seul [à le penser !]"* (restaurateur, président des débits de boisson). Mais un jeune qui a déjà une petite expérience n'est pas non plus exempt de reproches, car il a *"déjà sa tournure d'esprit"* (expertise comptable) qui rend le modelage d'autant plus difficile. Même son de cloche en ce qui concerne les stagiaires ou d'autres formules en alternance : *"Faut arrêter toutes ces conneries là. Non ce qu'on cherche à faire, c'est à caser des gens qui n'ont pas envie de faire ce métier, qui n'ont pas de jus, il faut les caser [...] Il faut arrêter de réduire le chômage en nous casant des stagiaires par ci, par là ou de la préformation ou de la formation bidon [...] Vous savez, vous rentrez un stagiaire : au bout de 24 heures vous savez s'il est fait pour cette profession ou pas. Et vous savez qu'au bout de son stage, il ira voir autre chose. [Les stagiaires], ils en ont rien à foutre. On se demande ce qu'ils font là, on a signé un contrat, on va au bout du contrat, mais on sait que c'est peine perdue"* (restaurateur gastronomique).

Selon une grande partie des dirigeants de TPE, il est ainsi difficile d'établir un lien durable avec des jeunes *"qui cherchent à se remettre au chômage", "manquent de persévérance", "se découragent vite"* (petit commerce) ou *"ne mordent plus dans le travail"* contrairement aux *"gens d'un autre âge"* qui *"s'attachent mieux à leur travail"* (réparateur automobile).

5. LE MOMENT FORT DE L'EMBAUCHE ET DE L'INSERTION DES JEUNES

"Les procédures de recrutement que j'ai sont de deux types. Si je recrute du personnel commercial, je passe toujours par des petites annonces... Pour le reste [...] on fait pas mal de bouche à oreille. J'ai toujours recruté par connaissances" (papeterie-librairie : deux établissements).

Question : *"Quels étaient les points forts que vous aviez remarqués chez elle ?"*

Réponse : *"Sa bonne humeur ! On était avec elle pendant sept semaines donc en stage et il n'y a pas un jour où on l'a vue de mauvaise humeur"* [une serveuse recrutée en interne dans une chaîne hôtelière].

"Il y a tout le côté propreté corporelle et propreté dans le travail. Il y a l'honnêteté, je pense que c'est ça. Bien sûr être travailleur ; c'est avoir, je dirais, l'esprit de travail" (snack bar).

On a souvent fait remarquer que dans les TPE, notamment celles qui ne comportent aucun salarié, l'appel au marché externe constitue un moment crucial, un véritable bond qualitatif. C'est pourquoi les comportements d'embauche sont toujours un bon analyseur des orientations stratégiques de ces petites firmes.

En recrutant ces dernières cherchent-elles simplement à étendre leur capacité productive ou souhaitent-elles acquérir des compétences radicalement nouvelles ? Dans le premier cas elles se concentrent plutôt sur l'amélioration opérationnelle des performances (rentabilité, coûts, qualité, productivité, temps de cycle) ou sur l'adaptabilité immédiate (mixe des produits ou services, rapport prix/performance). Dans le second cas, elles recherchent de nouvelles opportunités de croissance et de nouvelles sources d'avantages concurrentiels porteurs de valeur pour les clients (Pralhad, Fahey et Randall, 1994, trad. franç. 1997) : nouveaux produits, activités et/ou marchés.

Or, force est de constater qu'à de rares exceptions près – par exemple les établissements intégrés dans un groupe ou une chaîne qui visent à étendre quantitativement leur " part de marché " ou leur " zone de chalandise " ou encore les établissements issus d'un comportement entrepreneurial qui misent plutôt sur la détection de compétences nouvelles pour leur développement technologique ou commercial –, les stratégies de recrutement les plus répandues dans notre échantillon visent l'amélioration des ressources de capacité et de production, d'où leur usage préférentiel de la flexibilité quantitative interne ou externe : horaires " extensibles ", " coups de main ", recrutement d'une main-d'œuvre temporaire, etc.

Ensuite, on peut faire l'hypothèse que les modalités de recrutement employées par les TPE ne sont pas étrangères aux questions liées à leurs pratiques et représentations de la formation, *via* les emplois-métiers pour lesquels elles sélectionnent les compétences qu'elles valorisent et tentent de détecter. D'une part, " les modes d'embauche des salariés sont signifiants des valeurs identitaires des groupes socioprofessionnels " auxquels ils s'appliquent (Dubernet, 1995-b). Ils illustrent la façon dont les groupes se voient assigner et confirmer une place dans les rapports sociaux de production qui en dit souvent plus long que tous les descriptifs laborieux d'emplois. C'est pour cette raison que dans notre enquête, l'item du guide d'entretien portant sur le recrutement s'attachait à repérer les techniques et les critères de sélection métier par métier. Ainsi, dans l'hôtellerie-restauration, l'emploi de cuisinier est presque toujours pourvu à partir des critères d'expérience et/ou de diplôme, tandis que celui de femme de chambre ou de serveuse fera davantage de place à " la bonne volonté ", au " sourire " ou carrément au " rendement ".

D'autre part, si les ressources humaines contribuent fortement à l'avantage concurrentiel en économie des services (notamment par les coûts ou la différenciation), là où précisément les TPE sont en nombre, les manières dont celles-ci captent, structurent et font évoluer leurs compétences de base sont forcément liées.

Les modes de recrutement quant à eux se caractérisent par des canaux de prospection et de détection de la main-d'œuvre et se réfèrent en même temps implicitement à des conceptions de la compétence et à des ensembles de jugements portés par les employeurs sur les qualités requises de la main-d'œuvre. Ce sont ces deux questions, en réalité étroitement imbriquées, que nous traiterons ici successivement.

5.1. La diversité des canaux de recrutement

Les dispositifs de prospection et de détection de la main-d'œuvre rencontrés dans les TPE sont particulièrement multiples. Il y a sans doute une tendance générale qui les amène à utiliser des intermédiaires personnalisés, localisés et de proximité plutôt que les contacts à distance et les formes de " mise en équivalence " des candidatures éventuelles.

Le plus souvent, le jeune est " approché " à travers l'entourage du dirigeant d'entreprise (amis, voisins, parents) et c'est la notion de " réseau " qui semble la plus appropriée pour rendre compte de la mise en relation (par exemple dans la réparation automobile). Mais la notion de réseau n'exclut en rien la mobilisation d'institutions dont la proximité territoriale autorise dans certains cas un jeu d'interactions personnalisées. C'est ainsi par exemple que pour recruter une vendeuse, le petit commerçant traditionnel peut aussi bien s'en remettre aux recommandations de ses pairs que faire appel à l'ANPE dont il connaît particulièrement les agents. À l'inverse, dans le cas des établissements franchisés de l'hôtellerie-restauration le " recrutement à distance " (pris en charge par le siège) des assistant futurs gestionnaires d'établissement peut tout à fait se combiner avec le recrutement de certain(e)s serveurs (ses) par la mobilité interne dans le réseau du groupe, voire l'appel à des services municipaux de l'emploi.

Ce sont donc les relations de " proximité " (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997) qui sont les plus caractéristiques des dispositifs de recrutement mis en œuvre par les TPE⁶⁴. Elles sont notamment illustrées par le rôle intensif du " bouche à oreille " : " Dans un village on se connaît tous. On discute un moment avec eux. Maintenant, moi à l'âge de 52 ans, je sais que c'est le fils d'untel ou le fils d'untel ". (réparateur automobile) ; " Soit on demande à d'autres restaurateurs, si eux-mêmes ne connaissent pas des employés

⁶⁴ " Nous opposerons ainsi les régimes de recrutement, suivant que les recruteurs opèrent "à distance", c'est-à-dire sur la base de critères routinisés ou dans une relation "de proximité", c'est-à-dire en procédant à des ajustements dans la situation [de recrutement] " (Bessy et al., 1995, p. 6).

qui soient capables. Et puis on leur fait faire un essai d'une semaine ou quinze jours ". L'embauche d'une serveuse : " On en a discuté avec la boulangère chez laquelle je me dépanne en pain et on lui a dit : " tiens, il nous faudrait quelqu'un " et puis comme elle était cliente, elle lui a proposé, parce qu'elle la connaissait un petit peu et elle lui a dit : " tiens, va là-bas, ils cherchent quelqu'un ! " (restaurateurs) ; son père est venu me voir en me disant : " est-ce que vous avez besoin d'une apprentie ? " Et à ce moment là effectivement, j'avais besoin d'une apprentie " (petit commerce).

Autre caractéristique typique déjà évoquée : la mise en situation ou l'utilisation des contrats (d'emplois) aidés comme méthode de détection, de filtrage et de sélection avant l'embauche définitive : *" le critère d'embauche, pour moi, c'est effectivement le contact avec la personne, voir un peu sa mentalité et comment elle se comporte, comment elle réagit... ensuite je demande à la personne de venir pendant au moins une semaine, voire même quinze jours " (réparateur automobile).*

Il conviendrait cependant de prendre garde à ne pas généraliser trop hâtivement, car les TPE combinent de façon complexe les diverses filières de recrutement. Si le statut juridique opposant établissements indépendants et établissements intégrés semble déterminant, un même établissement peut faire coexister plusieurs dispositifs de détection et de sélection suivant la variable des emplois à pourvoir. Il en est de même pour les formes de jugement de qualité sur la main-d'oeuvre (qui sont aussi des jugements sur les compétences requises).

5.2. Les critères de recrutement et leurs justifications ou les vertus du " sens pratique "

Sur quels critères les TPE fondent-elles leur évaluation et leurs anticipations sur les compétences des candidats au recrutement ? Comment justifient-elles les formes de jugement qu'elles emploient ? En utilisant la grille de lecture proposée par Eymard-Duvernay et Marchal (1997), on pourrait dire tout d'abord qu'elles ne planifient pas en général les compétences, aussi bien sous la forme institutionnalisée des qualifications scolaires requises (les diplômes) que du descriptif standardisé des emplois. Elles ne font pas non plus franchement appel au marché et à ses mises en concurrence ouvertes pour la détection d'aptitudes individuelles. Par exemple, pour repérer les compétences sociales et se les attacher, un curriculum vitae ne suffit pas. Elles s'appuient plutôt sur l'identification de compétences qui ne peuvent être négociées qu'au moment du recrutement, soit par la mobilisation de réseaux de proximité qui vient renforcer le bien fondé du jugement, soit en mettant l'accent sur l'interaction en face à face avec le candidat, prolongée si possible par des " mises en situation " qui durent parfois plusieurs jours pour tester l'adéquation du candidat à " l'esprit de la maison ".

Cette observation minutieuse est sans doute aux TPE ce que les tests de personnalité et les entretiens formalisés sont aux grandes entreprises. Mais ici, comme le recommande un hôtelier-restaurateur, pour être plus véridiques, il convient que les entretiens se déroulent à l'insu de l'employé : *" on observe la façon dont il se tient. Un serveur c'est quelqu'un qui doit avoir vraiment les yeux partout, qui doit voir s'il manque une salière sur une table, qui doit voir si y'a un client qui a tombé une serviette... On juge comme ça sur le tas, plus les entretiens. Moi je crois beaucoup aux entretiens pour déterminer la personnalité de la personne avec qui vous devez travailler [...] C'est un entretien qui dure trois jours si je puis dire, et sans que l'employé ait l'impression d'être en entretien. "*

Dans les entreprises " traditionnelles " et indépendantes, quel que soit le secteur d'activité et même dans les professions où la certification est un prérequis (par exemple la coiffure ou l'expertise comptable) les qualités comportementales et les compétences sociales constituent le critère central de la sélection, au point qu'elles finissent par être au fondement de la qualification professionnelle elle-même. Dans l'artisanat d'art par exemple, la possession d'un diplôme n'est généralement pas essentielle. Ce qui compte, c'est la motivation, la capacité de s'attacher la confiance de l'artisan : *" Moi je mettrais en premier l'esprit d'équipe, en deuxième précisément la patience et puis, en troisième, une bonne dose de bon goût naturel... Et puis en premier et qui les comprend tous, c'est quand même la passion... C'est un travail qui ne peut pas se faire si on est pas mordu par ça [...] Je préfère quelqu'un de techniquement moins pointu mais passionné que le contraire " (vitrailliste).*

Dans la réparation automobile, on ne s'intéresse pas plus au diplôme. On a vu toutefois que la détention d'un CAP est considéré, à l'instar des autres secteurs d'activité, comme un minimum requis : *" D'abord le sérieux, l'honnêteté ensuite, puis de vouloir évoluer ". Il faut également " qu'il soit poli vis-à-vis des*

clients et que le métier lui plaise ". " Pour moi, le critère d'embauche, c'est la mentalité de la personne, comment elle se comporte, comment elle réagit ". Il faut en même temps " la motivation et le professionnalisme " ainsi que " la curiosité ", " une bonne mentalité ", " la confiance " et " la disponibilité pour servir le mauvais client qui vient le samedi à onze heures pour un travail de quatre heures ", parce que " l'atelier c'est pas pareil que le bureau ".

De même, les injonctions ne sont pas différentes dans l'agroalimentaire où le jeune candidat à l'embauche doit se montrer " travailleur, sérieux ", faire preuve de " conscience professionnelle, s'intéresser au travail ", avoir de " la bonne volonté " et être " débrouillard, honnête, franc... ". Entre l'être des dispositions et l'avoir des acquisitions ou des socialisations antérieures il y a peu de distinction à faire, surtout si les réseaux de proximité apportent leur confirmation et viennent collectivement renforcer les jugements : " Connaissant les parents on situe à peu près le fils... Néanmoins avant de l'embaucher je discute un moment avec lui. Je cherche à savoir ce qu'il lui plaît, s'il a une mobylette, s'il bricole " (réparateur automobile).

Si le secteur d'activité ne semble pas à lui seul une variable très active, le statut (indépendant/intégré) ou le mode de développement (traditionnel/entrepreneurial/managérial) de l'établissement (Monnet et Trouvé, 1997, p. 466-468) paraît par contre beaucoup plus discriminant. Ainsi par exemple dans la coiffure, le passage du petit salon indépendant au salon franchisé se marque par une modification des pratiques d'embauche. Parfois, cette évolution est visible dans un même salon qui accomplit sa " modernisation ". Le mode d'embauche " traditionnel " est l'apprentissage. Le " patron " va alors chercher un jeune inexpérimenté et le modeler à sa manière. Parce qu'il a le sentiment que sa technique est unique et qu'elle donne toute la valeur à son métier, il est attaché à recruter aux plus bas niveaux, afin que son salarié porte sa propre empreinte. L'embauche peut se faire, soit à la sortie de l'école (apprentissage CAP), soit dès la fin du CAP (salarié), que celui-ci ait été ou non obtenu.

En revanche, dans les salons franchisés, on voit une différence nette apparaître (Dubernet, 1997-b, p 509-510). Le critère de sélection sera la rentabilité immédiate, le niveau minimal s'élève (BP) et l'expérience professionnelle est exigée. Chez un des franchisés, autrefois indépendant, son changement de statut a donné un coup d'arrêt aux embauches d'apprenties en CAP : " Je n'embauche pas en dessous comme niveau (BP), le fait qu'ils aient ou non leur brevet professionnel n'est pas quelque chose de... d'impératif [...] Mais il se trouve que nous avons beaucoup de brevetés [...] qui sont des gens qui ont la capacité professionnelle de s'installer éventuellement [...] avec de l'expérience " (salon de coiffure). Ce coiffeur ne pourrait pas non plus " se permettre " d'embaucher des chômeurs, ou des jeunes de bas niveau.

Comme on le verra plus loin (troisième partie), cette modification des pratiques d'embauche est directement liée aux modifications de l'organisation du travail ainsi qu'à des conceptions différentes de la formation.

Dans un salon " traditionnel ", le " patron " est toujours en prise directe avec son activité de formation. Il est " derrière " ses salariés ou apprentis, il leur montre et travaille en même temps. Il connaît leurs qualités et leurs défauts, il s'engage véritablement, et cette formation " rapprochée " concerne surtout le geste technique et artisanal.

Pour les coiffeurs franchisés au contraire, une esquisse de spécialisation émerge et les savoir-faire transmis tiennent plutôt de l'application de consignes et de la recherche de la rentabilité immédiate, le tout dans une relation distanciée où les salariés ne sont jamais nommés mais distingués par leur qualification ou leur grade : " [dans les salons traditionnels] les gens prennent leur client du début à la fin. Ici [salon franchisé], c'est un petit peu différent, on ne travaille pas de la même façon. On travaille avec une technicienne, une personne qui est spécialisée dans tout ce qui est couleur, balayage, permanentes "; " Il y a des règles, y'a des lois et si on les applique pas, là on reçoit des lettres d'avertissement. [...] Et après, y'a telle méthode, par exemple pour plier les serviettes, y'a telle méthode pour faire ci [...] et si on les applique pas... au bout de trois lettres d'avertissement on est licencié ! "

À travers ces quelques éléments, est-on assuré de tenir définitivement les spécificités de la TPE, notamment en opposant leur spontanéisme aux pratiques de recrutement des grandes entreprises ? Rien n'est moins sûr. Ce serait tout d'abord faire bien peu cas de l'attention portée par les recruteurs à une

multitude de petits signaux qu'exige l'instauration d'une relation de confiance parallèle (au) ou en lieu et place du rapport salarial : " [Quels étaient vos critères... ?] *Je les ai convoqués. J'ai convoqué Bernard [le cuisinier actuel], j'ai dit : " voilà c'est une affaire qui a besoin aussi bien de vous que de moi. Est-ce que vous êtes courageux ? Est-ce que vous buvez de l'alcool ? Est-ce que vous fumez ? " Tout ça ! J'ai tout... interrogé. Alors, les maladies : " combien de fois, vous étiez malade avant de téléphoner ? Jamais ou plus, si une fois ou deux ou... combien d'absences ? Car, c'est l'entreprise jeune, faut qu'on bosse. Vous me tendez la main ! Je vous tends la main ! Il faut qu'on bosse. D'accord ! Demain ! Je vous embauche !". Terminé ! Je me suis renseigné chez le dernier employeur : " Monsieur, allez-y!... Aucun problème, comptez sur moi !". Eh ben voilà "* (restaurant-brasserie).

Et puis, est-il aussi clairement établi que les grandes entreprises procéderaient par standardisation des compétences et négligeraient au contraire leur négociation en situation de face à face ? Seraient-elles ontologiquement ou " conventionnellement " (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997) " protégées " contre l'usage péjoratif des jugements spontanés et des critères informels que l'on attribue généralement (et non moins spontanément) aux TPE ?

Tout comme pour les canaux de recrutement, nos matériaux confirment au contraire l'hypothèse d'une utilisation simultanée ou successive de plusieurs " régimes " de jugements de compétence, parfois au sein de la même TPE, selon les emplois à pourvoir, la trajectoire socioprofessionnelle des dirigeants ou le statut de la firme. Dans ce pluralisme fondamental, ce serait la combinaison et la hiérarchie interne entre les critères de recrutement qui fonderaient le mieux le clivage entre TPE et grandes entreprises. Par ailleurs ce dernier s'organiserait moins entre les pratiques elles-mêmes qu'à partir des justifications auxquelles elles donnent lieu.

De ce dernier point de vue, tandis que les responsables de grands établissements prétendent fonder leur jugement sur l'utilisation de procédures plus ou moins sophistiquées (petites annonces, appel à des cabinets spécialisés, tests psychologiques, entretiens, graphologie et autres technologies), les dirigeants de TPE (surtout traditionnelles) revendiquent le plus souvent la justesse de leur intuition (le " *coup de cœur* ", le " *feeling* ").

Mais l'intuition n'est pas moins " objective " que les procédures. Tout comme celles-ci, elle est une construction sociale et, à ce titre, elle est significative du champ culturel à partir duquel le recruteur opère. Mais tandis que la première procède du " sens pratique " (Bourdieu, 1980, p. 153), les secondes relèvent de la rationalisation ex-post.

L'une " *exclut tout intérêt formel* " et repose sur " *le principe de l'économie de logique* " (Bourdieu, 1980, p. 144), sur l'économie des explications. C'est pourquoi les justifications qu'elle se donne sont toujours réduites à leur plus simple expression, parce que " *cela va sans dire, parce que cela va de soi* ". D'où souvent les formulations expéditives des dirigeants de TPE : " *C'est un petit peu le coup de cœur... L'aspect d'abord, son niveau quand même [...]. Quand je l'ai vue, bon, elle ne m'a pas déçu* " ; " *Il y a des gens qui ont plus d'affinités que d'autres... Il faut que les gens soient plaisants. Il faut qu'ils soient quand même courageux, qu'ils aient envie de travailler* " (petits commerces) ; " *On les intègre du mieux que l'on peut. Il n'y a pas de test particulier donc on les juge assez rapidement sur leur capacité à s'adapter* " (restaurant brasserie). [Pourquoi l'avez-vous embauchée ?] " *Parce qu'elle a une très belle tête ! Parce que elle plaît à la clientèle. Et dans notre métier, face à la clientèle, je vous assure... aujourd'hui, ...y'a davantage de femmes ! D'abord, c'est plus élégant* " (hôtellerie restauration).

Quant aux procédures attestées par les plus grandes entreprises, elles sont le produit de la division fonctionnelle et d'un jeu d'expertises qui inclinent toujours un peu à la mise en discours (et la mise en scène) des pratiques de recrutement.

Autrement dit, tandis que l'intuition autodéclarée des dirigeants de TPE se satisfait des incertitudes, des ambiguïtés, des approximations qui sont le produit de leur logique pratique (" *au départ j'avais pas beaucoup de critères, et puis j'en suis content (du technicien embauché)... Je ne pouvais pas fabriquer des critères que je connaissais mal [...]. C'est le terrain après qui me disait s'il était bon ou pas bon* " - assembleur informatique), les procédures revendiquées par les responsables des ressources humaines des grandes entreprises sont faites d'artefacts " *aussi irréels* (c'est-à-dire éloignés de la pratique) *qu'impeccables* " (Bourdieu, 1980, p. 142), qui sont le produit de leur logique discursive.

6. LA MÉFIANCE DES TPE À L'ÉGARD DES FPC FORMALISÉES ET CODIFIÉES

“ On n'a pas le temps de se libérer déjà, on a des difficultés à prendre nos congés payés... ” (restaurant-brasserie).

“ Pour aller suivre une formation chez quelqu'un qui est moins qualifié que moi... je vois pas l'intérêt ” (agroalimentaire : fabrication de glaces).

“ La formation, c'est nous qui la faisons directement... Un mélangeur, ce n'est pas quelque chose de compliqué. Ça tourne tout seul ” (agroalimentaire).

“ De toute façon, il faut toujours se former, on se forme toujours, on apprend tous les jours... ” (BTP : maçon).

Quelles conceptions et quelles pratiques de la formation professionnelle continue sont-elles à l'œuvre dans les TPE ? On sait tout d'abord que ce genre d'établissement se caractérise par un usage réduit des figures les plus officielles de la formation continue. Qu'il s'agisse du taux de participation financière, du taux d'accès, du nombre de personnes formées, de la durée des formations, toutes les études macrostatistiques confirment régulièrement le déficit des TPE par rapport aux autres catégories d'entreprises. Peut-on dire pour autant que la formation professionnelle continue est absente de ces entreprises ?

D'autre part le comportement des TPE sur l'ensemble de ces critères est loin d'être homogène. Il existe par exemple des différences significatives selon les secteurs d'activité (données de l'exploitation des déclarations fiscales n° 24-83). De plus, à l'intérieur d'un même secteur d'activité une distinction s'opère sur les politiques de formation entre plusieurs catégories d'établissements, notamment entre les indépendants et les intégrés (Crocquey, 1995 ; Trouvé, 1996-a).

Hormis le cas des professions où la formation professionnelle continue (FPC) constitue une obligation, et sous réserve de distinguer la formation des dirigeants et celle des salariés, une tendance très générale se dessine à travers nos matériaux d'enquête : un véritable fossé séparerait l'univers culturel des TPE des représentations les plus institutionnalisées de la formation continue. C'est d'ailleurs par rapport à celles-ci que les dirigeants formulent leurs plus expresses réserves et, à y regarder de plus près, c'est moins leur caractère codifié qui les rendrait peu attrayantes, que leur extériorité, interrompant ainsi l'emprise de l'employeur sur ses salariés, emprise sans laquelle il ne saurait y avoir, selon les petits patrons, de véritable formation.

6.1. Formation formelle et formations implicites

La méfiance des dirigeants de TPE à l'égard de la FPC formalisée ne s'illustre jamais mieux qu'à travers l'absence de l'expression même de “ formation continue ” dans leur vocabulaire. La notion de stage en particulier, en tant qu'espace-temps spécifique en vue de la formation, leur est totalement étrangère. C'est l'occasion pour eux d'opposer radicalement ce qu'ils appellent les “ grandes formations ” (sous-entendu : externes, planifiées, codifiées, institutionnalisées, “ théoriques ”...) et la formation “ de tous les jours ” (sous-entendue : intégrée, diffuse, implicite, informelle et “ pratique ”) : “ de toute façon on apprend tous les jours ” (BTP) ; “ les stages de vente, je n'y crois pas ” (petit commerce).

Pourtant, dans certaines professions ou secteurs, de même que dans certaines configurations organisationnelles, la FPC peut être considérée comme une obligation ou une quasi-obligation. Il en est ainsi de l'expertise comptable, où les dirigeants sont tenus par la convention collective de consacrer au moins 40 heures annuelles à leur propre perfectionnement et sont par ailleurs fortement encouragés à mettre en place un plan de formation notamment pour les salariés d'exécution dont le niveau initial est inférieur au bac. Il ne s'agit certes pas d'une obligation au sens strict⁶⁵ mais cette profession a un statut

⁶⁵ Du point de vue de la convention collective en effet, l'expert-comptable “ peut néanmoins choisir et articuler à sa guise les moyens directs et indirects de sa formation : formation codifiée et externe au sein d'organismes de formation ou d'associations d'experts-comptables, autoformation, documentation, participation à des comités, enseignement, recherche... ” (Michun, 1997-a, p. 13).

particulier que résume très bien l'un de ses représentants : *“ La formation, c'est l'essentiel. Qu'est-ce que nous vendons à nos clients ? Nous vendons finalement ce que nous avons acquis [...] et, dans la mesure où nous vendons du conseil, une bonne formation entraîne un bon conseil. ”* D'ailleurs n'est-il pas de l'intérêt de l'expert-comptable d'avoir vis-à-vis de ses clients une *“ fonction de formateur ”*, voire une fonction de militant de la formation ?

Dans la coiffure et la réparation automobile, ce sont les fabricants de produits, les grandes marques et les constructeurs qui peuvent pousser les TPE à utiliser malgré tout les formations externes. Dans les salons franchisés celles-ci peuvent aussi bien concerner les nouveaux produits ou les coupes spécialisées (comme pour les salons indépendants) que les techniques de communication propres à la chaîne. Pour ce qui concerne la réparation automobile, les évolutions technologiques sont telles que certains petits patrons qui étaient restés jusqu'ici inaccessibles aux offreurs *“ classiques ”* de formation, misant plutôt sur les réseaux informels d'échange et de conseils mutuels, en viennent aujourd'hui à *“ vouloir être toujours au top ”*.

Dans le BTP, outre les techniques ou matériaux nouveaux, ce sont parfois les réglementations qui contraignent certains corps de métiers comme les plombiers-chauffagistes, à effectuer des stages de formation, parce que *“ la personne qui fait du dépannage et de l'entretien, il faut qu'elle soit au courant ”*.

Ce genre d'utilisation de la formation continue sous contrainte externe se retrouve également lors de l'achat d'équipements. Mais il s'agit là le plus souvent de formations *a minima*, ou de séances d'information ponctuelles plus inoffensives qu'offensives (*“ ils nous donnent des indications sur certaines choses ”*). En général, elles sont assurées par les fournisseurs à la livraison du matériel (par exemple, un banc de réglage antipollution, un logiciel de comptabilité), pour faciliter la promotion ou l'entretien de produits nouveaux : *“ Les stages que j'ai fait, c'est surtout... quand j'étais chez BMW [...] On avait au moins deux stages obligatoires par an ”*; *“ Chez Bosch on avait une journée et demie de théorie en salle et une demi-journée de pratique sur les véhicules avec équipements ”* (réparateurs automobile). D'ailleurs, dans la plupart des cas, les dirigeants de TPE minimisent volontairement l'apport de ce genre de *“ formation-démonstration ”* dont l'accès est relativement aisé et ne nécessite pas grand investissement, comme les visites de salons où l'on peut *“ se tenir au courant ”* en même temps que les clients : *“ Ils nous font connaître un petit peu la mode ”* (fleuriste); *“ J'ai pas le temps, même pas. J'apprends parce que j'entends parler, je reçois, je lis et puis euh... j'essaie d'appliquer... On reçoit quand même des revues, par différents organismes, mais je suis très observateur, je regarde... ”* (artisan plombier).

Bien différent est l'impact de l'appartenance à un réseau franchisé ou l'intégration à un groupement d'achat (par exemple dans le petit commerce) qui semble entraîner une dynamique de formation tout à fait spécifique. Dans ces cas de figure, ce que nos interlocuteurs appellent alors des *“ modules de formation ”* portent surtout sur le domaine commercial qui est d'ailleurs généralement considéré comme secondaire dans les établissements indépendants traditionnels.

6.2. Formation des dirigeants et formation des salariés

D'entrée de jeu, une distinction s'impose entre les pratiques et les représentations de la formation continue concernant d'un côté les dirigeants, leur famille ou la famille élargie et, de l'autre côté celle des salariés. Mais il semblerait que plus le chef d'entreprise s'implique dans la formation des jeunes apprentis ou stagiaires et que son propre rapport à la formation scolaire est positif, plus l'appel à la formation continue concerne autant les salariés que lui-même ou sa famille (Dubernet, 1997-a, p. 143).

- Dans les rares cas où la formation continue externe est mobilisée, elle concerne en priorité les dirigeants ou la proche famille, par exemple pour accompagner ou renforcer une stratégie de transmission de l'affaire familiale. Comme dans les entreprises artisanales du BTP ou les firmes micro-industrielles de l'agroalimentaire où la formation porte alors essentiellement sur des contenus peu maîtrisés en interne, c'est-à-dire avant tout la gestion-comptabilité, l'informatique, l'hygiène-sécurité etc., mais jamais sur l'activité de base (la production, le service, le produit générique...) car elle viendrait alors mettre en cause les lacunes des dirigeants dans le noyau central de leur métier et parce que l'âge et l'ancienneté procurent un sentiment d'autosuffisance et rendent *“ inutiles ”* les nouveaux apprentissages

“Je ne vois pas ce qu'ils peuvent m'apporter en formation. Je veux bien qu'ils prennent mes commerciaux et qu'ils leur donnent des cours de vente, mais je veux bien aussi aller en donner des cours de vente !” - assembleur informatique).

On verra plus loin (troisième partie) que la trajectoire personnelle des dirigeants de TPE conditionne leur plus ou moins grande propension à faire appel à la formation externe. De façon générale, sous ses formes les plus standardisées (réelles ou fantasmées), celle-ci peut en effet les exposer à une réactivation douloureuse de leurs propres déboires avec l'institution scolaire : *“À quinze ans on n'aime pas l'école. À trente ou trente-cinq ans vous vous apercevez que ça vous manque, parce qu'il y a des choses, des ordinateurs, tout ça [...] Je n'ai pas été prendre des cours pour faire ma comptabilité parce que j'avais cette crainte de ne pas pouvoir y arriver”* (petit commerce). A contrario, l'exemple des experts-comptables est à méditer : ils ont suivi eux-mêmes une formation initiale très longue (dont un stage professionnel de trois ans qui facilite leur intégration au monde professionnel) et ce sont eux qui se montrent les plus “ouverts” à la FPC... ce qui ne les empêche pas de préférer le mode associatif ou l'activation de réseaux locaux pour *“se faire leur propre formation”* et négliger ainsi les formules de perfectionnement plus institutionnalisées mises en place par leur Ordre⁶⁶.

- Quand à la FPC des salariés, elle dépend d'abord de leur motivation – très souvent négative aux dires de plusieurs dirigeants – : *“C'est pas son truc”* ; *“Ça ne va même pas l'intéresser”* ; *“Ça les panique”* ; *“Il n'a pas demandé”*... ou de la bonne volonté, très souvent fragile, des employeurs : *“Comme dit mon mari, si les ouvriers sont partis en stage, ben moi je vais travailler pour moi tout seul, et puis c'est tout”* (femme de maçon).

À l'extrême rigueur, si certaines TPE consentent à envoyer leurs jeunes salariés (*“c'est surtout pour les jeunes qui ont besoin d'apprendre”*) suivre des formations externes, c'est à la condition expresse que celles-ci se montrent *“rentables”* ou *“efficaces”*, en tout cas en parfaite adéquation avec les manières de travailler dans l'entreprise ou qu'elles s'adressent à un membre de la famille lors d'une succession ou pour accompagner son départ hors de l'entreprise. En tous cas, il faut qu'elles procurent un avantage visible et immédiat (*“Il faudrait en retour voir si c'est bénéfique pour l'entreprise... Est-ce qu'il (le salarié) sera davantage productif ?”* ; *“À partir du moment où cela rapporte quelque chose à l'entreprise, je suis d'accord”* - réparateurs automobile). Mais il y a aussi le cas plus spécifique des formations salariés de TPE qui sont membre de la famille.

En général, ces formations ne transforment pas radicalement le fonctionnement de l'entreprise. Mais elles peuvent éventuellement faciliter la promotion sociale dans les rares situations d'entreprises qui connaissent une croissance significative. C'est le cas par exemple de quelques cabinets d'expertise comptable ou d'une entreprise d'assemblage informatique en forte expansion où les cours du soir (au Conservatoire national des arts et métiers – CNAM) sont *“offerts”* par le patron aux salariés. Mais même dans ces configurations apparemment favorables, le second préfère de loin distribuer à ses employés des cours photocopiés qu'il a confectionnés lui-même, et les premiers privilégient encore l'expérience que l'on acquiert en cabinet, à leur contact direct, parce qu'ils *“digèrent mieux”* les informations à transmettre, parce qu'ils savent mieux que les autres *“qui ça peut concerner”* et surtout parce que *“ce qu'on fait en interne et la disponibilité qu'on leur donne (aux salariés) est aussi bien que les formations externes”* (experts-comptables).

6.3. Les principales difficultés à la mise en œuvre de la FPC

On l'aura compris, ce sont les obstacles au développement des FPC codifiées qui prédominent dans l'ensemble des TPE, au point que l'on puisse se demander si l'offre de formation classique est réellement adaptée à leurs besoins.

⁶⁶ *“On a monté une association sur Nîmes d'experts-comptables d'a peu près la même génération et on se fait notre propre formation en choisissant nous-mêmes nos intervenants [...] Ça nous convient mieux d'abord parce que c'est plus local [...] En plus [...] il y a une confrontation d'expériences entre nous. Et puis, en plus, on peut choisir nos formations avec nos intervenants. Dernier avantage : le coût financier moindre que par l'intermédiaire des structures en place”* (expert-comptable).

- C'est la perturbation engendrée par l'absence du dirigeant ou du salarié et le sentiment de perdre son temps qui sont le plus souvent cités pour expliquer l'usage limité de la formation continue⁶⁷. Comme par exemple dans le BTP où l'on ne peut se permettre d'interrompre des chantiers : *"Maintenant c'est fini les journées à perdre, on en a plus... Il ne faut pas passer deux jours si il n'y a qu'une journée à passer."*

- À l'inverse, pour la plupart de nos interlocuteurs, la FPC organisée sous forme de "stages" en dehors du poste et du temps de travail habituels est le plus naturellement associée au modèle de la grande entreprise (*"La formation continue c'est bien... mais pour les entreprises plus importantes"*) ou aux professions considérées comme intellectuelles : *"Si je m'occupais de gestion, automatiquement il faudrait de la... des journées de formation"* (BTP).

- Ensuite, quelle que soit leur qualité, les contenus de la FPC formalisée ne correspondent ni aux spécificités supposées de l'entreprise ni à ses exigences de polyvalence : *"La formation extérieure aujourd'hui ne m'intéresse pas puisqu'on ne peut pas m'apporter la technicité dont j'ai besoin"* (agroalimentaire), ni à l'exercice spontanée d'activités qui *"ne s'apprennent pas"* (*"on va nous refaire un historique sur le ciment"* - BTP ; *"Quand on connaît bien le produit et qu'on a envie de vendre, automatiquement on vend"* - petit commerce). C'est pourquoi le dirigeant de TPE revendique presque toujours une sorte d'autosuffisance qui peut passer pour de la suffisance (*"en fait je me sens complet [...]. Je n'ai pas besoin de formation, enfin en amateurs tous les deux [l'interviewé et son épouse] on ne s'en sort pas trop mal"* ; *"Je vais vous paraître très prétentieux, mais je ne vois pas un organisme professionnel apprendre quelque chose à mes femmes de chambre"* - hôtellerie-restauration) et le monde de la formation officielle lui apparaît en définitive douteux et encombré d'*"organismes bidons"* (expert-comptable) qui sont les seuls à en profiter.⁶⁸

- Il ne faut pas non plus négliger la crainte des employeurs de voir leurs salariés formés partir chez les concurrents ou vers d'autres secteurs d'activité, comme les jeunes les plus qualifiés : *"Si j'avais investi mettons cinq mille balles dans la formation à Marina, ça aurait servi à quoi ? Ça aurait servi à celui chez qui elle travaille à Rennes"* (coiffeuse) ; *"Quand il y en a qui en savent trop, bon c'est vrai que si un jour ils partent... C'est idiot, à la limite, de ne pas former un salarié de peur qu'il parte pour un concurrent"* ; *"Les gens qui ont un niveau de formation déjà supérieur au départ, ont plutôt tendance à aller au réseau primaire, autrement dit à rentrer dans le réseau concession où il y a quand même une évolution de carrière plus certaine qu'à mon niveau"* (réparateurs automobile).

- Bien entendu, hormis pour les entreprises intégrées dont le plan de formation est élaboré par le siège à l'échelle nationale, le coût des formations est également en cause. Car même celles qui sont organisées par les chambres de commerce sont rarement "gratuites". Il est de fait que la faiblesse des ressources dans les TPE limite l'élaboration d'un "plan de formation" ambitieux et cohérent et la plupart répondent au coup par coup à des besoins pressants.

En dépit de tous ces obstacles, et même si notre approche de recherche visait à éviter l'écueil de la détection de leurs prétendus "besoins" en formation dont les résultats opératoires s'avèrent souvent décevants, les TPE consomment malgré tout de la formation continue et formulent des attentes qui en disent probablement moins sur leurs véritables besoins en formation que sur leur conception souhaitée de l'organisation de la formation continue.

⁶⁷ Nos matériaux rejoignent ici un certain nombre de constats réalisés à l'occasion d'enquêtes par questionnaires. Dans un travail récent par exemple, les principales causes des difficultés de mise en œuvre de la FPC dans les PME étaient liées à 34 % au "travail non assuré pendant l'absence du salarié", à 27 % aux "difficultés à trouver le stage adapté aux besoins", à 26 % au "lieu de formation trop éloigné" et à 22 % au "manque de motivation du personnel" (*Entreprises et formation continue : quelles perspectives dans le Tarn ?*, janvier 1997, Université de Toulouse-Le Mirail, service de formation continue, Études et Recherches).

⁶⁸ Cette inadéquation entre l'offre et la demande de formation professionnelle continue dans les TPE ne se mesure jamais mieux que par l'incapacité des enquêtes officielles à identifier les véritables besoins des très petites firmes dans la précodification des questionnaires. Ainsi, dans l'enquête réalisée par la DARES en 1995 sur un échantillon de 6 000 TPE, la modalité "autres" de la question concernant les spécialités de formation des stages effectués représente-t-elle entre 22 et 30 % des réponses ! (Crocquey, 1995).

Et tout d'abord sur les contenus ou les "spécialités" des rares stages effectués, notamment par les dirigeants d'entreprise. En général ils portent sur la comptabilité, la gestion ou l'informatique, tandis que les formations commerciales et le management apparaissent souvent comme secondaires. Mais il conviendrait ici de distinguer nettement, voire d'opposer les établissements indépendants et les établissements franchisés, comme le démontre une exploitation particulière de l'enquête sur la formation professionnelle réalisée par la DARES en 1995 (cf. troisième partie et Trouvé; 1996-a). Quant aux "formations générales" elles sont plutôt réservées aux salariés tout comme les formations techniques et, lorsque ces dernières s'adressent aux dirigeants elles consistent seulement en "approfondissements" ou en "apports" complémentaires qui, à l'exception des périodes de démarrage de l'entreprise, ne touchent pas au noyau dur du métier.

6.4. Le refus de l'externalisation et son interprétation symbolique

Du point de vue de l'organisation de la FPC, les dirigeants de TPE le disent et le redisent : il conviendrait de privilégier autant que possible les formations internes parce qu'elles sont seules adaptées au rythme et aux formes de travail de la micro-entreprise : *" Pour nous, davantage de formation interne est la direction à prendre. Cela nous permettrait d'utiliser les creux d'activité de l'entreprise et non pas de nous plier à un calendrier général qui est tombé cette année en plein pic de production "* ; *" Je ne dis pas que la formation extérieure est moins bonne par rapport à ce que je peux faire... mais c'est vrai qu'on a un acquis tout à fait particulier [...] On est vraiment spécifique "* (agroalimentaire).

C'est donc avant tout le refus de l'externalisation de la formation qui caractérise la TPE. Mais l'on aurait tort de voir dans ce refus la simple revendication d'un meilleur ajustement des formations-programme ou catalogue à des besoins plus ou moins explicitement exprimés⁶⁹. *A contrario*, dans le modèle qui prédomine au sein des TPE – notamment traditionnelles –, l'internalisation de la formation n'est pas seulement matériellement mieux adaptée que son extériorisation. Elle suppose aussi et surtout une relation interpersonnelle entre le patron et ses employés, une *relation d'emprise* du petit patron sur ses salariés qui le pousse à *" être toujours derrière eux "* ou à avoir constamment *" l'œil sur eux "*, relation que la formation externe risque à tout moment de distendre ou d'interrompre : *" Il y a toujours un membre de la famille derrière, on lui dit de faire ça, on lui dit de... "* (agroalimentaire).

Qu'on le veuille ou non, là est le véritable enjeu de ce que les acteurs appellent la formation "sur le tas". Tout autant qu'un espace particulier de transmission de savoir-faire instrumentaux, elle est en effet un lieu d'apprentissage et de reproduction des rapports de domination symbolique. À ce titre, si la pédagogie interne est la seule légitime dans les TPE, c'est parce qu'elle repose sur l'autorité du dirigeant plus que sur l'objectivation de ses savoirs et savoir-faire. De sorte que toute externalisation de la formation, en desserrant – même temporairement – ce rapport de domination, vient menacer l'équilibre (social, mais plus sûrement domestique) de la très petite entreprise.

C'est bien le cas dans les métiers de l'artisanat (notamment du BTP dans notre enquête), où le sens du mot "former" s'appuie sur les valeurs du métier et où le savoir se transmet à travers le modèle idéalisé de la relation compagnonique. Dans ce contexte, "la formation continue" du salarié ne peut se réaliser qu'en interne, car elle prend appui sur une relation stabilisée entre le maître, l'apprenti et le compagnon. Remettre en cause cette forme de transmission du savoir de métier, c'est risquer de rompre l'ordre social de l'entreprise.

D'où la conviction de nos interlocuteurs : les formations externes n'égalent jamais les formations internes. C'est si vrai que, même dans le cas de professions les plus ouvertes aux formations standardisées (par exemple l'expertise comptable), les très petites entreprises multiplient les manœuvres de contournement pour les éviter.

Parfois, la pression de l'environnement (innovations technologiques majeures, poussée accrue de la concurrence, demande particulière de la clientèle...) oblige pourtant les TPE à externaliser la formation continue et contraint leurs dirigeants à revoir leurs conceptions, comme dans plusieurs exemples de la réparation automobile ou de l'artisanat d'art. Mais même dans ces cas les dirigeants cherchent avant tout

⁶⁹ C'est d'ailleurs ce type d'interprétation hâtive qui prévaut généralement dans les enquêtes sur les prétendus besoins de formation dans les TPE.

à mobiliser des réseaux locaux informels qui ont l'avantage de la familiarité et de la proximité. Car pour être appropriée, la formation doit être " digérée ", " individualisée ", conçue sous forme d'un dialogue (proche du conseil) ou de groupes d'échange d'expériences (entre pairs) : autant de précautions pour ne point " perdre la face " et ses repères intersubjectifs ou se voir dissocié de son entreprise comme n'importe quel salarié qui entre dans un dispositif de formation institutionnalisée.

En fin de compte, c'est bien la dynamique de développement de la TPE qui est ici la variable prépondérante, notamment lorsque celle-ci est marquée par le passage du modèle familialiste ou entrepreneurial à un modèle managérial, lui même illustré par une plus forte différenciation fonctionnelle où le dirigeant se déplace de l'activité technique de base vers des tâches gestionnaires ou de prospection commerciale. C'est la situation que l'on retrouve dans une papeterie, commerce d'articles de bureau, qui bascule du marché des particuliers à celui des collectivités ou dans les établissements franchisés de l'hôtellerie-restauration (où le dirigeant abandonne au siège l'exclusivité de la formation des salariés), sans oublier la coiffure où les exigences commerciales ("*La politique du sourire*") et la rentabilité immédiate ("*On a de moins en moins la possibilité de mettre des jeunes complètement inexpérimentés sur des clients*") se substituent à la valorisation du geste technique, à la dextérité et à l'esprit artisanal des petits salons indépendants traditionnels.

7. L'APPRENTISSAGE SUR LE TAS ET SES MULTIPLES FORMES

" La formation, c'est l'entreprise " (restaurant-brasserie).

" Il n'y a pas de règle en apprentissage, c'est de voir et d'essayer de faire " (BTP : maçon).

Qu'il s'agisse de formation initiale ou continue, d'acquisition ou d'entretien des compétences, on a vu la préférence transsectorielle des TPE pour les apprentissages internes en " situation de travail ", dénomination savante de ce que les acteurs appellent eux-mêmes la formation "*sur le tas*". Or derrière l'unicité de ce vocable et l'apparente simplicité des réalités qu'il prétend recouvrir, se dissimule en fait une multiplicité de configurations qu'il conviendrait de ne pas négliger. C'est que les *pédagogies empiriques* ne sont pas moins complexes et pas moins structurées ou structurantes que les *pédagogies didactiques*. Mais tandis que les secondes privilégient les processus cognitifs d'acquisition en négligeant souvent les formes relationnelles qui les sous-tendent, les premières, telles que nous les observons plus particulièrement dans les TPE, imposent de traiter ces deux aspects de façon étroitement mêlée.

- En matière de processus d'acquisition et de transmission des compétences, les formes de mobilisation cognitives que ces *pédagogies inductives* supposent ne correspondent que très rarement aux pédagogies programmées de l'offre sur le marché officiel de la formation. Car elles procèdent non par appropriation de savoirs déjà objectivés (apprentissage " procédural ") mais par incorporation d'habitus pratiques (instrumentaux ou comportementaux)⁷⁰, ce qui ne les empêche pas de faire éventuellement l'objet de séquences " propositionnelles " qui relèvent de la " leçon de choses " plus que de l'inculcation scolaire, c'est-à-dire d'une mise en maximes de la pratique plus que de la théorie⁷¹.

⁷⁰ De ce point de vue le mode d'apprentissage par *incorporation des habitus* s'oppose à l'*objectivation des savoirs*, comme le lieu de formation *interne* s'oppose à son *externalisation*.

⁷¹ Selon la taxinomie proposée par Delbos et Jorion (1990), on dira que l'*apprentissage procédural* est un processus d'acquisition de connaissances qui peuvent être abstraites de l'observation d'une pratique, c'est-à-dire *formalisées* et *codifiées* par exemple sous la forme de " manuels " scolaires. C'est ce " décollage " par rapport à la pratique qui invalide cette forme d'apprentissage dans les représentations de la plupart des dirigeants de TPE, parce qu'elle véhicule des savoirs qui sont, selon eux, non transposables dans la pratique professionnelle quotidienne, même dans le cas des métiers considérés comme les plus importants ou les plus nobles. Nous procédons par contre à un élargissement de la définition de l'*apprentissage propositionnel* avancée par les mêmes auteurs. Tandis que ceux-ci réduisent son champ d'application au domaine strictement scolaire, nous l'intégrons dans l'ensemble du processus d'apprentissage professionnel par alternance, doublement affilié à l'institution scolaire et aux leçons plus ou moins spontanées apprises sur le terrain. Sa définition n'en est pas pour autant altérée. Il s'agit d'une forme d'apprentissage "*par ascèse plus que par intérêt*" de l'apprenant, "*proche du sens commun et parfois archaïque*" et "*résumant [les connaissances requises] sous forme de propositions non logiquement connectées et se contentant d'énoncer des contenus*". C'est par exemple le cas des " bonnes formules " qui saturent le discours de nos interlocuteurs, telles que : "*On entre dans le commerce comme on entre*

Car les pédagogies inductives de la TPE ont beau être "*informelles, implicites, situationnelles, et incorporées*" le plus souvent dans l'expérience vécue⁷², elles n'en sont pas pour autant simplistes ou complètement *silencieuses*. Elles comportent en effet leurs explications, leurs justifications, leur défense et illustration, qui ne sont pas moins raffinées que celles des didactiques standardisées. De ce point de vue, on n'en finirait pas de décliner la diversité des configurations de la "formation sur le tas" et les spécialistes des "organisations qualifiantes" feraient bien d'aller voir de plus près les TPE pour analyser ces modalités d'apprentissage que l'on néglige trop souvent. Et d'ailleurs les méthodes modernistes de l'andragogie appliquée à l'entreprise ne se proposent-elles pas de "*rapprocher jusqu'à les confondre l'acte de formation et l'acte de production*" (Charlon, 1996) ? Et la plupart des formations alternées ne visent-elles pas un modelage des habitus (c'est-à-dire une socialisation) au moins autant que l'instruction chez les jeunes à la recherche d'une qualification professionnelle (Lesne et Minvielle, 1990) ?

En tous cas, nous détecterons plus loin au moins sept sortes d'"apprentissage sur le tas" issues de notre corpus, parfois à l'état transversal (comme l'imitation ou l'inculcation) ou parfois solidement arrimés à une catégorie spécifique de métier.

- En ce qui concerne les bases relationnelles, elles sont caractérisées par la recherche de la proximité entre le maître ou l'initiateur et l'apprenant, proximité interpersonnelle sans laquelle, il ne saurait y avoir, selon les dirigeants de TPE, de véritable formation. C'est pourquoi cette modalité est toujours activée en premier lieu, avec les ressources immédiates et internes qu'elle suppose. D'où la difficulté sans doute à étendre dans les TPE, au-delà de quelques expérimentations isolées, des dispositifs de formation à distance.

Mais à son tour, la proximité ne signifie pas forcément un rapport égalitaire. Car la pédagogie empirique est aussi une pédagogie des modèles. À ce titre elle suppose une division sociale du travail, en l'espèce relativement immuable, c'est-à-dire une dissymétrie, des relations d'autorité et de domination qui facilitent les inculcations. Le plus souvent, c'est d'ailleurs le chef d'entreprise qui joue le rôle de pédagogue à l'égard de ses salariés. Mais il existe d'autres cas de figure : par exemple les transmissions intrafamiliales, tel ce dirigeant de l'agroalimentaire qui a été formé à l'informatique par sa fille ("*J'ai appris par ma fille [...] parce que maintenant il faut aller de l'avant... et parce que, elle, c'est son métier*"), ou entre salariés, le cas de la formation du dirigeant par les salariés étant vraiment plus rare⁷³.

7.1. La valeur irremplaçable des "savoirs d'action"⁷⁴

Si nous parlons de *pédagogie empirique* ou *inductive* à propos des TPE, c'est parce que, comme nous l'avons déjà vu plus haut, l'expérience beaucoup plus que les qualifications scolaires est fondatrice dans l'exercice du métier. Elle l'est tout autant au moment du recrutement ("*Contrairement à ce qu'on pourrait penser, on se fie à l'expérience plutôt qu'aux diplômes*" ; "*Pour la gestion... moi je prendrais plus une personne qui a plus d'expérience que plus de diplômes*" - hôtellerie-restauration), que tout au long de la vie professionnelle ("*On apprend toujours en faisant*" - petit commerce). Selon Duchéneaut (1996), les dirigeants de PME et de TPE ont d'ailleurs en commun d'appliquer à leur propre parcours ce principe un peu tautologique de la valorisation de l'expérience (on "apprend à diriger en dirigeant" et il faut "faire en apprenant et apprendre en faisant").

Il y aurait sans doute beaucoup à dire sur cette notion d'expérience invoquée par nos interlocuteurs, aux deux sens du terme : celui d'une capitalisation progressive de savoir-faire instrumentaux ; celui d'une expérimentation par essais et erreurs ("*en se trompant, on se trompe tout le temps, c'est qu'en se trompant qu'on apprend*"). Mais l'accumulation des savoirs fait également référence à des savoir-faire

en religion", "*Nous sommes artisans et notre savoir-faire se transmet de génération en génération. On ne l'apprend pas dans les écoles*" ; "*On apprend en regardant*", etc.

⁷² Tout se passe en effet comme si dans chaque dirigeant de TPE sommeillait un phénoménologue qui s'ignore, puisque toute connaissance procède selon lui d'une sorte d'être-là primordial dans le monde (de l'entreprise familiale) !

⁷³ Voir sur ce point l'analyse fouillée proposée par A. Lamanthe et E. Bentabet (1997, p. 192-196) pour le secteur de l'agroalimentaire.

⁷⁴ Nous empruntons cette expression à J.-M. Barbier (1996).

sociaux sous-tendus par des formes de socialisation c'est-à-dire d'intériorisation d'habitus (corporels, vestimentaires ou culturels) ou d'extériorisation de comportements relationnels, d'autant plus difficilement objectivables qu'ils sont enfouis dans l'univers de la vie quotidienne. C'est pourquoi, le recrutement des apprentis, comme dans l'hôtellerie-restauration, demeure un bon exemple d'exigences à la fois généralistes et informelles qui mettent les parcours objectifs et les diplômes scolaires à distance : *"J'en ai deux [apprentis] qui se sont présentés. D'abord, le premier il s'est présenté : Jeans, boucles d'oreilles. J'ai dit : " Bonjour au revoir ! " d'office. Je regrette et accompagné avec sa famille. Je regrette, je l'ai fait. Que j'ai droit ou que j'ai pas droit, je l'ai fait. D'office. Car moi, quand je me présentais chez les patrons... je mettais pas la cravate mais je m'habillais correctement. Je me coiffais correctement. Voilà ! Celui-ci je l'ai mis de côté. L'ANPE m'a envoyé un deuxième apprenti. Il s'est présenté, je lui ai donné sa chance... deux jours "*.

7.2. Le travail est intrinsèquement formateur

- Dans la formation sur le tas, c'est tout d'abord le travail quotidien qui est formateur par lui-même, parce qu'il implique endurance et répétition et associe, comme dans le compagnonnage – l'organisation communautaire en moins – " l'acquis professionnel et l'acquis moral " (Guedez, 1994) : *" Fais attention à ceci, fais attention à cela... Ça fait partie du travail " ; " Si on s'intéresse, ça se fait automatiquement. "*

Prenons trois exemples. L'un dans l'agroalimentaire : *" La fabrication, nous dit-on, ne nécessite pas de niveau de connaissances particulières ; c'est un savoir-faire, il s'acquiert sur le tas par la répétition "*. L'autre dans l'artisanat d'art, là où l'on attendrait un geste créatif, spontané, instantané : *" Le travail de création va leur demander (aux apprentis) pas seulement de se laisser aller à leur créativité réelle ou supposée mais que ça va être un travail de précision, d'approfondissement aussi d'humilité avec le client... de penser puis de faire, refaire, refaire... De la même manière que quand on apprend un métier, on affine son geste technique longtemps. Je pensais l'autre jour que moi qui suis un frustré d'avoir arrêté la musique très tôt, si j'avais fait des gammes au violon autant que j'ai fait des maquettes que j'ai mises à la poubelle, je serais un grand violoniste aujourd'hui "* (vitrailiste). Dernier exemple enfin, dans le petit commerce. Au passage, notons que l'apprentissage repose sur l'exemplarité du maître en même temps que sur la répétition des gestes : *" Tu vois ça, non il ne faudrait pas le mettre comme ça, il faudrait le mettre comme ça, allez tu refais... et c'est comme ça que petit à petit, elle est arrivée à s'améliorer "* (fleuriste).

- Ailleurs, c'est même *" la routine "*, et la *" formation de tous les jours "* qui sont associées à la formation sur le tas et l'on voit bien ici que ce sont paradoxalement ces pédagogies répétitives qui seules devraient porter le titre de formation *" continue "* en ce qu'elles s'opposent notamment aux formations séquentielles sous forme de stages : *" C'est à force d'être là, de devoir rappeler les doses qu'on met... Les doses c'est toujours les mêmes "* (agroalimentaire).

- Dans d'autres cas, c'est le métier qui spécifie le mode d'apprentissage en situation de travail. Comme pour les femmes de chambre dans l'hôtellerie qui *" acquièrent leur métier par accoutumance "* (hôtelier traditionnel). Bel exemple d'acquisition des compétences par le *" frayage "* où *" l'habitude se transforme en une seconde nature "*, selon la formule de Delbos et Jorion (1990). En outre, cette sorte d'activité réflexe peut s'accompagner d'un renoncement à la réflexion de l'acteur et peut d'autant mieux s'ancrer qu'elle sous-tend des métiers immémoriaux. Question : *" Ces métiers-là de femme de chambre, est-ce qu'ils ont évolué dans le passé récent ? Est-ce qu'ils vont évoluer encore ? "*, réponse : *" Ça n'évoluera jamais. Est-ce que vous croyez que le boulanger ou le pâtissier va évoluer ? Non. Il fait un baba au rhum ou un Paris-Brest ou un feuilleté... Bon chacun a son tour de main mais... "* (hôtelier franchisé).

- Dans certains établissements, nous retrouvons une autre configuration des apprentissages sur le tas qui distingue ou mélange selon les cas, *l'imitation* (*" On est content quand le jeune arrive à se calquer sur nous... "*), *l'imprégnation* dans le milieu d'accueil (ce qu'un hôtelier appelle *" l'osmose "*) ou carrément *l'immersion* (*" J'ai baigné dans la charcuterie (sic.)... j'ai appris le boulot sur le tas par l'intermédiaire de mon père "*). Et cette immersion peut être soit progressive ou opérer au contraire par une confrontation brutale avec la réalité à laquelle elle doit préparer.

Dans le premier cas elle réclame du temps pour produire ses effets, et l'on parlera plutôt d'une action pédagogique par modelage des habitus du jeune ou du moins jeune inexpérimenté. Comme dans le BTP

par exemple où l'on ne forme pas quelqu'un, on le fait (*"On avait fait un apprenti"* - maçon). C'est pour cela d'ailleurs qu'on préfère souvent avoir affaire à un jeune sans expérience qu'*"on va finir"* (petit commerce), justement pour le façonner à sa manière, le jeune arrivant étant littéralement saisi : *"L'employé arrive, voilà ! On le prend en main"* (agroalimentaire). Encore faut-il que l'apprenant ait *"le temps de regarder"*, à l'inverse de l'ouvrier *"qui sort des écoles qui n'a plus le temps de regarder et qui fonce directement sur le boulot"* (BTP). Cette optique d'un apprentissage dans la durée s'affronte d'ailleurs directement aux exigences du rendement, lorsque la TPE grandit ou bascule dans un mode de production plus industriel : *"Il y a le problème du rendement. Donc l'apprenti... il faut qu'il fasse tout de suite quelque chose qui rapporte"* (BTP : maçon) ; *"Si j'avais plus de temps et s'il n'y avait pas de problème de rentabilité, ça vaudrait le coup de prendre le temps pour lui apprendre à nettoyer les chaudières"* (BTP : plombier).

Dans le second cas, notamment lorsqu'elle opère sur de jeunes recrues, l'immersion brutale peut se satisfaire d'une pédagogie pour le moins expéditive. Question : *"quand vous avez un nouveau ou un jeune en contrat de qualification, comment vous y prenez-vous avec lui, quelles sont les étapes ?"*, réponse : *"Les étapes ? Je vais vous dire, c'est tout de suite sur le tas !"*. En effet, aucune notion n'est plus éloignée de l'univers mental et des convictions pédagogiques des patrons de TPE que la *"méthodologie"*, car cette discipline éminemment réflexive, revendiquée par les éducateurs *"savants"* et même savantasses, procède d'une *"grammaire de l'expérience"* (Barbier, 1996, p. 267) inconnue des petits patrons parce qu'elle est de l'ordre de l'explicitation ou de la théorisation de ce qui, par définition est toujours implicite, enfoui (dans) et produit par l'action.

7.3. Faire voir et regarder faire...

- On comprendra dès lors que l'apprentissage *"sur le tas"* soit avant tout de l'ordre du faire plus que du dire. En cette matière, le regard est décisif. Pour transmettre le métier à l'apprenant, *"on lui fait voir"* (agroalimentaire) et *"il regarde faire"* (BTP). Ou bien : *"Il observe notre façon de travailler et petit à petit il se met dans le bain"* (réparation automobile). Car la seule règle qui compte pour apprendre *"c'est de voir et d'essayer de faire"* (BTP : maçon) et c'est ce qui explique encore que les pédagogies didactiques sont, aux yeux de leurs dirigeants, assez peu appropriées aux TPE.

Mais cela ne veut pas dire pour autant que l'apprentissage sur le tas fasse l'économie complète de la parole, puisque l'on peut transmettre des savoirs en disant ce qu'il faut faire. C'est pour cette raison que les apprentissages propositionnels assortis des réserves formulées plus haut (cf. note 71) ne sont pas totalement exclus des TPE, de même d'ailleurs que les apprentissages implicites n'y sont pas toujours aussi *"spontanés"* qu'une interprétation hâtive le laisserait supposer. Ils tiennent alors de la lente *inculcation*, procédé pédagogique largement répandu dans notre échantillon, qui vaut autant pour les jeunes recrutés que pour les salariés anciens : c'est ainsi que pour un restaurateur, sa serveuse déjà chevronnée *"a appris le métier parce qu'elle [l'] a écouté"* ; quant aux apprentis, *"Il faut donner les éléments pour faire... ce qu'on lui dit"* ; *"Je lui dis de faire un bouquet, je lui fais un bouquet par exemple et je lui dis voilà, tu regardes, je le défais et je lui dis maintenant tu vas faire ton bouquet. Voilà, et elle le fait, et s'il est en mauvais état, on recommence, voilà c'est comme ça"* (fleuriste). D'autres interlocuteurs surenchérisent, montrant que l'inculcation laisse par définition peu de place et peu de temps à la réflexion critique ou au recul : *"Quand ils rentrent, je ne leur demande pas de faire ce qu'ils savent faire, je leur demande de faire... ce que j'ai envie qu'ils fassent"* (restaurant-brasserie) ; *"Voilà il faut faire ça, bon ! Là, là la pâte, ça, ici, il faut mettre les œufs là ou tu fais ça. Là tu mets tant d'eau, là tu pétris à tant de pourcent, bon la viande... bon tant de kilos, tant de cuisson à telle température"* (agroalimentaire).

- Avec ou sans parole, l'apprentissage sur le tas a aussi vocation à être total, c'est-à-dire non seulement technique, mais aussi moral, culturel et social. C'est pour cela d'ailleurs qu'il est parfois perçu comme totalitaire. En tous cas, faute de pouvoir s'adresser à tous il a la prétention de s'adresser à la totalité de l'apprenant. Outre les comportements sociaux qu'il tente de générer, il procède également par une forte mobilisation des affects. D'abord à travers la transmission de la *"passion du métier"*, souvent conçue dans les TPE comme une vocation ou une morale qui n'apparaissent jamais aussi bien que dans les facteurs de motivation ou les qualités laborieusement recherchées par le patron de TPE chez un successeur improbable : *"Vous savez, il faut l'aimer la fleur pour la faire"* (fleuriste) ; *"Pâtisserie-chocolaterie, notre métier c'est un métier qu'on aime"* ; *"Je voudrais quand même quelqu'un de valable"*

qui prenne la suite. Qui soit solide, qui ait envie de travailler et qui aime son métier. C'est une passion, comme on rentre en religion " (boucher-charcutier).

Ensuite parce que l'apprentissage sur le tas ne peut se passer d'une relation affective quasi œdipienne où le moi du patron joue le rôle de moi idéal pour l'apprenti lors de l'entrée dans le métier. Car apprendre sur le tas, c'est tenter de ressembler au patron⁷⁵ : *" Vous savez un gamin qui a seize ou dix-sept ans vous le bousculez pas hein ! Mais par osmose (sic.), parce qu'y vit dans le milieu parce qu'on déjeune par exemple tous ensemble. Voilà, y'a pas d'autres méthodes que celle... heu, comme un père avec ses enfants... "* (restaurateur) ; *" c'est nous qui leur apprenons tout [...] " Regardez-nous, écoutez-nous ", et puis suivez le guide, c'est le cas de le dire et on les a mis petit à petit dans le boulot et ils s'y sont très très bien mis et puis ils ont suivi quoi [...] Mais c'est vrai que toute la formation est assurée au départ par mon mari et moi "*.

- C'est pourquoi l'apprentissage sur le tas implique aussi un rapprochement entre le maître et l'apprenti, soit comme dans le type idéal du sentiment d'appartenance " compagnonique ", soit comme dans une forme de face à face et de suivi sous contrôle ou sous surveillance. Dans le premier cas, l'apprentissage est une véritable initiation, elle-même aux antipodes de la pédagogie didactique parce qu'elle procède de la transmission de secrets, de tours de main qui, par définition ne figurent pas dans les " manuels " et ne peuvent faire l'objet d'une codification ou d'une objectivation. Il est encore très répandu dans le BTP, mais on le rencontre aussi dans certains métiers d'art qui fonctionnent comme des corporations (*" On rentre dans un métier un peu comme on rentre en religion "* - bijoutier) et même dans certains cabinets d'expertise comptable ou dans sa version profane qui est l'activité *" en doublon "* ou *" en binôme "* que l'on trouve par exemple dans la réparation automobile.

Dans le second cas, l'apprentissage sur le tas est un *apprentissage sous surveillance*, comme dans l'encadrement si souvent évoqué d'un nouvel embauché. Il s'agit alors d'*" avoir l'œil sur lui "*, d'*" être derrière lui "*. Ainsi, dans une entreprise de l'agroalimentaire toute nouvelle saisonnière est suivie de près par une permanente : *" Elle lui consacre du temps, elle a l'œil sur elle tout le temps... Elle allège un peu son rythme de travail, de manière à garder l'œil constamment... sur la personne nouvelle et puis heu... petit à petit... elle est poussée, poussée jusqu'à prendre le rythme des autres. "*

Là encore, il conviendrait de ne pas simplifier à outrance. Si l'interaction entre le patron de TPE et son apprenti ou son salarié en formation est au centre de l'apprentissage sur le tas, celui-ci ne saurait se réduire à cette relation duelle. En effet, dans un certain nombre de très petits établissements, la formation en situation de travail prend une dimension collective, comme dans l'artisanat d'art ou l'expertise comptable par exemple, où les salariés déjà en place dans l'entreprise contribuent aussi à la transmission des savoir-faire et à l'acquisition du métier. Il en est de même dans la plupart des entreprises de la réparation automobile ou de l'agroalimentaire, où le nouveau est intégré dans une équipe où *" tout le monde s'occupe de lui "*.

Mais quels sont les éléments qui interviennent pour élargir l'espace de formation d'une relation duelle à l'ensemble du collectif de travail ? Une enquête plus extensive nous permettrait peut-être de répondre à cette question qui reste comme bien d'autres en suspens. Comme celle qui viserait à essayer de comprendre comment et pourquoi, à l'encontre du modèle dominant dans les TPE, certaines formations peuvent malgré tout passer par une objectivation et une appropriation de savoirs codifiés, notamment à travers des pratiques d'autoformation (parfois " assistée "), la consultation de notices, de documentations ou de revues diverses. Il semble ici que l'évolution des secteurs d'activité soit en cause, de même d'ailleurs que le séjour relativement prolongé de l'employeur dans l'institution scolaire.

On trouverait ainsi ces cas dans certains petits commerces dispersés (assemblage informatique, caviste et épicerie fine, etc.), et, de façon plus concentrée, dans l'artisanat d'art où l'on trouve pas mal de créateurs, en rupture à la fois avec les institutions scolaires et le compagnonnage traditionnel et qui disent n'avoir appris que par eux mêmes, dans l'expertise comptable qui est un métier " intellectuel " ou dans la réparation automobile où les évolutions technologiques impliquent de se tenir au courant quasiment au jour le jour. Les notices techniques sont alors à la disposition des salariés dans un " placard ", ou *" à la portée de la main "* et l'importance de la formation se mesure au degré d'usure des pages des notices :

⁷⁵ On trouvera ces diverses interprétations dans le rapport d'étude de Ph. Trouvé (1991).

“ On a des bouquins où il y a toutes les données des réglages constructeurs. Ils travaillent avec ces données là... Chaque fois qu'il y a un réglage à faire, ils utilisent ces bouquins... Vous verrez à l'usure des pages qu'on les ouvre ”. Il ne faudrait pas négliger cette dernière dimension de la formation sur le tas, car elle représente parfois une heure de temps de formation par jour, alors que le “ budget pour la formation ” est en diminution dans la plupart des entreprises qui ont cité cette modalité.

CONCLUSION

Au sortir de cette deuxième partie, il apparaît clairement qu'une analyse approfondie des TPE impose un remaniement considérable de notre représentation habituelle de la formation professionnelle continue. À l'instar des apprentissages initiaux, professionnels et surtout généraux, les TPE mobilisent finalement peu l'appareil institutionnalisé de la formation. Ce qui est en cause ici, ce sont les représentations que se font les dirigeants de l'exercice de leur métier, des modes d'organisation et surtout de la façon dont les compétences professionnelles sont acquises, construites et mises en forme.

Au-delà de la prédominance des pratiques endogènes de la formation dans les TPE, l'intérêt d'une approche intégrant plus largement leurs modalités de gestion de la main-d'œuvre est de montrer la spécificité et la pertinence de formes de socialisation professionnelle qui se situent en dehors des schémas traditionnels issus de la grande entreprise.

Après la mise en ordre essentiellement descriptive des données observées dans cette deuxième partie il s'agit maintenant de s'intéresser aux déterminants éventuels des conduites des dirigeants de TPE en matière de gestion de la main-d'œuvre et de la formation. Derrière la cohérence des pratiques et des représentations analysées plus haut, il importe en effet de rendre compte d'un certain nombre de différences et de variations qui subsistent malgré tout entre diverses catégories de TPE.

Quels sont les principaux facteurs explicatifs de ces différences et de ces variations ? Il s'agit moins d'identifier ici des relations de causalité que de faire, comme disait M. Weber, “ *des hypothèses d'imputation causale* ” en attente de vérifications et d'explorations quantitatives sur des échantillons plus extensifs.

Du coup, c'est une certaine forme d'hétérogénéité qui revient sur le devant de la scène, montrant les systèmes de tensions, d'opposition mais aussi les relations et les continuités entre plusieurs modèles de TPE et les logiques d'action qui les sous-tendent. C'est ce que nous appelons plus loin des “ *combinaisons productives* ”.



TROISIÈME PARTIE

**LES PRINCIPAUX DÉTERMINANTS
DES PRATIQUES DE GESTION
DE LA MAIN-D'ŒUVRE
ET DE LA FORMATION DANS LES TPE**

Pour affiner notre connaissance des TPE en matière de gestion de la main-d'œuvre et de construction des compétences, nous avons tout d'abord adopté le point de vue d'une sociologie compréhensive qui s'attache surtout à décrire et à éclairer les motifs et la signification des comportements des acteurs dirigeants (deuxième partie). Ce mode d'approche est sans doute un point d'entrée pertinent dans les études ou recherches qui procèdent d'une demande sociale. Car on peut faire l'hypothèse raisonnable qu'il existe un lien très fort entre les systèmes de valeur des acteurs et leurs modèles d'action. Autrement dit, si nous comprenons de l'intérieur les intentions et les motifs de l'acteur, nous sommes alors mieux à même de saisir leurs comportements, leurs conduites et leurs attitudes. Bien plus, dans une perspective plus normative, nous sommes davantage en mesure de concevoir les leviers favorables à l'adoption de certaines conduites souhaitées.

Connaître, c'est donc tout d'abord comprendre, mais comprendre n'est pas totalement expliquer. Car pour expliquer il conviendrait en toute rigueur d'établir sinon des causalités, du moins des régularités statistiques, c'est à dire les raisons – ou les déterminants – autant que les motifs des systèmes de comportements et de représentations que nous tentons d'analyser. Entre les deux, c'est-à-dire entre la compréhension et l'explication ou plus précisément entre les implications significatives des acteurs et les explications causalistes du chercheur, il y a place pour un travail d'interprétation qui suppose la construction de modèles ou de "types idéaux", dont la fonction est de prendre en compte la subjectivité, l'intériorité des acteurs, tout en s'assurant d'un certain degré de généralisation. Car l'approche compréhensive ne consiste pas à en rester à la pure subjectivité individuelle des acteurs, mais à la ressaisir dans des ensembles de significations plus vastes, dans des univers de valeurs plus collectifs.

C'est le cheminement que nous proposons de suivre dans cette troisième partie. Dans un premier temps nous esquissons un modèle interprétatif obtenu par une démarche inductive, en insérant les acteurs dirigeants de TPE dans trois grands modèles idéal-typiques d'entreprises qui se caractérisent à la fois par une certaine forme de cohérence interne et des tensions, discontinuités ou hybridations, entre les combinaisons productives identifiées. À l'instar de la théorie conventionnaliste des "modèles d'entreprises" (Eymard-Duvernay, 1987) que nous suivons sur ce point, les TPE apparaissent ainsi comme des "montages composites", des formes de combinaisons productives qui associent à la fois des éléments de stabilité et de changement dans leurs trajectoires de développement (paragraphe 1).

Dans un second temps (paragraphe 2 à 7), nous procéderons à l'examen des déterminants qui apparaissent selon nous explicatifs du comportement des TPE, notamment en matière de management, de gestion de la main-d'œuvre et de la formation car la sociologie compréhensive n'exclut pas totalement l'idée de contraintes objectives qui pèsent sur les conduites individuelles des acteurs. Il ne s'agit certes pas encore d'indicateurs, mais de variables qui rapprochent ou différencient, insensiblement ou plus nettement, les entreprises étudiées. En l'absence de confirmations statistiques qui pourraient et qui devraient intervenir dans des travaux futurs, certaines d'entre elles nous permettent de développer ici quelques hypothèses explicatives, c'est-à-dire, comme le disait M. Weber, quelques hypothèses d'"imputation causale" issues de nos matériaux⁷⁶.

Six ensembles de facteurs interviennent selon nous dans la variation des modalités de gestion de la main-d'œuvre et de la formation dans les TPE. Ce sont des facteurs de discrimination. Nous les aborderons en les regroupant selon trois grandes catégories : celle du marché et de ses configurations (variables 1, 2 et 3), celle des institutions et de leurs régulations où nous traiterons surtout du degré de structuration des professions (variable 4) en laissant de côté la question des effets structurants de l'action publique (extension de la loi sur la formation professionnelle continue aux TPE, aides à l'emploi, etc.), de l'offre de

⁷⁶ Dans son "Essai..." de 1913, après avoir montré le caractère compréhensif de toute explication ("verständliche Erklärung" : *explication compréhensive*) ou le caractère explicatif de toute compréhension significative ("sinnhafte Kausalität" : *causalité significative*) qui distinguent les sciences sociales des sciences de la nature, Max Weber ajoute : "La compréhension d'un rapport [...] doit toujours être contrôlée autant que possible par les méthodes ordinaires de l'imputation causale avant qu'une interprétation, si évidente soit-elle, puisse être considérée comme une explication compréhensible valable". J. Freund commente : "Le gain supplémentaire obtenu par l'interprétation compréhensive sur la simple observation causale est acquis chèrement, puisqu'il est payé au prix du caractère hypothétique et fragmentaire des résultats" (1966, p. 89).

formation et du milieu professionnel (OPCA)⁷⁷, et enfin celle des acteurs dirigeants de TPE, analysée selon le double point de vue de leur profil et de leur trajectoire sociologiques ainsi que de leurs comportements stratégiques (variables 5 et 6), soit pour résumer :

1. les secteurs et les filières d'appartenance ;
2. le statut et la place des TPE dans les chaînes de valeur ;
3. les ancrages territoriaux des entreprises ;
4. le degré de structuration des professions présentes dans les TPE ;
5. la trajectoire et le profil socioprofessionnels des dirigeants ;
6. le comportement stratégique des dirigeants de TPE.

Ces six ensembles de variables sont en interaction dynamique. Par exemple le degré de structuration des professions (4) définit le mode d'accès à la profession selon la trajectoire du dirigeant (5) et le niveau des " barrières à l'entrée " pour occuper une position concurrentielle sur le marché (6) ou dans un secteur donné (1). Il fixe en outre la nature des qualifications mobilisées ou les modalités d'acquisition des qualifications, ainsi que les formes de mobilité en usage dans l'espace professionnel

De même le comportement stratégique adopté par les dirigeants de TPE (6) dépend de leur trajectoire socioprofessionnelle et de leur profil sociologique (5), lui même associé à leur capital économique (transmission ? reprise ? création ?), culturel (notamment leur capital scolaire) et social (la mobilisation des réseaux) ainsi que de la position de l'entreprise dans son secteur (1) ou dans la réorganisation actuelle des chaînes de valeur dont le statut est un indicateur (2). On sait qu'il existe par exemple une très forte corrélation entre le parcours biographique des dirigeants et leurs conduites managériales ou gestionnaires, notamment en matière de gestion des ressources humaines. De même le degré d'indépendance ou d'intégration des très petits établissements influence-t-il le niveau et la nature de la mobilisation des formations, plus ou moins codifiées, plus ou moins externalisées.

De plus, tandis que les statuts divers des TPE (2) mettent en évidence l'importance des relations interentreprises (notamment, à travers les réseaux de franchise, les quasi-intégrations verticales en même temps que les insertions ou les interdépendances horizontales avec les grandes entreprises), leur comportement stratégique éclaire leur mode de coordination au marché et leur trajectoire de développement (6). Ici comme ailleurs (c'est-à-dire dans des tranches d'effectifs plus importantes), la distinction entre des orientations basées sur la compétitivité-prix (obtenue par la banalisation ou la standardisation), sur la différenciation ou sur l'exploitation focalisée d'une niche se traduit par des formes, elles mêmes très différenciées, de mise en valeur du capital ou du potentiel humain.

Enfin, l'environnement institutionnel intervient lui aussi à plusieurs niveaux : dans la structuration des professions (4), dans les contraintes réglementant l'exercice de l'activité (2), sur la construction de l'offre de formation et même dans le système de représentation des dirigeants de TPE (5). Ainsi, l'organisation juridique des espaces professionnels occupés par les TPE, les évolutions générales de la législation et des normes sur les produits et services, l'adhésion à un organisme collecteur agréé ou la méfiance séculaire des petits entrepreneurs à l'égard de l'État, jouent-ils un rôle non négligeable dans la façon dont ceux-ci appréhendent les questions de gestion de la main-d'œuvre, de leur propre formation et de celle de leurs salariés.

C'est cet entrelacement de facteurs qu'il conviendrait d'analyser d'un point de vue statistique pour détecter ceux qui sont les plus décisifs. Mais il s'agit moins pour l'instant ici de repérer des déterminismes stricts que des déterminants qui influencent les pratiques de gestion de la main-d'œuvre et de la formation dans les TPE. Certains figurent déjà à titre d'hypothèses explicatives dûment vérifiées. D'autres sont en attente d'une exploitation plus approfondie. Ils viennent en tout cas utilement compléter les inférences interprétatives ou les motifs déjà évoqués dans la deuxième partie de cet ouvrage.

⁷⁷ Cette question évoquée à maintes reprises dans le corps de l'ouvrage mériterait en effet à elle seule de faire l'objet d'une recherche spécifique.

1. LES TROIS GRANDES CONFIGURATIONS DE TPE

On a déjà dit qu'une véritable "typologie" des TPE en matière de gestion de la main-d'œuvre et de la formation, relèverait en toute rigueur d'un traitement statistique (cf. introduction). En effet, notre choix d'une méthodologie qualitative en attente d'une vérification explicative à venir ne donne pas la priorité à la mesure des paramètres étudiés (Freyssinet, 1990). D'autre part, si la formalisation de nos matériaux se rapproche des "idéaux-types" webériens, elle s'en distingue néanmoins par le fait que l'intentionnalité des acteurs ou leur orientation psychologique ne sont pas seules en cause dans nos hypothèses explicatives. Il existe par exemple un certain nombre de déterminations structurelles (le secteur, la profession, la place des TPE dans les chaînes de valeur, l'action des organisations professionnelles ou des institutions...) qui pèsent sur la capacité d'action stratégique des dirigeants interviewés et sur leur façon de gérer la main-d'œuvre.

Une modélisation des grandes catégories de TPE est cependant possible qui se situerait précisément à mi-chemin entre une typologie statistique toujours possible et la stylisation webérienne des idéaux-types, obtenue par accentuation des principaux traits des réalités observées. C'est cette voie que nous avons choisie pour mettre en perspective l'ensemble de nos matériaux. Trois grands modèles de combinaison productive sont alors identifiés et différenciés qui donnent à chacun leur cohérence et leur consistance interne tout en les situant sur un même continuum.

1.1. Antériorités et apports de notre recherche

Notre tentative n'est pas la première du genre. Elle s'inscrit au contraire dans une longue lignée de travaux inspirés soit de la micro-économie d'entreprise, soit de la sociologie des patronats (le grand et le petit)⁷⁸, que ceux-ci aient traité exclusivement des PME (par exemple : Julien et Marchesnay, 1987 ; Bauer, 1993) ou qu'ils aient inscrit celles-ci dans des typologies au spectre plus large (Bunel et Saglio, 1976 ; Bourdieu et Saint-Martin 1978 ; Touraine, 1987 ; H. Weber, 1988), en adoptant un point de vue plus ou moins historiciste (encore Bunel et Saglio, 1979 ; H. Weber, 1986), plus ou moins individualiste (voir sur ce point les innombrables études anglo-saxonnes portant sur le profil psychologique des entrepreneurs recensées dans la somme documentaire de Duchéneaut, 1996, notamment p. 151-167) ou collectif (le patronat comme acteur organisé : Marin, 1988 ; Bauer et Bertin-Mourot, 1992), sectoriel (voir par exemple les travaux entomologiques de Zarca sur l'artisanat, 1986 ou de Gresle sur la boutique, 1981), territorial (Ph. Trouvé, 1992 ; Vennin, 1994), voire international (avec, entre autres : Ganne, 1991 ; Bagnasco et Sabel, 1994).

Dans ces deux réservoirs de la littérature qui ont surtout articulé typologies d'entreprises et typologies des dirigeants, deux séries de critères ont en général été croisés : le critère socio-économique et le critère socioculturel (H. Weber, 1988, p. 564), soit en mettant l'accent sur les conduites entrepreneuriales ou les comportements stratégiques – plutôt dans les approches d'obédience gestionnaire (Julien et Marchesnay, 1996) –, soit en interprétant la PME comme une institution de la société, c'est-à-dire comme un construit social, un univers culturel spécifique articulé notamment autour des "orientations idéologiques" de leurs dirigeants – plutôt dans les recherches d'inspiration sociologique (Ardenti et Vrain, 1996).

1.2. Vers l'émergence d'un petit patronat managérial

On pourrait reprocher à ce double corpus de s'en être tenu trop souvent à l'opposition un peu simpliste entre un "patronat propriétaire" ou "entrepreneurial" de petites entreprises et un "patronat managérial" de grandes entreprises⁷⁹, et de ne pas avoir suffisamment soupçonné l'émergence d'un

⁷⁸ On se souvient de cette sentence de M. Bauer qui s'applique selon nous d'autant plus aux PME : "Pas de sociologie de l'entreprise sans sociologie de ses dirigeants" (1990).

⁷⁹ C'est d'ailleurs sur cette base que Léon Gingembre, fondateur idéologique de la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME), établissait son opposition bien connue entre un "patronat réel" et un "patronat de gestion", le premier engageant dans son entreprise tout son avoir financier, mettant en outre en jeu son savoir, et même, en cas d'échec, son honneur ; le second "ne gérant que le patrimoine d'autrui et n'utilisant et n'engageant que ses capacités personnelles". "Le patronat de gestion dépend de puissances qui le dominent et l'utilisent. Le patronat réel ne dépend que de lui-même" (cité par Duchéneaut, 1996, p. 129).

véritable " petit patronat managérial ", soit par un mouvement récent de quasi-intégration verticale des TPE dans les grands groupes, soit par " modernisation " des très petites firmes déjà existantes et parfois anciennes. Sur ce point, nous considérons que notre recherche constitue un apport original. On pourrait également regretter qu'à de rares exceptions près (Eymard-Duvernay, 1987, 1991 ; Trouvé, 1989 ; Salais et Storper, 1994 ; Ardeni et Vrain, 1995, 1996)⁸⁰, les recherches citées ne soient pas parvenues à croiser plus systématiquement économie industrielle ou approches micro-économiques et approches sociologiques en étudiant notamment les articulations entre les stratégies de marché et le fonctionnement interne des petites structures, notamment leur mode d'usage de la main-d'œuvre (articulations que nous appelons ici des " combinaisons productives "). Sur ce point il faut reconnaître à Julien et Marchesnay (1988) d'avoir été les plus explicites en proposant l'hypothèse d'une " relation causale entre le management stratégique de la (petite) firme et les comportements qu'elle adopte... dans sa gestion de l'emploi " (p. 242). Ils ajoutent que " c'est en osmose avec l'étude des déterminants stratégiques des petites entreprises qu'on doit appréhender les mécanismes propres à leur gestion de la main-d'œuvre " (p. 243).

Quant au point de vue des relations entre les profils socioculturels de leurs dirigeants et le fonctionnement des petites entreprises, c'est probablement Bauer (1993) qui est allé le plus loin avec sa conception de la pluralité des formes de rationalité, et son patron de PME comme " homme à trois têtes ", l'art de la décision exprimant ici une " combinaison négociée des projets inspirés par chacune des trois têtes " : tandis que *l'homo economicus* (et ses cinq sous-types) est intéressé par les résultats économiques et financiers de son entreprise et les revenus qu'elle dégage, *l'homo politicus* (et ses 12 sous-types) cherche de son côté à consolider son pouvoir dans l'entreprise ou, au moins, à le conserver. Enfin *le pater familias* (et ses trois sous-types) tente d'aider ses enfants à reprendre le patrimoine. Soit en tout : 5+12+3=20 catégories différentes de dirigeants de PME. Il faut en particulier être reconnaissant à l'auteur d'avoir mis l'accent sur l'extrême hétérogénéité des figures patronales dans les PME, approche subtile qui tranche avec les modélisations antérieures identifiant un peu trop facilement la PME soit avec un modèle dominant patrimonial et indépendant (Bunel et Saglio, 1976), soit avec un type minoritaire d'entrepreneuriat schumpeterien caractérisé par la recherche de la croissance et de l'innovation.

La nouveauté de notre analyse et du modèle qui en découle consistait tout d'abord à penser la TPE comme une forme spécifique de PME. Sans négliger l'existence de figures micro-industrielles de très petits établissements, il convenait par ailleurs de prendre acte de la présence dominante des TPE dans les activités de service. Enfin il nous paraissait important d'essayer de saisir ensemble les modes de coordination externe et interne adoptés par les TPE en repérant notamment les enchaînements entre leurs stratégies marchandes, leurs modalités de gestion de la main-d'œuvre ainsi que de la formation.

Une telle approche fait émerger en fin de compte une nouvelle forme de combinaison productive, plutôt " managériale ", qui a presque toujours été associée à la grande entreprise dans les analyses antérieures⁸¹ et qui est ici caractéristique des TPE " insérées " et/ou " modernisées ". Ce qui revient à confirmer la stérilité des approches comparées basées sur la taille et la structure des firmes. Car, comme le dit H. Weber (1988), celles-ci " ne disent rien sur la manière dont les firmes sont gérées, sauf à postuler que les patrons de PME sont par essence archaïques et " peu performants " – et ce d'autant plus qu'ils sont plus petits – et inversement, que les " managers " sont par nature modernes et dynamiques – et ce, d'autant plus qu'ils sont plus autonomes à l'égard des détenteurs du capital. [Or] toutes les enquêtes établissent au contraire qu'il n'y a pas de corrélation entre la taille de l'entreprise, la nature de son contrôle et ses performances ". À bon entendeur, salut !

Reste à savoir comment interpréter l'émergence de ce modèle managérial dans les TPE. S'explique-t-elle exclusivement par le mouvement actuel d'insertion des très petits établissements dans les chaînes de production de valeur, marqué par un double mouvement, de concentration capitaliste et de redéploiement des unités techniques et commerciales ? Correspond-elle à une forme de " professionnalisation " et à l'apparition d'une nouvelle catégorie de managers parallèlement au déclin

⁸⁰ Encore faut-il remarquer pour Eymard-Duvernay et surtout Salais et Storper qui tentent d'articuler " conventions de produits " et " conventions de travail ", que leurs travaux théoriques ne portent pas exclusivement sur les PME...

⁸¹ Voir par exemple A. Touraine et ses " trois âges de l'entreprise " (1987) pour qui l'apparition dans les années soixante-dix d'une culture managériale correspond bien à une dissociation dans la vie économique entre propriété et gestion, entre détention du capital et des compétences techniques.

des formes traditionnelles de direction d'entreprises (ce qui est une lecture classique et partiellement éculée) ? Faut-il en outre faire l'hypothèse d'une diffusion récente des modèles de gestion (qui sont aussi des modèles culturels ou plus exactement de culture gestionnaire) issus de la grande entreprise et véhiculés, entre autres, par les migrants de la grande entreprise qui fondent ou reprennent des PME (Ardenti et Vrain, 1998) ? Autant d'alternatives sur lesquelles il nous paraît aujourd'hui difficile de trancher...

En considérant chacune des combinaisons productives dans lesquelles s'inscrivent les TPE comme des " systèmes d'interaction " ou d'" interdépendance " dynamiques, bref comme un champ social, nous les désignerons par le concept de " configuration " emprunté à N. Elias (1991 a-b) ou à un auteur plus proche du management comme H. Mintzberg (1982, 1989) qui l'assimile à l'idéal-type wéberien⁸². Nous distinguerons ici trois types de configurations, c'est-à-dire trois formes majeures de TPE, telles qu'elles émergent de notre matériau de recherche. L'hypothèse de cohérence systémique de chacune d'entre elles implique que le point d'entrée choisi par le lecteur (formes de coordination externe des TPE, orientations stratégiques, types de management, modalités de gestion de la main-d'œuvre...) soit indifférent, ce qui ressort du tableau ci-joint. Mais qui dit cohérence ou équilibre ne signifie pas immobilisme, car les formes de coordination interne peuvent un temps entrer en rupture par rapport aux évolutions de l'environnement (Mintzberg, 1989).

⁸² " Examiner le tout d'un champ social ne veut pas dire en examiner tous les événements. Il s'agit plutôt de découvrir d'abord les structures fondamentales qui impriment à tous les événements d'un champ social donné une orientation et une morphologie spécifiques " (Elias, 1975, p. 263). De son côté, Mintzberg (1989) situait bien la configuration (" getting it all together ") comme un dépassement à la fois du " one best way " taylorien et des théories de la contingence (" it all depends ").

Tableau 15
Les trois configurations de TPE
 (articulation des régimes de coordination externe et interne)

Caractéristiques	Combinaison productive 1	Combinaison productive 2	Combinaison productive 3
FORMES DE COORDINATION EXTERNE			
- Statut de la TPE (variable 2)	- Entreprise indépendante, en nom personnel	- Société ou évolution en cours vers le sociétariat	- Établissement inséré ou intégré verticalement - Société
- Secteur, dynamique intrasectorielle (variable 1)	Tous secteurs, mais en général faible pouvoir de marché ; segments dominés de la chaîne de valeur ou à fortes traditions historiques	Tous secteurs, mais possibilités d'exploiter des segments émergents ou des " niches "	Tous secteurs mais fort pouvoir de marché et de contrôle des segments stratégiques (fournisseurs, clients...), <i>via</i> l'appartenance à des groupes, des chaînes ou réseaux
- Périmètre d'action, territoire (variable 3)	Ancrages territoriaux forts ; proximité immédiate ;	Moindre dépendance à l'égard de la localisation (ce sont les produits ou services qui font la différence) ; proximité immédiate ou distanciée	Ancrage territorial fort, mais territoire élargi, <i>via</i> l'appartenance à un réseau ou un groupe " délocalisé " ; coordination à distance
MANAGEMENT (variable 5)			
Modalité d'accès à la direction de la TPE	- succession - reprise - toutes professions, mais repliement sur les aspects techniques de la profession (variable 4)	- transmission (" entreprenant ") - fondation (" entrepreneur créateur ") - toutes professions, mais élargissement de la profession initiale (variable 4)	- intégration d'une TPE déjà existante - prise de fonction à partir d'un recrutement et d'une formation " initiatique " à l'esprit de la chaîne - toutes professions, mais transformation de la profession initiale ou utilisation du " réseau " et de la chaîne comme substitut aux professions ouvertes (variable 4)
Type de management et trajectoire du dirigeant	- patrimonial - continuité, tradition	- entrepreneurial - rupture, innovation	- managérial . de modernisation endogène . de formation (jeunes diplômés recrutés sur le marché externe)

STRATÉGIE (VARIABLE 6)			
Caractéristiques	Combinaison 1	Combinaison 2	Combinaison 3
Mode de formation des stratégies	Émergente ou imposée	" Idéologique " ou entrepreneuriale	Planifiée (par le siège) Processuelle
Types de stratégie	Centrée sur l'activité	Centrée sur le produit ou le client	Centrée sur le marché
Orientations stratégiques majeures	<ul style="list-style-type: none"> - banalisation, le " petit plus ", actions de faible ampleur - exploitation de la localisation et des effets d'expérience - réduction des coûts - diversification progressive et concentrique 	<ul style="list-style-type: none"> - différenciation - innovations multiples : produit, process, marché, organisation, infrastructure, localisation - spécialisation - exploitation de savoir-faire spécifiques - diversification rapide 	<ul style="list-style-type: none"> - Établ. intégrés : standardisation, compétitivité-coûts, détection de segments nouveaux de marché - Établ. " modernisés " : compétitivité-coûts et différenciation
Noyau du " métier " et place de l'instrumentation gestionnaire	La production Gestion externalisée, confiée aux experts-comptables	L'innovation Gestion partiellement réappropriée par le dirigeant	Le commercial Le contrôle de gestion formalisé

GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE			
Caractéristiques	Combinaison 1	Combinaison 2	Combinaison 3
Convention sous-jacente	Domestique	Marchande, inspirée	Industrielle
Critères d'embauche	<ul style="list-style-type: none"> - faible prise en compte du diplôme - CAP ou niveau CAP - recherche prioritaire de qualités comportementales qui sont au fondement de la qualification professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> - compétences techniques et/ou - expérience - capacité de résoudre des problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> - niveau minimal de formation (qualification scolaire et/ou professionnelle) - BP souvent minimum - productivité
L'intégration et ses justifications	<ul style="list-style-type: none"> - jugement spontané : intuition, " coup de cœur ", " feeling " - intégration immédiate avec surveillance permanente 	<ul style="list-style-type: none"> - confrontation avec le terrain, - jugement après essai 	<ul style="list-style-type: none"> - procédures de recrutement + formation - intégration = apprentissage des normes et procédures de fonctionnement de l'entreprise (la " Bible " des franchiseurs)
Objectifs des recrutements	<ul style="list-style-type: none"> - augmentation de la capacité productive - amélioration opérationnelle - recherche de la flexibilité quantitative externe 	<ul style="list-style-type: none"> - acquisition de qualifications nouvelles (notamment pour le développement technologique et commercial) 	<ul style="list-style-type: none"> - accroissement du pouvoir de marché - accroissement des capacités gestionnaires ou managériales internes
Modalités de gestion de la main-d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - valorisation des compétences sociales - difficulté à fixer la main d'œuvre - division sociale du travail - polyvalence technique - relation de confiance, gré à gré, " en famille ", " petites gratifications " 	<ul style="list-style-type: none"> - professionnalisation des acteurs maîtrisant les activités stratégiques de l'entreprise - rapport salarial en voie de formalisation - dualisation de la main-d'œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> - division technique et sociale du travail - exploitation du marché interne - polyvalence - formalisée, contrat, convention collective, intéressement
Formation professionnelle continue	<i>majoritairement :</i> <ul style="list-style-type: none"> - sur le tas, internalisée, - identification formation = socialisation - assurée par le patron - forte distinction formation du dirigeant ou du cercle familial élargi/formation des salariés 	<i>majoritairement " mixte "</i> <ul style="list-style-type: none"> - sur le tas, informelle assurée par les autres salariés/externalisation en cours - dissociation des activités de production et de gestion pour le dirigeant 	<i>majoritairement</i> <ul style="list-style-type: none"> - formelle et externalisée
Contenus de formation*	<ul style="list-style-type: none"> - informatique : 21 % - formations générales : 18,6 % - commercial : 17,3 % - management : 6 % - autres formations : 30 % 		<ul style="list-style-type: none"> - commercial : 36 % - informatique : 32 % - formations générales : 17,5 % - management : 17 % - autres formations : 21,7 %

*D'après les résultats de l'enquête de la DARES sur la formation professionnelle dans 6 000 TPE (Crocquey, 1995 ; Trouvé, 1996).

1.3. Les TPE indépendantes traditionnelles

La première configuration est celle de l'entreprise indépendante traditionnelle. Elle constitue le modèle générique et le plus répandu de la TPE. Procédant le plus souvent de stratégies "imposées" ou "émergentes" nos matériaux confirment qu'elle se caractérise par la banalisation des produits-services et la recherche d'une réduction des coûts par effets d'expérience. En tout cas, si innovation il y a, elle est faite de ce que nos interlocuteurs appellent des "petits plus", c'est-à-dire d'une créativité 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"⁸³. Nous sommes ici dans un régime conventionnel de proximité immédiate en ce qui concerne la coordination externe avec l'environnement, aussi bien avec les fournisseurs qu'avec les clients. C'est pourquoi le "bouche à oreille" marque aussi bien le refus de faire appel aux ressorts abstraits – c'est-à-dire symboliques – de la publicité pour établir le renom de l'entreprise (la vitrine suffit) que l'utilisation des réseaux familiers pour recruter le personnel. Qu'elle soit issue d'une transmission ou d'une reprise, la localisation de la firme (le fameux "service de proximité") et la tradition dans les modes de production prétendent par ailleurs garantir une qualité quasi naturelle des produits ou services (encadré 9).

Encadré 9

La configuration traditionnelle de reprise Un demi siècle de métier... en attendant de se retirer

Monsieur B. a 65 ans et un CAP de boucher et de charcutier. Il a aussi appris la cuisine pendant 2 ans "étant d'une famille de restaurateurs..." et a travaillé chez plusieurs patrons avant de se mettre à son compte à 26 ans. Son épouse a 64 ans et un CAP de boucherie. C'est leur troisième affaire, toujours "derrière des personnes âgées qui se retirent". Actuellement, il ne parvient pas à "céder son affaire et prendre sa retraite" en dépit de la visite de nombreux postulants ("Je vois tout de suite si c'est un bon ou un mauvais !"). Raison principale avancée : "On fait trop d'heures".

Cette boucherie-charcuterie (et volailles) a été reprise en 1966 (cette affaire artisanale avait été créée vers 1930). Elle se situe dans une rue passante à deux pas de la Gare : "L'affaire était très bien placée, mais avec l'évolution de l'installation d'hypermarchés, le quartier a beaucoup décliné et vieilli". Ils étaient onze concurrents à proximité : "Je suis le dernier, rescapé". Après un déclin à partir de 1981 (au moment où les socialistes sont arrivés au pouvoir !), l'affaire "a un chiffre stable". Monsieur B. vend essentiellement des produits régionaux de qualité et le plus souvent labellisés ainsi que des produits maison. Ses clients sont de "petits clients, pas gros consommateurs". L'activité se partage à peu près entre deux métiers : boucher et traiteur.

Notre interlocuteur reconnaît n'avoir pas rencontré de difficultés excessives depuis son installation. Pour lui ça a été une question d'adaptation au marché et de diversification des produits : "Il faut suivre l'évolution de la vente. Autrement celui qui ne suit pas, il reste là, c'est fini". Il a toujours misé sur la qualité des produits ainsi que sur l'accueil et prétend se démarquer ainsi nettement de la concurrence des "produits industriels" et de "l'anonymat" des grandes surfaces. Dans son magasin au contraire, "c'est un peu la vie de famille".

La moyenne d'âge du personnel est de 42 ans. Au total ils sont quatre actifs. Le patron est boucher-charcutier. Il s'occupe des achats de la gestion, du désossage, de la fabrication et de la vente. Son épouse vient aider surtout à la vente, "un peu le matin et en fin d'après-midi". Il y a par ailleurs deux salariés à temps partiel depuis quinze ans : un commis boucher-préparateur et une femme de ménage, tous deux à huit heures par semaine.

Monsieur B. pratique le métier "avec passion, comme on rentre en religion". Il l'a appris "sur le tas et chez les patrons", comme ceux-ci avaient eux-mêmes appris : "sur le tas, tout doucement, et vous vous mettez à l'étal et vous travaillez". Aussi met-il en avant l'expérience nécessaire et l'observation : "C'est l'expérience, la vue, la vue... C'est les années de métier". Autres facteurs de réussite : "Savoir se conserver une trésorerie pour les coups durs... Et surtout être assidu au travail, suivre son affaire, et être très sérieux, très sérieux". Il adhère au Syndicat de la boucherie artisanale et à un Centre de gestion agréé, mais... "chacun a sa méthode pour le travail aussi".

Il n'a jamais pris d'apprenti "...Non je me satisfais mieux avec des gens qui sortent d'apprentissage pour les finir de former". Il préfère apporter un complément d'apprentissage (plus orienté sur la vente) aux jeunes qui ont appris les rudiments du métier ("Ils sont dégrossis"). Il ne prend pas non plus de stagiaire. Enfin, il n'a pas de relations avec les structures de formation continue. Lui et son personnel ne suivent pas de formation. Il est au courant de la loi de décembre 1991 et pense que "c'est très bien surtout pour les jeunes qui ont besoin d'apprendre..."

⁸³ Sur la distinction entre "polyvalence" et "polycompétence", voir la deuxième partie et Ph. Trouvé, 1997-a. L'une s'accorde plutôt à l'entreprise indépendante traditionnelle, l'autre correspond à l'entreprise managériale "insérée" ou "modernisée".

Ici, ce sont presque toujours les mêmes recettes du succès qui sont mises en avant : l'amour du travail d'abord, qui est un destin ou un devoir (*" Il faut aimer ce que l'on fait "*), la continuité dans le temps (*" Savoir durer "*) et le contact personnalisé avec la clientèle sans cesse revendiqués pour se distinguer des " gros " ou des grandes surfaces où *" c'est l'eau, le sucre, la lessive et c'est tout "* et où on est *" complètement anonymes... un simple numéro sur la caisse "*.

Dans ce modèle, rares sont les dirigeants qui entreprennent des actions commerciales particulières (*" La clientèle est là, on n'a pas besoin d'aller la chercher "*; *" Je suis beaucoup trop fier pour aller démarcher quelqu'un "*) ou la créativité comme levier possible de compétitivité, à l'exception de l'artisanat d'art où la détention d'un capital culturel acquis souvent en dehors de la sphère familiale autorise toutes les formes de profit symbolique et d'irréalisme en même temps qu'un détachement quasi aristocratique à l'égard des contingences commerciales. Rares sont également les références à la gestion. Tout au plus figure-t-elle sous la forme d'un nouveau devoir (*" Tenir ses petits comptes journallement [...], se garder une petite trésorerie pour les charges... et surtout être assidu au travail "*), ce qui la réincorpore illico à titre d'activité subsidiaire ou complémentaire dans l'entreprise domestique.

Dans cette configuration traditionnelle, la forme sociale est délibérément familialiste, patrimoniale, voire domestique⁸⁴. Cette dernière, réelle ou métaphorique, s'applique aussi bien dans la gestion de la main-d'œuvre (absence d'un véritable rapport salarial, prévalence des comportements sociaux dans les qualifications requises, mobilisation exclusive des savoirs d'action et des formations internes)⁸⁵ que dans la relation aux clients, considérés le plus souvent comme des " amis " avec lesquels on entre précisément dans une relation de " familiarité ".

Mais qui dit familialisme ne signifie pas pour autant pure et simple reproduction ou inertie, ni que ce modèle se réduise à la forme majoritaire de la transmission patrimoniale (encadré 10). En effet, on peut également le trouver à l'état idéologique chez un certain nombre de repreneurs d'affaires déjà existantes, notamment dans l'hôtellerie-restauration où ils sont légion ou même à l'état latent dans des entreprises anciennement créées par le dirigeant actuel. Le fait est là, les patrons de ces établissements sont le plus souvent autodidactes, entrés très tôt dans le métier ou par influence familiale, après une courte période extérieure de formation – parfois relativement poussée – ou d'accumulation d'expériences exogènes : *" Moi je voulais être mécanicien... Et puis il n'y avait pas de travail, c'est ma marraine qui m'a trouvé une place et puis j'ai démarré "* (patron plâtrier)⁸⁶. Car si transmission patrimoniale il y a, elle est aussi bien d'ordre psychologique que matériel, c'est ce qui fait d'ailleurs que l'on puisse " hériter " de la " bosse du commerce ", pour ainsi dire sans s'en apercevoir : *" Y'en a qui naissent dans les choux, moi c'est dans une boîte de vitesses et mon père aussi... "* (réparateur automobile), *" Le fait d'être né dans un commerce, ça vous donne des habitudes "*.

⁸⁴ Le " familialisme " implique toujours quelque chose de plus que le " familial ". De même, le " patrimonial " n'est pas seulement un modèle de gestion économique mais un ensemble culturel qui relie les actions à tout un univers de valeurs plus ou moins métaphoriques. Il reste que les définitions ne sont pas sans intérêt pour fixer des points de repère. L'entreprise " familiale " se définit alors par trois caractéristiques : *" L'origine familiale de la propriété par succession, le partage du capital avec des membres de la famille et le travail dans l'entreprise d'au moins un membre de la famille aux côtés du dirigeant "* (Duchêneaut, 1996, p. 170). Par ailleurs, si la prise de risques professionnels et la gestion directe contribuent à définir l'entreprise " patrimoniale ", force est de constater que *" La possession majoritaire en direct du capital et plus encore majoritaire par capital maîtrisé (avec famille et amis) "* sont également décisives et d'autant plus fortes que l'entreprise est petite (idem, p. 130).

⁸⁵ Comme nous l'avons vu plus haut, les dispositions familialistes n'empêchent pas une certaine division sociale et technique du travail, notamment entre le patron, son cercle familial élargi, et le reste des salariés. Cette opposition s'illustre de façon très vivace dans les pratiques de formation qui obligent presque toujours à opérer la distinction entre ces deux types de " public ".

⁸⁶ À deux ans de la retraite, notre interlocuteur va d'ailleurs transmettre l'entreprise à son fils, assurant ainsi une continuité familiale que l'on retrouve dans la majorité des très petites entreprises traditionnelles.

Encadré 10

La configuration familiale de transmission

Dans la configuration de l'entreprise traditionnelle, la forme entrepreneuriale de succession n'est pas pure reproduction. Elle n'empêche en effet ni certaines formes de diversification plus ou moins progressive, ni des tentatives d'exportation, pas plus d'ailleurs qu'elle ne saurait interdire au successeur des expériences et des formations à l'extérieur du cercle familial, notamment au moment de la transmission.

Il en est ainsi de Monsieur R., fils de créateur d'une micro-entreprise de l'agroalimentaire (saucisserie) auquel il a succédé il y a trois ans à l'âge de 40 ans. Il a un CAP de mécanique générale et a travaillé pendant seize ans dans la sidérurgie comme salarié. Au moment du départ de son père à la retraite, il a préféré reprendre l'entreprise (en la transformant en SARL) plutôt que de la vendre poussé, dit-il, par son "*sens familial*". En même temps il a suivi une formation de gestion-comptabilité d'une durée de huit mois (soit 1 200 heures) pour combler ses lacunes. Il se présente néanmoins comme un artisan qui "*a baigné très tôt dans la charcuterie*" et non comme un industriel. Il s'oppose en outre aux "*patrons des grandes surfaces*" dont il dépend, car l'essentiel de ses débouchés est constitué par des supermarchés. Il a dû d'ailleurs renouveler d'un coup une grande partie des équipements que son père avait laissé vieillir (depuis la transmission-reprise de l'entreprise, il a réalisé environ 800 000 francs d'investissements).

Depuis 1994, la consommation des produits que l'entreprise fabrique a connu une chute vertigineuse et les grandes surfaces clientes ont accentué la concurrence entre les entreprises productrices pour obtenir les prix les plus bas. D'autre part, les contraintes de plus en plus lourdes en matière d'hygiène – imposées par les services sanitaires – ont entraîné des investissements spécifiques supplémentaires.

L'entreprise fabrique environ 8 produits différents : des produits frais (chipolatas, merguez, etc.), des conserves de viandes en sauce, des pâtés... Ils se situent plutôt dans le haut de gamme, de "*qualité traditionnelle*" avec des caractéristiques qui évoluent peu dans le temps. Ce sont des petites séries car les capacités productives de l'entreprise sont limitées. Son marché est local et saisonnier, le plus gros de la vente se faisant en été. Monsieur R. se dit loyal avec ses fournisseurs (pour ne pas "*tordre*" les prix) sur lesquels il doit pouvoir compter en cas de besoin urgent et pour maintenir une certaine qualité.

L'affaire fonctionne avec quatre salariés dont Monsieur R. en tant que gérant. Deux d'entre eux sont en CDI (BEPC et CAP), tandis que le troisième est en contrat de qualification (niveau bac). Le chef d'entreprise emploie également des saisonniers durant un à deux mois en été. Les "*métiers*" pratiqués sont : charcutier, boucher, chauffeur. Les salariés sont polyvalents. Ils sont recrutés par "*le bouche à oreille*".

1.4. Les TPE managériales "insérées"⁸⁷ ou "modernisées"

À l'autre bout du spectre figurent les TPE managériales, "*insérées*" ou "*modernisées*", suivant que l'on insiste plutôt sur l'encastrement du petit établissement dans la chaîne de valeur⁸⁸ après une période de formation de ses dirigeants ou plutôt sur le développement endogène de nouvelles conduites managériales de la part d'un petit patron initialement entrepreneurial ou (moins souvent) patrimonial. Du point de vue stratégique, on a vu que cette configuration procède d'une conception planifiée, proactive ou processuelle de la stratégie. Le plus souvent, les options choisies sont celles de la standardisation des produits-services et des modes de production, ainsi que de la compétitivité par les coûts. Elles sont centrées sur un marché abordé de façon managériale (marketing, prospection, porte à porte, etc.).

⁸⁷ Bien que nous utilisions indifféremment dans notre texte les deux dénominations, le terme d'"insertion", plus général et plus neutre nous apparaît finalement plus approprié que le concept d'"intégration" utilisé en économie industrielle.

⁸⁸ À titre de sous-traitant, de filiale, de succursale, d'établissement franchisé...

C'est pourquoi on dira que la convention organisatrice de ce modèle procède d'un régime à distance ou d'une " nature industrielle "⁸⁹ : le client, au lieu d'être un ami est " toute personne qui a franchi le pas [le seuil] de l'entreprise ", tandis que celle-ci s'efforce de préserver " une image de marque " en s'insérant dans l'univers de l'objectivation, de la mesure et du contrôle, car la contrepartie de l'intégration est la perte progressive de l'indépendance si chère aux petits commerçants. Celle-ci se mesure, entre autres, par l'utilisation de l'enseigne collective dans la politique de communication de l'entreprise : " Le groupement a entrepris depuis quelques années une politique de communication globale... et la tendance naturelle est la diminution de l'importance de nos sociétés en tant que telles, pour exploiter l'enseigne commerciale [...] C'est vrai que la taille de nos noms disparaît au fur et à mesure que grossit l'importance de l'enseigne. Nous communiquons de moins en moins sous le nom de la société et de plus en plus sous le nom de l'enseigne " (petit commerce).

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 à des organismes d'intermédiation (ANPE, collectivités locales), ce qui n'empêche pas la mobilisation de réseaux de proximité externe et surtout du marché interne (solicitation d'autres établissements de la chaîne)⁹⁰. Car les TPE insérées disposent – du moins théoriquement – d'avantages structurels en matière de mobilité de la main-d'œuvre. Il existe en effet un marché interne permettant des mobilités interétablissements au sein même du groupe d'appartenance. Par ailleurs, les chaînes, les groupes franchisés ou succursalisés peuvent utiliser leurs plus grandes notoriété et attractivité sur le marché du travail. Ajoutons-y l'établissement 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.

De façon plus générale, ce qui distingue la configuration des TPE insérées c'est la forte instrumentalisation gestionnaire, perçue ici comme avantage concurrentiel ou au moins comme nécessité faite vertu (achats, fournisseurs, modes d'organisation, investissements, objectifs, contrôle de gestion, etc.) : " On fonctionne par système de ratios et on doit respecter ces ratios... Mais ça se passe bien " (hôtellerie-restauration) ; " On est supervisé quand même parce qu'on a un concept à respecter... Donc on a un superviseur qui vient... nous conseiller, nous machiner dans notre direction du magasin... Mais enfin on est libre de faire ce que l'on veut ! " (alimentation de détail succursalisée)

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 (Trouvé, 1997-a) et ce clivage n'est jamais aussi apparent que lorsque l'intégration d'un établissement traditionnel n'est pas réussie ou totalement accomplie, du fait de la (trop) longue implication du dirigeant dans le modèle familialiste, comme chez cet épicier devenu gérant presque par hasard d'une chaîne d'alimentation qui est confrontée à une contradiction entre ses enracinements traditionalistes (" Il faut avoir d'abord du sérieux. Faut pas être fainéant ! ") et l'enjeu prioritaire assigné par son réseau : l'identification du franchisé au franchiseur.

C'est pourquoi notre interlocuteur, tout en affirmant haut et fort " rester un petit commerçant ", prend-il de la distance par rapport à ses anciens pairs : " C'est différent, c'est pas du tout le même travail. Eux c'est des petits commerçants, ils travaillent en petits commerçants. Ils pratiquent leurs prix, moi je

⁸⁹ Selon la terminologie de Boltanski et Thévenot (1987). La nature industrielle qui s'opposerait à la nature industrielle de l'entreprise traditionnelle (Trouvé, 1992), repose sur la recherche de l'efficacité, la gestion et l'instrumentation rationnelles de l'entreprise.

⁹⁰ Voir sur ce point Eymard-Duverney et Marchal (1997). Les auteurs insistent sur la coexistence possible de plusieurs " régimes d'action " et de jugement de compétences dans une même entreprise et même parfois au cours d'une même opération de recrutement. Nos propres matériaux montrent que la trajectoire socioprofessionnelle des dirigeants influence considérablement cette capacité d'équilibrer plusieurs modalités de mise en jugement des candidats, comme par exemple dans le secteur des activités agroalimentaires où la propension à solliciter le marché semble plus fréquente chez les acteurs qui ont effectué un parcours antérieur (de formation ou professionnel) notamment dans l'industrie : " Le bouche à oreille me fait peur... Et puis, si on trouve pas toujours ce qu'on cherche, ce n'est pas la faute de l'ANPE " (ingénieur chimiste dirigeant une TPE qui fabrique des glaces-sorbets).

pratique les miens... C'est pas du tout les mêmes marchandises". Mais l'on sent bien que cette contradiction, voulue par le franchiseur pour faire advenir une nouvelle combinaison productive associant la distribution de "dépannage et de proximité" et une politique de "prix compétitifs" analogue à celle qui est pratiquée par les grandes surfaces, génère chez notre interlocuteur quelques flottements identitaires. Comment dès lors basculer dans un autre univers professionnel où les facteurs-clés de réussite tiennent en même temps à la standardisation des modes de production, au contrôle de gestion et à la capacité de renoncement à l'indépendance initiale. Dans le cas précis, celle-ci semble être plus résignée que délibérément voulue : " Ils se sont occupés de tout ! On avait un superviseur qui était derrière nous pour nous dire : " Les gondoles vont là, les machins vont là, les caisses vont là... ". Le plan était fait. Mais l'agencement ça a été nous. C'était moi et mes employés et ma femme et, mes gamins et tout le monde, les copains... qui ont fait le magasin! [...] Faut que tout mon magasin soit cohérent. Que quelqu'un qui vient chez nous ou rentre dans un autre, ça sera la même chose [...] Un épicier c'est très dur de s'alimenter (sic !). Donc y faut avoir une enseigne derrière. Donc passer par là. On a le poids de la maison, on a leur publicité leur truc, leur enseigne et tout, bon ça fait déjà un poids de moins "

Encadré 11

La tension entre artisanat et industrie

Monsieur L. âgé de 55 ans, a succédé à son père et à son oncle. Comme la plupart des enfants de sa génération, il a arrêté sa scolarité à l'âge de 14 ans. Puis il a fait deux ans de cours " Pigier ", pour apprendre la comptabilité. Il a appris le métier sur le tas auprès de son père. Il se qualifie d'artisan et de " *marginal dans la profession* ". Il n'aime pas les grandes surfaces : " *Les fruits confits tels que nous les faisons ne sont pas un produit qui se vend en grande surface* ". Dans cette entreprise de 8 salariés presque entièrement familiale qui fabrique des confiseries, le dirigeant s'occupe des approvisionnements, participe à la production, à la gestion et au commercial ; le beau-frère est à la fabrication, le fils à la fabrication et au commercial, le neveu à la fabrication et au bureau.

Avant 1987, l'entreprise fabriquait " *Des produits d'autoroute, des confits d'amande, des confits de noisette, des bonbons aux fleurs, enfin un tas de choses qui étaient très bonnes, qui étaient très appréciées, mais qui se vendaient heu... avec une certaine difficulté, surtout dans ces réseaux où, en fin de compte, les quantités sont très faibles* ". En bref l'entreprise n'avait plus de marché.

Monsieur L. décide alors de s'orienter vers les confitures sans sucre et de sauter le pas vers les grands distributeurs : " *On a pris le parti de fabriquer pour les autres et au nom des autres [...] Nous avons été portés par des marchés [grandes surfaces] qui nous ont permis de nous industrialiser, de nous équiper de manière heu... plus productive* ". Mais cette nouvelle position acquise comporte ses fragilités, puisque seulement 2 clients représentent aujourd'hui 60 % du chiffre d'affaires.

De fait, le mode de production qui n'a pas beaucoup changé faute de gros investissements, laisse entrevoir une forte dépendance... et un gros problème de stock : " *Nous sommes caractérisés par une qualité constante... qu'on a mis au point avec les moyens du bord ; on a mis au point nos techniques, on cuit encore à la bassine parce qu'on trouve que c'est meilleur, on pasteurise parce que c'est plus sûr... On pourrait se passer de la pasteurisation mais on ne le fait pas [...] On sélectionne de bons produits pour le faire, c'est-à-dire que nous apportons au client notre connaissance du produit et notre effort pour faire des mélanges des produits qui sont bons. Ensuite, nous gérons pour lui [le distributeur donneur d'ordres]. La plupart de nos gros clients nous passent commande aujourd'hui pour dans dix jours. Alors évidemment, on fabrique pas au moment où il y a la demande, parce que ce serait impensable, on aurait des prix épouvantables. Donc on fait des prévisionnels pour lui heu... on produit d'avance et on a un stock pour lui* ".

Question : " *Donc, vous n'êtes pas un peu " tendus " ?*

Réponse (embarrassée) : " *Non ! C'est-à-dire... Eux peuvent l'être, mais nous ne pouvons pas. Enfin si... nous sommes un peu " tendus " d'une certaine manière parce qu'on est pas forcément au courant du détail de leur fonctionnement. Si on pouvait l'être, ça serait pas mal d'ailleurs. Pour l'instant on est pas équipés pour ça. Nous faisons nos prévisions nous mêmes... On sait ce qu'on va faire dans le mois* ".

Q. Vous avez des relations de confiance [avec les distributeurs] ?

R. *" Oui, enfin de confiance... On a de bonnes relations avec nos clients, mais c'est quand même... c'est des affaires ".*

On comprendra dès lors qu'en matière de stratégie Monsieur L. puisse affirmer : *" Notre effort n'est pas de grandir, notre effort est de nous diversifier [...] Nous diversifier, ça veut dire trouver des clients nouveaux ".* C'est pourquoi Monsieur L a des velléités d'exportation, notamment aux États-Unis qu'il prospecte actuellement avec son fils.

De même que la position singulière de l'entreprise, entre artisanat et industrie, incline au *" bricolage "* (*" On n'a pas investi du tout à la manière de groupes importants qui mettraient le paquet pour faire autre chose. Non, je dirais d'une manière péjorative... on a bricolé beaucoup au fur et à mesure des besoins "*), de même elle rejaillit sur la gestion des qualifications : *" Les niveaux de qualification, ils n'ont pas besoin... [d'être élevés]. Un magasinier, ou il est dégourdi ou il l'est pas. C'est vrai, on pourrait améliorer. La formation essentielle qu'on va leur octroyer pendant les deux ans qui vont venir, c'est la formation qui est liée à la mise en place de ISO 9 200 ".*

Parfois, cette opposition entre les deux modèles de stratégie et entre des trajectoires de dirigeants sociologiquement différenciées prend la tournure d'une tension – qui est aussi une continuité – entre deux logiques productives, entre artisanat et (micro-)industrie (encadré 11). C'est singulièrement le cas dans le secteur agroalimentaire (Lamanthe, 1997) où la majorité des entreprises visitées développent une stratégie commerciale intermédiaire, de haut de gamme, de petites et moyennes série, et qui tout en revendiquant à la fois la spécificité de leurs produits et en redoutant l'expansion qui les livrerait aux grandes surfaces (*" J'ai toujours eu peur de délaissé un peu le magasin... alors que c'est notre vitrine, c'est notre qualité " ; " Il ne faut pas trop se lancer dans le gros " ; " Si on s'était lancé, il fallait tout changer "*), n'estiment pas moins être *" passées au semi-industriel "*. Certaines TPE qui ne peuvent sortir de ce dilemme sont alors attirées vers *" le bas de gamme "* par la grande distribution à cause de la pression à la baisse des prix pratiqués.

1.5. Les TPE de type entrepreneurial

La combinaison productive de type entrepreneurial⁹¹, quant à elle, repose presque entièrement sur une configuration stratégique de différenciation ou de spécialisation, centrée sur le produit-service ou le client, par modernisation transitoire d'une entreprise traditionnelle initiale ou par création *ex nihilo*. Dans l'un ou l'autre de ces schémas, elle suppose presque toujours une problématique de l'innovation faite de ruptures et/ou de continuités dans la trajectoire des dirigeants, soit à travers la mise à son compte, une période de chômage, une reconversion brutale voire violente, soit à travers la poursuite, le dépassement, l'arrachement, voire le détachement par rapport à la logique familialiste à l'occasion de la transmission de l'entreprise (Trouvé, 1997-b, p. 416 et sq.).

C'est pourquoi cette forme constitue une figure transitionnelle dans notre modélisation, à mi-chemin entre les configurations d'ordre familial et l'entreprise managériale modernisée. Elle est de ce fait la plus révélatrice des transformations qui s'opèrent d'un modèle d'entreprise à un autre et c'est à elle que s'applique le mieux la notion d'entreprise comme *" montage composite "*, associant parfois dans une même combinaison des formes de coordination marchande et domestique (Thévenot, 1993). Du point de vue stratégique, parce qu'elle suppose la mise en valeur de savoir-faire spécifiques, elle se distingue 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 marché⁹², par une plus grande évolutivité

⁹¹ C'est bien l'entrepreneur ou la volonté d'entreprendre qui sont décisifs dans cette configuration. C'est pourquoi il nous paraît légitime de la définir par ce point d'entrée.

⁹² Cette plus grande valorisation des comportements commerciaux ne passe pas forcément ici par des enquêtes de marché sophistiquées. Ainsi, un des restaurateurs gastronomiques de notre échantillon contrasté explique-t-il qu'il pressent les évolutions de la demande *" en se promenant dans la rue "*. Ainsi, tout en restant à l'écoute du client

des comportements managériaux et de l'offre (" la remise en cause "), ainsi que par une recherche plus systématique de qualifications professionnelles, notamment afin de pourvoir les fonctions les plus stratégiques (cuisine, accueil, technique). De plus elle se rapproche parfois de la configuration " modernisée " 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 à la gestion favorise l'émergence de pratiques de formation professionnelles continues externalisées.

Encadré 12

Un héritier entreprenant... qui s'est fait manager

Cette SA est une " seule et même entreprise " qui comprend deux structures : une librairie papeterie, " commerce de détail de banlieue, avec une clientèle de quartier ", ex-SARL transmise en 1986 par les parents de monsieur Z. au moment de leur retraite ; et une surface de vente de fournitures et matériel de bureau créée en 1993 par le dirigeant et implantée dans une autre localité. Au cours de ces dernières années, l'entreprise d'origine parentale est devenue " secondaire " : " Elle ne gagne pas d'argent mais n'en bouffe pas... " et si le dirigeant l'a conservée, " c'est pour X raisons, surtout affectives ". La " nouvelle société " au contraire " s'est essentiellement développée sur un marché de professionnels qui est maintenant l'activité principale ".

Au départ, il s'est agi d'une diversification nécessaire en termes de potentialités de développement : " ...Le créneau porteur à l'époque et aujourd'hui encore, c'était la vente aux entreprises. Celles-ci représentent au jour d'aujourd'hui 60 à 70 % du marché global de la papeterie. Donc c'est sur ce créneau que j'ai désiré investir ".

Monsieur Z. a 44 ans, un bac B et a fait " un peu de fac sciences économiques ". Il a travaillé tout d'abord dans l'entreprise familiale tout en cherchant à s'en démarquer en pratiquant durant une dizaine d'années " la vente par courtage de librairie : encyclopédies, livres de luxe, des choses comme ça [...] Je travaillais dans l'entreprise familiale mais à côté de l'entreprise familiale " en menant une activité " complètement autonome qui n'avait pas de rapport avec le commerce de détail ou des choses comme ça ". Ce décrochage effectué par monsieur Z. par rapport aux normes des TPE familiales traditionnelles s'illustre par la différenciation des modes de gestion des deux entités.

Alors que le magasin familial originel est ancien, certes rénové, spacieux et bien agencé mais traditionnel, le second établissement est une structure (métallique) tout à fait moderne, implantée dans une zone industrielle. Il abrite d'un seul tenant les bureaux du siège social des deux sociétés (au rez-de-chaussée et en étage), un espace de dépôt ainsi que 1 000 m² de surface d'exposition et de vente. Entre les deux, " L'organisation est complètement différente, idem pour la gestion et la gestion du personnel... Tout change ".

La première structure dite " décentralisée " emploie deux vendeuses titulaires d'un CAP, embauchées par relation et salariées en CDI, dont une responsable à temps complet (la plus ancienne, entrée en 1986) et une assistante à mi-temps (entrée en 1991). Selon monsieur Z., la réussite de cette activité dépend d'abord de l'emplacement, puis " de plus en plus, d'une bonne gestion [...] À une certaine époque le sourire pouvait faire beaucoup de choses ; aujourd'hui il faut le sourire plus la gestion [...] : dans un métier comme nous pratiquons, la gestion des stocks est un problème crucial... Disons que sur le commerce de détail, les gens que nous avons ne sont pas très qualifiés. Ce sont des gens jeunes, souvent pleins de bonne volonté mais qui effectivement manquent de formation initiale de base en gestion ".

La seconde structure, destinée surtout au " tissu traditionnel de petites et moyennes entreprises locales " se compose de quinze personnes dont certaines à mi-temps et une stagiaire : le PDG, des " comptables " (dont une est responsable de la facturation et du décompte clients et une responsable de la comptabilité), des commerciaux externes et des commerciaux internes (en télévente et assistance commerciale interne), des secrétaires, des préparateurs de commandes ou magasiniers, des livreurs et des monteurs en mobilier... " Enfin y'a un petit peu toute la palette des métiers commerciaux représentés ".

concret, il n'en manifeste pas moins une propension à anticiper sur les nouveaux marchés et les besoins des prospects. C'est pour cette double raison que nous invoquons à son égard un régime de " proximité distanciée ".

Dans cet établissement qui pratique un "autre métier" ("C'est devenu un métier de logistique"), "où le service est primordial" ("Nous mettons à la disposition de gens extrêmement exigeants des produits très banalisés"), la tendance est à la hausse du niveau des compétences et la gestion du personnel pratiquée (semblable d'ailleurs dans les deux établissements) semble plutôt dynamique, voire avancée : "...Nous avons un système de gestion du personnel qui n'est pas très courant dans les toutes petites sociétés puisque nous avons un plan d'intéressement qui existe depuis très longtemps et qui est déposé à la Préfecture". Les procédures de recrutement sont cependant ici plus diversifiées : petites annonces pour le personnel commercial, contrats d'apprentissage ou de qualification pour les autres, "puis je vois ce que ça donne et j'embauche". D'autre part, cette unité "emploie peu de personnel non qualifié et polyvalent", car "au fur et à mesure que le professionnalisme qu'on demande augmente, la polyvalence devient une chose difficile à gérer et à trouver". Aussi, le personnel est-il "de moins en moins interchangeable et précaire" pour vendre une multitude de petits produits assez spécialisés et techniques et pour maintenir une relation constante avec les clients.

Mais attention, qui dit personnel qualifié ne dit pas forcément personnel surdiplômé : "Nous avons des vendeurs... on va dire professionnels... mais souvent n'ayant pas de formation théorique comme on peut faire depuis quelques années, genre BTS force de vente ou des choses comme ça [...] Nous avons des préparateurs de commande qui ont en général des CAP ou des BEP [...] un ou deux BTS force de vente ou action commerciale comme la télévente". D'ailleurs, monsieur Z. a une conception large du rôle social et formateur des très petites entreprises comme la sienne qui "restent des moyens privilégiés de l'insertion et de promotion des gens peu diplômés" et qui ne sauraient embaucher des Bac+5 ou +6 sans "en faire des gens aigris".

Cependant, lorsque la stratégie entrepreneuriale s'inscrit dans le prolongement d'une affaire familiale, elle comporte une période de transition et de flottement où se mêlent tentatives de séparations et de réparations, ainsi que la persistance de dépendances affectives qui apparentent la succession intrafamiliale à un saut dans l'inconnu... avec toute la retenue qui s'impose pour maintenir malgré tout des attaches. C'est par exemple le cas d'une pâtisserie-salon de thé où le retrait des parents du mari est marqué par la crainte de changer les choses : "On a continué quand même quelques mois dans l'ancienne structure". Le couple a en fait assez rapidement investi dans la transformation du magasin et l'achat d'un nouveau mobilier et réalisé son propre projet en s'orientant, non sans une certaine culpabilité (car ils avaient "peur de se jeter à faire des choses tout à fait différentes, parce que c'était une affaire qui marchait bien"), "vers des produits plus spécialisés... plus hauts de gamme". Nos interlocuteurs concluent provisoirement : "Petit à petit on a pris une autonomie de choix de produits". C'est pourquoi aussi plusieurs "entreprenants"⁹³ de notre échantillon font coexister pendant un temps l'affaire familiale qui persiste et un nouvel établissement que l'on installe dans une autre localité (encadré 12).

Autres figures intermédiaires ou transitionnelles, plus retorses encore : celle d'une authentique création d'entreprise, apparemment *ex nihilo*, qui est déjà passée de la simple vente à l'assemblage de matériel informatique (encadré 13) et celle d'un couple d'épiciers qui a connu lui aussi le passage d'un statut de gérants salariés à celui de franchisés dans une grande chaîne de distribution. Si le premier se présente comme un indépendant forcené et irréductible ("Je fais mon petit truc, je demande rien à personne. J'ai voulu être indépendant, je reste indépendant, mais alors à fond!"), à en croire les seconds, leur accession au concept de franchise tient d'une fin de parcours promotionnel puisqu'ils ont "le statut de patron" : "C'est pas du tout la même chose. Je suis patron maintenant. Avant j'étais que gérant mandataire, donc j'étais employé. C'est tout à fait différent." Dans ce dernier cas, l'histoire de l'entreprise renvoie tout bonnement à l'histoire de l'incorporation dans le système franchisé. L'ascension sociale a certes été guidée par le marché (la création de magasins en centre ville par les grandes surfaces succursalistes), mais elle a reposé également sur un engagement du couple.

Ici encore, qu'il s'agisse d'une création *ex nihilo* ou du développement d'une entreprise initialement familiale, la configuration entrepreneuriale et la logique de développement de l'entreprise s'expliquent en grande partie par la trajectoire des acteurs. Dans bien des cas, tout se passe comme si ce détour par

⁹³ On utilisera plus volontiers ce terme pour distinguer les successeurs qui se contentent d'élaborer de nouvelles stratégies des authentiques créateurs *ex nihilo*, c'est-à-dire des fondateurs.

des expériences ou des formations acquises hors de la sphère familiale était nécessaire pour entreprendre (Trouvé, 1989). Tel ce magasin de chaussures transformé en SARL et en voie de transmission à la fille diplômée en sciences économiques : la carrière du père, initialement autodidacte (mais qui a été "formé à l'expansion" comme inspecteur dans "une importante maison à succursales"), vient infléchir le cheminement de l'entreprise en même temps qu'elle a nourri le rêve pour ainsi dire familialement entretenu d'une possible installation du magasin dans une galerie marchande de grande surface. À noter que les principaux facteurs de réussite tiennent pour ce dirigeant de TPE aux achats et à la gestion (le stock, "la réserve", la vente), donnant ainsi une tournure authentiquement managériale à une configuration qui n'est pour l'instant que transitoirement entrepreneuriale ("Si on ne se développe pas on disparaît").

Encadré 13

Un entrepreneur dans un secteur émergent

Monsieur G. qui est le prototype de l'entrepreneur a créé sa société en 1990. Au départ, il s'agissait d'une simple activité de négoce de matériel informatique "fabriqué par d'autres". Trois ans plus tard (en 1993), il décide de sauter le pas en fabricant lui-même et en devenant assembleur informatique. Placée sur un "créneau porteur", son entreprise s'est rapidement développée. Elle compte aujourd'hui cinq salariés à temps complet (deux techniciens, un technico-commercial et deux commerciales), plus "l'époux de la patronne" c'est-à-dire monsieur G. et "l'épouse du chef d'entreprise" qui s'occupe du secrétariat.

Une trajectoire discontinue typique

La trajectoire de monsieur G. est éclairante à plus d'un titre : lui qui "a toujours aimé toucher à tout", a déjà connu "trente-six métiers et trente-six misères", mais toujours dans le commerce. Il est né dans l'hôtel-restaurant parental dont il a été directeur... "enfin gérant de maison d'enfants" pendant quinze ans. Sa formation, c'est le "commerce en règle générale". Il a arrêté sa scolarité au niveau du BEPC et s'est "retrouvé dans la comptabilité de l'affaire familiale" dès l'âge de seize ans.

Mais comme "dans le commerce il ne faut pas être bloqué" et que monsieur G. se dit "d'humeur changeante, en fonction des modes", il s'est lancé dans l'organisation de foires, salons et spectacles. Un épisode catastrophique, une opération immobilière calamiteuse ("On ne peut pas tout réussir") et c'est l'effondrement, le dépôt de bilan... mais pas le chômage ("Moi au chômage ? Oh, bon sang, j'aurai pas assez de toute une vie pour faire tout ce que j'ai à faire"). Après cette expérience "qui n'est même pas une erreur de gestion", monsieur G. décide de "repartir totalement à zéro", le dos au mur et convaincu qu'"il y a toujours à vendre quelque chose", il saisit la première opportunité : une entreprise de Toulon lui confie, en tant que "prestataire de service", la vente du matériel informatique qu'elle construit. Quelques mois plus tard, après être "monté jusqu'au milliard de centimes de chiffre d'affaires", monsieur G. qui ne s'entend pas avec son partenaire, décide alors de "reprenre sa liberté... [qu'il] n'avait d'ailleurs jamais perdue" ("J'étais libre de faire ce que je voulais, je n'étais pas salarié").

Innovation technologique et flexibilité organisationnelle

Dans ce secteur en pleine explosion, l'innovation technologique est bien entendu primordiale. Mais elle ne suffit pas à expliquer le succès de l'entreprise. Face à une concurrence sauvage et souvent "éphémère" ("La concurrence, elle est à tous les niveaux, elle est au niveau des fabricants, au niveau des grossistes, elle est au niveau des revendeurs, elle est partout, partout...") et à cause de marges très réduites, il faut savoir s'assurer un positionnement commercial (par l'image de marque et un effort de vente) et adopter des comportements gestionnaires qui reposent moins sur un corps de doctrines ou sur une planification rigide que sur une flexibilité organisationnelle un peu spontanéiste, permettant une reconfiguration permanente du business face à une clientèle changeante, peu fidèle et informée.

Ces deux éléments sont étroitement imbriqués : ce sont surtout les composants haut de gamme qui assurent la compétitivité des produits assemblés (*"Disques durs, cartes mères, cartes graphiques... C'est tout de la marque"*) et qui ont permis à l'entreprise d'être agréée par Hewlett-Packard. C'est pourquoi la politique d'achat et l'absence de stock sont au centre du dispositif : *"Maintenant vous achetez une pièce à mille francs, vous savez pertinemment qu'un mois après elle vaut cinq cents francs..."*. Sans le dire, monsieur G. pratique ainsi le flux tendu : *"On achète parce qu'on a la commande. Il faut faire très vite, il faut faire tourner et ça prend quatre-vingt-dix pour-cent du temps"*.

Perspectives de développement et pari sur l'adaptabilité des hommes

Autre caractéristique de cette TPE et du profil entrepreneurial de son dirigeant : ses perspectives de développement, notamment à travers l'exploitation de nouveaux segments de marché comme celui des *"professionnels"* (médicaux ou commerciaux) pour amortir les effets de la saisonnalité actuelle du marché des particuliers. Ces *"configurations professionnelles"* seront surtout des *"solutions clés en main"*, des *"mini-réseaux"* et des *"logiciels de gestion sur mesure"*.

Dans un tel contexte productif, on comprendra que ce sont les hommes qui font la différence. D'abord par leurs connaissances techniques (*"Il y a toute une technologie, si on ne suit pas c'est fini"*). Mais que l'on ne s' imagine pas des employés bardés de diplômes. Car les matériels évoluent très vite, *"on travaille par tâtonnements"*, et la recherche-développement tient plutôt du bricolage. Aussi, ce sont surtout les capacités d'adaptation et de renouvellement des connaissances qui importent ici (*"Un bon technicien, c'est quelqu'un capable de s'adapter au renouveau du matériel. Si vous saviez à quelle vitesse ça prospère le matériel !"*). La demande des clients, la nécessité de s'informer constamment et l'organisation de l'entreprise elle-même font le reste. C'est ainsi que l'on prévoit en permanence du temps pour *"étudier sur le tas"*, disséquer des produits, les associer, les combiner, jusqu'à fabriquer des *"usines à gaz"* qui correspondent exactement aux besoins des clients. Il faut en outre se perfectionner en anglais pour lire les revues et déchiffrer les notices.

Dès lors, les pratiques de formation développées dans l'entreprise combinent les apprentissages sur le tas comme dans les entreprises traditionnelles, et l'externalisation pour faire face à l'absence de ressources internes comme dans la configuration managériale. Dans le premier cas, M. G. n'hésite pas à s'impliquer : *"Je leur fait confiance et puis je leur apporte un petit peu de formation. J'ai quand même écrit cinq-six pages sur l'art de vendre et de bien vendre... Comment percevoir le client ? Je leur laisse lire d'abord ces quelques pages... J'ai mis du temps à le faire, c'est assez précis"*. Dans le second cas, deux fois une heure hebdomadaires sont accordées par exemple aux techniciens pour suivre les cours du CNAM.

L'hybridation des formes de gestion de la main-d'œuvre

Ce qui frappe donc dans la configuration entrepreneuriale de gestion des ressources humaines, c'est cette hybridation qui rend bien compte de la situation transitoire dans laquelle elle se situe. Tout autant que dans les types de mobilisation de la formation (externalisation et internalisation, codifiée et implicite), celle-ci opère à la fois dans les méthodes et filières de recrutement (annonces et bouche à oreille), ainsi que dans le profil du personnel (diplôme et adaptabilité).

Par exemple, le premier technicien a fait partie d'un plan social Michelin où *"il travaillait un peu sur les ordinateurs"* mais qui est surtout un self-made-man. Il a été recruté par petites annonces, sans grands critères préalables. Le second a été carrément formé par l'entreprise. Bachelier, il disposait d'une *"excellente culture générale"* et s'est mis tout de suite à l'informatique. Il était de plus *"dégourdi"* et *"débrouillard"*. En un an, *"il a bien prospéré"* et est devenu un technicien à part entière.

La première commerciale venait d'une autre entreprise informatique. Elle a été recrutée sur ses capacités de vente. La seconde était titulaire d'un BTS action commerciale. Elle disposait en outre d'une *"personnalité accrocheuse"* et avait *"envie de vendre"* (*"De toute façon un bon commercial, c'est avant tout quelqu'un qui a envie de vendre. Le reste c'est du blabla..."*). Il a suffi de lui faire connaître les produits.

Enfin, un technico-commercial est venu récemment se joindre aux précédents car " *on est encore monté en qualité des produits* ". Pour sa part, il a " *fait pas mal d'études informatiques et l'AFPA* ". Il a été " *chaudemment recommandé* " à M. G. par un professeur.

Tous ont été embauchés sur CDD après un mois d'essai.

Un fil conducteur : une disposition native à la vente et l'esprit d'entreprise

À travers ses pérégrinations professionnelles et entrepreneuriales M. G. ne pense pas avoir changé fondamentalement de métier : " *C'est toujours le même métier, le commerce, la vente... Moi, si demain vous me demandiez d'aller vendre des avions, je vais vous vendre des avions. Il suffira de m'expliquer les caractéristiques de l'avion... Voilà, ma vie c'est le commerce [...] Moi, si demain le marché de l'informatique s'effondre... je me reconvertis tout de suite* ". D'ailleurs son rêve est de créer une nouvelle entreprise, pas forcément dans le même domaine : " *Créer des entreprises, faire que ça. Dans ma mentalité, c'est la création avant tout. J'aime bien créer quelque chose de nouveau, mais n'importe quoi et puis, quand c'est fini, je m'ennuie.* "

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 (cité " *marchande* " oblige)⁹⁴. D'où la préoccupation émergente de " *l'image de marque* " 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) : " *Publicité, presse. Maintenant on fait aussi des tracts qu'on distribue à 30 000 exemplaires dans les boîtes aux lettres avec nos tarifs. Et si on ne fait pas ça, on s'éteint doucement. Le bouche à oreille c'est une chose, mais ce n'est pas suffisant, il arrive un moment où si on ne fait pas du battage publicitaire [...] Le chiffre d'affaires est proportionnel à la publicité. Ça n'avance pas tout seul* ".

1.6. Du modèle général à l'analyse des variables déterminantes de la gestion des hommes et de la formation dans les TPE

Au-delà du tableau précédent des configurations générales de TPE il nous paraît nécessaire de tenter d'identifier les principales variables qui déterminent les modalités de gestion des hommes et de la formation dans celles-ci. Ces deux approches ne se recoupent pas totalement. Dans la première, c'était plutôt les principales dimensions des TPE, prises dans leur totalité, qui constituaient le point d'entrée, c'est-à-dire leurs modalités de coordination externe et interne, articulées par leur comportement stratégique, selon le schéma de la p. 65. Dès lors, la perspective adoptée se voulait plus englobante puisqu'elle entremêlait dans une même lecture variables explicatives et variables expliquées (notamment les modes de gestion des hommes et de la formation).

Avec l'examen suivant des variables déterminantes, on change de registre. Désormais ce sont plutôt les facteurs de discrimination des formes de gestion des hommes et de la formation dans les TPE qui prédominent, considérés de façon analytique et pour un usage pratique. Rien n'empêche bien sûr de repérer ces variables dans le tableau 15 de synthèse où le statut des TPE (variable 2), leur ancrage territorial (variable 3), la trajectoire de leurs dirigeants (variable 5.) et leurs comportements stratégiques (variable 6) sont aisément identifiables.

Seules les variables de secteur (variable 1) et de profession (variable 4) sont quelque peu spécifiques. *A priori* les trois configurations de TPE sont en effet également présentes dans tous les secteurs d'activité et l'on trouve autant de professions " *ouvertes* " ou " *fermées* " dans chacun des trois modèles. Rien d'étonnant pour le premier cas, car c'est moins le secteur en lui-même qui différencie les TPE que la place qu'elles occupent dans un secteur donné⁹⁵ : ainsi, si certaines exercent dans un segment dominé du

⁹⁴ Voir sur ce point Boltanski et Thévenot (1987).

⁹⁵ ...D'où la nécessité d'articuler étroitement " *secteur* " et " *statut* " ou " *comportement stratégique* " ... c'est-à-dire, en fin de compte avec la place que les TPE occupent dans les chaînes de valeur.

secteur ou peu créateur de valeur (configuration n° 1), d'autres dépendent de groupes qui ont un fort pouvoir de marché et de contrôle des filières (configuration n° 3) et d'autres encore se caractérisent par la capacité (stratégique) de se placer sur des sous-secteurs émergents ou d'exploiter des "niches" (configuration n° 2).

Quant à la variable de profession, elle présente quelques difficultés puisqu'elle se définit autant par le niveau des contraintes institutionnelles ou des barrières à l'entrée pour l'entreprise que par les caractéristiques des acteurs dirigeants et de leur modalité d'accès à leur position. C'est selon nous ce deuxième aspect qui prévaut dans les TPE à cause de la centralisation de la gestion et de l'impact du profil du dirigeant sur son fonctionnement, c'est pourquoi cette variable figure dans notre tableau. Dès lors, si toutes les professions (ouvertes – c'est-à-dire théoriquement très concurrentielles –, ou fermées – c'est-à-dire relativement protégées sur le marché –) sont également présentes dans les trois configurations, la différenciation entre les TPE provient essentiellement de leurs choix stratégiques (variable 6) ou de leur place dans les chaînes de valeur (variable 2). Mais il ne faut pas non plus ignorer les phénomènes de transformation ou d'"élargissement" des professions qui sont par exemple très évidents dans le passage des salons de coiffure indépendants aux salons franchisés, illustré par le glissement du métier technique aux préoccupations gestionnaires et commerciales ou dans l'hôtellerie-restauration où l'appartenance à une chaîne ou un réseau peut jouer le rôle de substitut protecteur à une profession initialement "ouverte".

2. LES SECTEURS ET LES FILIÈRES D'APPARTENANCE (VARIABLE 1)

On a vu plus haut que les TPE appartiennent en général à des secteurs spécifiques ou que certains secteurs sont surtout occupés par les TPE (cf. première partie) et un ratissage à peu près systématique des travaux les plus récents sur les relations sociales et la gestion de la main-d'œuvre dans les TPE et PME confirme la prédominance de ces "effets de secteur" sur la variable "taille" (cf. DARES/ministère du travail, 1996). Il en est d'ailleurs globalement de même pour toutes les tailles d'effectif (voir par exemple Mancel, 1997 ; Audirac, Barthélemy, Dreux, 1998). Nous nous intéresserons plutôt ici aux dynamiques intrasectorielles et nous nous interrogerons sur la façon dont elles transforment non seulement le fonctionnement micro-économique et l'organisation des TPE, mais également leur mode de gestion des compétences.

2.1. Une propension récente à la quasi-intégration

Parmi les dynamiques intrasectorielles dont il faut rendre compte en termes stratégiques (voir plus loin) figure sans doute un double processus de quasi-intégration⁹⁶ et de concentration financière. C'est ce processus qui explique en grande partie, soit la disparition massive des très petits établissements, soit la diminution de leur nombre corrélativement à l'augmentation de leur taille moyenne dans certains secteurs. On sait par exemple que dans le petit commerce de détail, notamment alimentaire, on a assisté depuis plus d'une décennie à un recul structurel des établissements indépendants de proximité au profit des grandes surfaces. Mais dans la branche de l'artisanat alimentaire (la boulangerie ou la fabrication des plats cuisinés par exemple), les transformations de l'activité ont entraîné un accroissement du nombre de salariés (Auvolat, 1994). Autre exemple : dans le secteur de l'habillement les chaînes succursalisées ou franchisées, les grandes surfaces spécialisées et les hyper ou supermarchés représentent désormais près de la moitié des sommes dépensées par les consommateurs.

Mais on aurait tort de croire que les processus de concentration financière ou économique qui ont accompagné notamment le développement de la grande distribution se soldent inmanquablement par la disparition physique des très petits établissements. Ceux qui ont réussi malgré tout à subsister sont en effet pris aujourd'hui dans un double mouvement qui associe déconcentration technique, productive ou commerciale – pour maintenir la proximité des petits établissements au client final –, et concentration financière ou économique opérée sous le contrôle de grands groupes industriels et financiers. Ainsi, les

⁹⁶ Nous empruntons ce concept à celui qui en a été le fondateur, J. Houssiaux (1957 -a et -b). Selon cet auteur, on pourrait également parler d'"intégration incomplète" qui définit "une zone intermédiaire entre le marché et l'intégration" (1957-a). Nous verrons en effet que ce processus facilite aux grands groupes l'accès au marché par une dissémination territoriale, mais que l'intégration n'est pas totale puisqu'elle laisse subsister l'autonomie juridique des petits établissements.

grandes entreprises absorbent-elles moins les TPE qu'elles ne les " encadrent " stratégiquement tout en les laissant subsister pour s'assurer un accès au consommateur final et réaliser des économies de coûts de distribution (Morvan, 1985).

Il en est ainsi dans la coiffure où si 82 % des entreprises sont encore personnelles, ce sont les plus petits salons qui disparaissent au profit des plus grands, principalement franchisés. Déjà une trentaine d'enseignes regroupent environ 2 500 salons (sur 56 900) qui représentent 20 % du chiffre d'affaires global de la profession.

Dans la photographie, plus du tiers des laboratoires de développement appartiennent déjà à des réseaux de distribution à enseigne nationale qui traitent de grands volumes. Dans la restauration, même si la plupart des entreprises sont encore aujourd'hui individuelles et à capitaux familiaux, exploitant un seul établissement et s'adressant à un marché local, les dernières années ont vu se développer des chaînes qui reposent sur la définition d'un marché et d'un produit bien définis, reproductibles à l'infini (pizzerias, restauration rapide ou à thème...). Même constat pour l'hôtellerie où si les hôtels indépendants isolés représentent encore 56 % du parc d'hôtels (mais seulement 43 % du parc des chambres)⁹⁷, les chaînes intégrées appartenant à des grands groupes (Formule 1, Sofitel, Ibis, etc.) n'ont cessé de progresser en même temps que les chaînes volontaires constituées d'indépendants regroupés sous une même enseigne.

De même, dans le secteur informatique qui compte aujourd'hui selon l'Insee 1 200 entreprises employant 183 000 personnes et réalisant 115 milliards de chiffre d'affaires, 85 % de celles-ci comptent moins de 10 salariés et réalisent 20 % du chiffre d'affaires total contre seulement 80 entreprises de plus de 200 salariés qui font ensemble 30 % des recettes du secteur. Une analyse encore plus fine montrerait que ce sont une vingtaine de Sociétés de service et d'ingénierie informatique (SSII) qui emploient au total près de 60 000 personnes (Dupuy *et al.*, 1997).

Et jusqu'à l'expertise comptable où l'on assiste à une concentration des structures, ici plutôt par fusion ou rapprochement de cabinets de petite taille afin de mieux répondre aux exigences de pluridisciplinarité de la part de la clientèle. Cet élargissement du champ d'activité est d'ailleurs rendu possible par une loi de 1994, permettant aux experts-comptables d'exercer des fonctions juridiques, fiscales et même de conseil en gestion.

Derrière ces tendances lourdes se profilent des transformations profondes dans les modes de gestion des TPE et dans les professionnalités qu'elles sont appelées à mobiliser. Mais ces transformations s'opèrent de façon multiple. Nous nous contenterons d'en souligner ici quelques aspects, les plus souvent évoqués par nos interlocuteurs.

2.2. Des dynamiques intrasectorielles qui transforment les professionnalités

Suivant les secteurs, l'environnement technologique, institutionnel et juridique ou social ainsi que les évolutions de la demande, pèsent plus ou moins sur les transformations de l'activité : tandis que le petit épicier pratique sa profession sans grand changement, ou que l'artisan de métier s'accroche à la tradition, l'assembleur informatique ou le réparateur automobile doivent consentir de gros investissements matériels et de formation pour affronter des changements qui paraissent inéluctables dans leur secteur. De même dans la coiffure, les innovations de produit et la pression des fournisseurs interviennent dans la pratique du métier ainsi que dans l'ajustement des techniques professionnelles. La formation est ici requise comme support à cet ajustement et l'on voit que les TPE n'ont pas besoin d'être *high tech* pour connaître de telles mutations.

- Sans succomber au dogme déterministe, force est de constater que les évolutions technologiques de produits et de process figurent en bonne place parmi les dimensions qui affectent la structure et les transformations des secteurs. Comme dans l'automobile où la complexification des équipements et la diffusion rapide de l'électronique se traduisent bien sûr par la nécessité d'opérer des investissements matériels de plus en plus importants (bancs électroniques de diagnostic, équilibrées, appareils de mesure et de réglage, marbre, cabine de peinture, etc.), mais plus encore, modifient considérablement les métiers de la réparation, les tâches à effectuer et les savoir-faire à mobiliser.

⁹⁷ Données du Centre de recherches, d'études et de documentation sur la consommation (Credoc), août 1996.

Pour certains, il faudra désormais "travailler beaucoup plus avec la tête... qu'avec les mains" ("Un informaticien aura demain peut-être une chance de travailler dans un garage : quand je vois le banc que j'ai, je n'arrive pas à maîtriser tout ce qu'il est capable de faire"). C'est pourquoi ils pensent qu'on recrutera dans la profession de plus en plus de BP ou de Bacs Pros sensés mieux s'adapter à un véritable "travail de cols blancs".

Pour d'autres, la trajectoire technologique et son impact sur les contenus du travail, sur les emplois ou sur les formations requises, ne sont pas tracés d'emblée. Par exemple si les activités de diagnostic deviennent plus abstraites et plus fiables, comme dans la "réparation minute" où l'échange standard remplace le geste professionnel qui "transformait et rectifiait les pièces", il est à craindre qu'elles se banalisent et diminueront à terme le volume et les temps d'intervention, donc des emplois d'atelier. De là le pronostic sur l'avènement de "manœuvres spécialisés" ou de "réparateurs universels" en lieu et place de l'artisan polycompétent.

- Par ailleurs, certains métiers anciens (par exemple de production ou de réparation) peuvent évoluer et se recomposer autour d'activités multiservices du fait des transformations de la demande dans un secteur donné. La cordonnerie offre une illustration emblématique de cette extension vers de nouveaux services : imprimerie, plaques auto, gravure, reproduction de clés, etc. De même la photographie, qui se scinde aujourd'hui en deux catégories distinctes de métiers, celui des laboratoires et celui des studios à partir d'un ensemble originaire polyvalent. Tandis que les photographes de laboratoire développent, réalisent les tirages, reproduisent... et sont à la merci de l'automatisation, ceux des studios créent en un trentième de seconde et mobilisent d'autres compétences multiples (bricolage, maquillage, gestion et promotion commerciale). Et cette opposition autour de l'image que l'on reproduit ou que l'on fait exister détermine des qualifications différentes : dans le laboratoire, il s'agit de prendre des employés jeunes et de mesurer leur dextérité ; dans le studio on a besoin de jeunes qui ont acquis un minimum de culture et qui ont atteint par exemple le niveau baccalauréat, pour pouvoir développer une capacité créatrice et relationnelle correcte. Ici, la technique a de plus en plus tendance à disparaître ("Appuyer sur un bouton") et l'identité professionnelle des artisans traditionnels fait place à une mentalité de chef d'entreprise "meneur de jeu" dans une création esthétique. Les conséquences sur la formation initiale et les besoins en formation continue n'en sont que plus considérables.

D'autres exemples pourraient être évoqués où la différenciation des professions et des modes d'exercice de l'activité constituent un indicateur des transformations intrasectorielles. Elle correspond certes en général à une différenciation des types de marché et des tailles d'établissements comme dans la coiffure, la bijouterie, les taxis, ou la fabrication et l'installation de matériel thermique. Mais on ne saurait la réduire à une simple tendance à la diversification car, plus fondamentalement et le plus souvent, elle s'accompagne d'installations nouvelles par des acteurs au profil sociologique très différent de l'artisanat traditionnel et illustre en grande partie le passage "du modèle de l'indépendant à la micro-PME" (Auvolat, 1994).

- Les contraintes juridiques et institutionnelles ne sont pas moins importantes pour cerner le fonctionnement d'un secteur donné. Sur ce point, les relations avec le degré de structuration des professions sont particulièrement évidentes, que celui-ci impose au dirigeant des "barrières à l'entrée" liées à la détention d'un diplôme ou des obligations réglementaires dans l'exercice de l'activité.

Il en est ainsi, entre autres, de la coiffure, de l'expertise comptable, de la pharmacie et, de façon plus relâchée il est vrai, dans l'automobile avec l'imposition nouvelle de contrôles de sécurité, dans certaines branches du BTP comme la plomberie ou encore dans la boulangerie où un décret (13 septembre 1993) a tenté de définir avec précision les conditions dans lesquelles la dénomination "pain de tradition française" peut être utilisée. Dans ce secteur en pleine restructuration les boulangeries artisanales se sont ainsi vues octroyer une appellation garantissant la qualité (et la promotion) de leur produit tout en les distinguant des terminaux de cuisson et autres fabricants de pain qui font usage de pâte surgelée. De plus, un arrêté de septembre 1995 a réservé l'appellation et l'enseigne boulangerie aux seuls établissements tenus par un professionnel assurant lui-même les différentes phases de fabrication du pain sur le lieu de vente au consommateur final. Pour autant, cela n'a pas empêché l'essor de l'activité boulangère des "laboratoires intégrés" dans les grandes surfaces alimentaires au cours de ces dernières années. Parallèlement, les petites boulangeries-pâtisseries artisanales doivent se repositionner sur des

produits spécifiques (ce qui nous renvoie à leur comportement stratégique)... ou rejoindre une enseigne en s'associant généralement à une meunerie, comme l'ont déjà fait 28 % d'entre elles (données du Crédoc). Mais dans ce dernier cas, il nous faut prendre en compte la place des TPE dans le devenir de la filière complète.

- L'émergence de " nouveaux entrants " facilitée par des barrières à l'entrée relativement peu élevées dans certains secteurs, n'est pas non plus à négliger. Pas plus d'ailleurs que la mainmise des grands groupes qui tentent, comme nous l'avons dit plus haut, de contrôler des segments toujours plus importants du secteur. Cette question se réfère au degré de maturité des secteurs qui voit notamment les TPE traditionnelles actuellement " débordées " par des " substituts " ⁹⁸ et par le développement de chaînes et de franchises qui modifient considérablement la pratique des métiers. Sur ce point, même si l'idéalisme *high tech* dut en souffrir, on trouve autant de TPE dans les secteurs matures ou en déclin que dans les activités émergentes. Celles-ci ne présentent pas moins un grand intérêt pour notre étude : ne structurent-elles de nouvelles formes de gestion des ressources humaines et un nouveau rapport à la formation dans les TPE ?

Plutôt oui, parce que les évolutions technologiques s'opèrent avec une telle rapidité que les compétences instrumentales de la main-d'œuvre doivent suivre. Les diplômes ne sont toujours certes pas indispensables dans des TPE où une mentalité bricoleuse prédomine, mais les qualités sociales ou comportementales, prioritaires dans les configurations d'entreprises traditionnelles, ne suffisent plus ici pour obtenir un avantage compétitif.

Plutôt oui encore, parce que la flexibilité organisationnelle requise pour répondre à des marchés en plein essor et à une concurrence très forte, réclament de la part du dirigeant de nouvelles compétences gestionnaires et managériales (par exemple dans la maîtrise des coûts d'approvisionnements) qui l'éloignent de la fabrication, ce qui favorise, comme nous l'avons constaté maintes fois, la délégation à l'extérieur des formations réservées aux salariés ⁹⁹.

Plutôt non en même temps, parce que l'ancrage local et la petite taille des établissements d'activités émergentes ne sont pas moins déterminants que dans les établissements traditionnels. Il s'ensuit alors toute une série de caractéristiques proches des modalités de gestion de la main-d'œuvre dans les secteurs en déclin ou matures : recrutements de proximité, salaires relativement bas, apprentissages mixtes (sur les tas et externalisés), etc.

- Parfois encore, ce sont les cultures historiques d'un secteur qui imposent leurs formes de socialisation professionnelle ainsi que les représentations et les pratiques de la formation qui en découlent. N'en est-il pas ainsi dans les métiers du bâtiment où les traditions (et notamment l'idéal du compagnonnage) ont forgé des mentalités qui font obstacle à l'imposition de nouvelles catégories de pensée diffusées par les organismes professionnels, notamment aux tentatives institutionnelles de " dynamisation " du secteur par la formation. Le clivage est alors particulièrement accusé entre le discours moderniste des uns (les responsables de formation) qui plaident sans succès ¹⁰⁰ pour une formation " passeport pour l'avenir ", " anticipant sur les évolutions ", permettant d'" améliorer la gestion " et de développer " un comportement commercial " ainsi que la " productivité ", et la résistance des autres (c'est-à-dire des artisans) à des stages qui ne correspondent pas à leurs attentes et constituent pour eux une perte de temps : " *Quand il est question d'une journée de formation pour le béton armé par exemple, on va nous*

⁹⁸ Nous empruntons cette terminologie à M. Porter qui distingue dans son schéma des " cinq forces concurrentielles " (" *forces of competition* "), outre la rivalité entre les firmes existantes du secteur (" *existing rivals* "), " le pouvoir de négociation des clients et celui des fournisseurs, les menaces constituées par les nouveaux entrants ainsi que par les producteurs de substituts éventuels " (Porter, 1982). Les avant-dernières se définissent par la nature des barrières à l'entrée dans le secteur et les dernières par la capacité des substituts à offrir un meilleur rapport qualité-prix et/ou des prix moins élevés grâce à une rentabilité supérieure (voir également sur ce point Reid, Jacobsen, Anderson, 1993).

⁹⁹ À noter que l'entreprise d'assemblage informatique est probablement la seule de notre échantillon à opérer dans une filière véritablement mondialisée.

¹⁰⁰ " Pour remplir les stages départementaux, il faut par exemple contacter 300 peintres pour espérer en avoir 6 ou 7... Quant aux maçons, il faut en contacter environ 900 pour en obtenir une dizaine " (un responsable de formation).

refaire tout un historique sur le ciment, de quoi il est composé, tout ça et de la carrière dont il est tiré... mais ça il nous l'ont rabâché pendant des journées " (maçon).

En résumé, la variable sectorielle est donc décisive pour comprendre le fonctionnement des TPE. Mais tandis que l'on met habituellement plus volontiers l'accent sur les caractéristiques structurelles (activités de service, dispersion des unités), les dynamiques intrasectorielles aujourd'hui à l'œuvre laissent entrevoir de nouveaux entrants et des substituts aux activités traditionnelles en même temps qu'un processus de concentration qui, tout en maintenant la dispersion des très petits établissements transforme radicalement leurs modes de gestion. Au regard de leur place dans les nouveaux systèmes de production et de distribution, la marge de manœuvre des TPE est alors particulièrement étroite, prise entre le choix ou la contrainte d'une activité résiduelle en voie de déclin, de stratégies de niche grâce à une relance entrepreneuriale, mais aussi d'une quasi-intégration verticale qui accentue aujourd'hui la dépendance des TPE à l'égard des grandes firmes " intégrantes " (Morvan, 1985). Ce sont ces différents aspects qui font l'objet des analyses qui suivent.

3. L'IMPACT DES POSITIONS STATUTAIRES : DES TPE INDÉPENDANTES AUX TPE " INSÉRÉES " (VARIABLE 2)

La diversité des statuts propres aux très petites entreprises se solde aussi par une multiplicité de pratiques de gestion du travail et de la formation. Mais on aurait tort d'en rester à l'identification des seules formes juridiques que prennent les TPE. Car celles-ci sont pour une part l'expression de contrats commerciaux interentreprises qui exercent des contraintes non négligeables sur le fonctionnement interne des TPE. Bien plus, nous devons les considérer comme un indicateur de la place occupée aujourd'hui par les TPE dans la réorganisation des chaînes de valeur. De ce point de vue, nous dirons que la logique économique prévaut sur la logique juridique.

De fait, les situations juridiques des entreprises que nous avons enquêtées sont extrêmement nombreuses et diverses : entreprises artisanales ou en nom personnel, SA, SARL, EURL, SNC¹⁰¹, artistes libres, professions libérales, etc., le tout s'articulant à des formes elles-mêmes variées de dépendance commerciale et/ou financière : franchising, agréments, succursalisme, affiliation à des centrales d'achats, concessions, filialisation, etc. Car à travers le dédale des situations juridiques se profile un cadre de compréhension dynamique qui rend compte de tendances lourdes ayant un impact considérable sur les modes de gestion de la main-d'œuvre dont les pratiques de formation professionnelle continue sont un élément significatif.

Dans un certain nombre de secteurs, un mouvement s'amorce de déclin des établissements indépendants traditionnels au profit d'une intégration dans la sphère d'entreprises ou de groupes de plus grande taille, intégration qui transforme radicalement les modalités de gestion de la main-d'œuvre dans les TPE dépendantes¹⁰². Nous aborderons ces tendances à partir de deux fils conducteurs : l'un qui concerne le

¹⁰¹ Dans l'entreprise unipersonnelle ou individuelle, l'artisan ne distingue pas son activité professionnelle de sa situation personnelle, autrement dit il supporte tous les risques liés à son activité, sans mécanisme de protection de son patrimoine ; la société en nom collectif (SNC), de son côté, réunit de la même façon plusieurs personnes responsables personnellement et solidairement de l'exploitation poursuivie en commun. Le nombre de tels associés non salariés serait aujourd'hui d'environ 10 000. À l'inverse, les formes de société à responsabilité limitée (SARL), de société anonyme (SA) ou d'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL, instituée par la loi du 11 juillet 1985 pour permettre la création d'une société avec un associé unique) différencient rigoureusement les biens personnels et les capitaux engagés dans la société. Dans l'artisanat, le recours à la forme sociétaire est devenu une tendance de fond, puisque les SARL qui constituaient 5 % des entreprises artisanales en 1980 en représentaient 21 % en 1990 et 26,3 % en 1995 (Journal officiel, 1997).

¹⁰² Ce processus ne saurait être assimilé à une pure et simple relation de domination des grandes unités sur les plus petites. Le renouveau de la coopération artisanale (notamment sous la forme des groupements d'achats dans la construction, la réparation auto, la coiffure, la boucherie...) montre qu'il existe en effet des formes de regroupement et d'intégration qui ont eu un fort pouvoir de structuration et qui ont même constitué dans ces métiers une alternative à la désyndicalisation " *en orientant les artisans vers un modèle plus entrepreneurial et professionnalisé* " (Auvolat, 1997), mais ces situations sont il est vrai assez rares dans notre échantillon. À ces coopératives récemment développées, l'auteur tient par ailleurs à opposer les groupements très en vogue au cours des années 70, " *peu*

statut juridique propre des entreprises et l'autre, de nature plus économique, qui concerne les relations interentreprises et notamment des transactions entre les TPE et les entreprises de plus grande taille à travers des contrats marchands.

3.1. La montée du sociétariat et du salariat

La plus grande partie des dirigeants de TPE interviewés n'ont pas constitué de société à partir de leur activité. Mais notre enquête révèle des transformations récentes concernant le passage d'entreprises personnelles à un statut de SARL, notamment dans l'artisanat (encadré 14), ou de EURL. On pourrait bien sûr n'accorder à ces évolutions qu'une valeur formelle, liée aux avantages, en particulier fiscaux, que procurent ce type de statut. Par exemple, invoquer dans les métiers d'art l'opposition entre le statut artisanal et le statut d'"artiste libre" qui oblige à des créations originales, à la limitation du nombre d'exemplaires et à l'absence de publicité, à la suite de quoi l'artiste est exonéré de taxe professionnelle et de cotisation pour la formation au titre des TPE.

Encadré 14

L'artisanat : des entreprises en nom propre aux structures sociétaires

L'artisanat représente aujourd'hui 800 000 entreprises et 1,2 millions de salariés. Au regard de l'emploi, cet ensemble recouvre deux tendances : *" un artisanat traditionnel exercé généralement par une personne physique qui n'a pas fait le choix de constituer son activité en société, qui travaille souvent avec des auxiliaires familiaux et rarement avec des salariés, sinon des apprentis ; d'autre part un nombre croissant d'entreprises employant généralement deux à trois salariés ou plus [...] [et] insérées dans un marché évolutif où une adaptation continue aux progrès de la technique s'impose "* (Journal Officiel, 1997, p. 58). Selon certains, cette distinction entre les "rétro-artistes" et les "nouveaux entrepreneurs" (Auvolat, 1994) illustrerait une tendance à la modernisation des entreprises, corroborée par l'évolution de la forme juridique des entreprises artisanales qui ont de plus en plus recours aux statuts les plus élaborés :

Artisans	1980	1995
Personnes physiques	91 %	70 %
SARL	5,2 %	26 %
SA	0,8 %	2,8 %
Autres	3 %	1,2 %
Total	100 %	100 %

Source : Journal Officiel, 1997.

Un autre indice de cette évolution résiderait dans l'augmentation du nombre des entreprises artisanales assujetties à la taxe professionnelle ainsi que du niveau des sommes engagées, soit : +50 % par entreprise assujettie et +11 % en moyenne de 1990 à 1994 contre +2,6 % pour l'ensemble de l'appareil productif (Journal officiel, 1997).

Mais dans la pratique, la constitution d'une SA ou d'une SARL modifie plus que la structure juridique de l'entreprise. Elle fait entrer en catimini deux types de changements qui sont intimement reliés : l'un a trait à l'élargissement du pouvoir de décision dans l'entreprise, l'autre à sa capitalisation et à son développement possible.

D'une part, la création d'une société signifie qu'il y a plus d'une personne concernée par la marche et le profit éventuel de l'entreprise. Certes, dans de nombreux cas observés par notre enquête, la constitution d'une SA ou d'une SARL se fait souvent à l'occasion de la transmission intrafamiliale de l'entreprise et demeure ainsi durablement sous le contrôle financier de la famille. Mais dans tous les cas, même si le "montage" fait intervenir des "prête-noms", il y a désormais place, au moins théoriquement, pour d'autres associés dans une structure qui est une personne morale.

structurés, souvent précaires et sans projet de développement, à faible chiffre d'affaires et [et] où le statut coopératif [l'a cédé] généralement à l'association et au GIE. "

D'autre part, en séparant les patrimoines familiaux et professionnels, la constitution d'une société offre la possibilité de se doter d'une capacité de financement " ouverte " ¹⁰³ ou d'accéder à un statut de salarié au sein de la société créée. Certains pourraient y voir des stratégies d'évitement du risque entrepreneurial, d'autres le signe de l'émergence des entreprises de croissance, comme B. Girard (1997) qui fait de l'ouverture rapide du capital une des conditions majeures de la croissance des PME. Mais, selon lui, " si la croissance est inscrite dans la séparation de l'actionnaire et du propriétaire, elle est à l'inverse, dans les PME, en concurrence directe avec la création et l'entretien d'un patrimoine personnel " (Girard, 1997). En même temps, on constate que le nombre de chefs d'entreprise salariés a progressé considérablement dans les TPE au cours de ces dernières années (Auvolat, 1994). De sorte que, si ces dernières emploient beaucoup de travailleurs indépendants, elles sont également un lieu privilégié de développement de nouvelles formes de salariat.

En tous les cas, le passage de l'entreprise personnelle à la société marque sans doute une rupture symbolique en même temps qu'une dissociation entre la valeur patrimoniale de l'entreprise qui peut toujours être maintenue un temps et l'identification pure et simple du dirigeant à son entreprise. C'est le premier pas vers la séparation des rôles, vers la référence à des intervenants extérieurs ¹⁰⁴. Cette mise à distance a son importance dans le système de représentation des petits patrons qui ont toujours fait de leur indépendance un principe de gestion tout autant qu'une valeur morale.

3.2. La place des TPE dans la réorganisation des chaînes de valeur : autonomie juridique et/ou dépendance économique ?

Nous l'avons dit plus haut : la tendance à la transformation des statuts juridiques recouvre, selon nous, des évolutions plus profondes qui concernent les nouveaux rapports interentreprises dans lesquels s'inscrivent les TPE. Ces rapports reposent certes sur des contrats ou des accords de nature juridique conclus entre des sujets autonomes, mais dont l'inégalité génère une subordination économique plus ou moins importante des TPE à l'égard des grandes entreprises, allant par exemple de la filialisation pure et simple ou de l'appartenance à une enseigne (succursale) à la franchise ou encore à la concession ou à l'agrément, en passant par l'adhésion volontariste à un groupement (GIE, centrale d'achat...), et à toutes les formes plus ou moins structurées de " réseautage " et de partenariat ¹⁰⁵.

¹⁰³ Un tel scénario, peu répandu dans la majorité des TPE traditionnelles, est tout à fait plausible dans le cas de très petites entreprises *high tech* dont les activités sont en forte croissance et à forte valeur ajoutée, réclamant aussi une certaine intensité capitalistique.

¹⁰⁴ Ce passage n'est pas sans conséquence ni corrélation avec la création d'emplois dans le cas des TPE naissantes. Les recherches nationales de De Barry et Savoye (1994) ainsi que de Mouriaux (1994) en attestent. Plus le nombre initial de salariés est important (entre 0 et 9), plus la probabilité de créer de nouveaux emplois est importante. À l'opposé, cette même relation statistique positive incline à désespérer des créateurs individuels d'entreprise qui, pour la plupart, ne créent pas d'emplois supplémentaires au leur. De ce point de vue le *self-employment* chanté par les pays anglo-saxons est particulièrement stérile.

¹⁰⁵ On ne saurait ici entraîner le lecteur dans le dédale des multiples formes de " contrats de dépendances " qui font étrangement coexister la dépendance économique du petit entrepreneur intégré avec son autonomie et sa responsabilité juridiques (Del Cont, 1997). Parmi les subtilités auxquelles elles donnent lieu, citons par exemple le cas de la franchise qui se caractérise tout à la fois par le maintien de l'autonomie juridique du petit distributeur mais se paie par son engagement d'approvisionnement exclusif et suppose dans certains cas l'engagement réciproque de la part du franchiseur de " transmettre ses savoir-faire " en même temps que sa marque. Rien de tel dans le contrat de concession qui se limite à la fourniture de matériel (et non de savoir-faire) accompagné d'une licence de marque ou d'enseigne. De même, dans l'hôtellerie-restauration, l'appartenance à une chaîne va du salariat pur et simple à la prestation de service par un entrepreneur individuel en passant par les contrats de gérance. Ou encore dans la réparation automobile où le degré de dépendance est particulièrement difficile à établir, par exemple entre le concessionnaire, les " agents officiels " ou ceux qui sont simplement " agréés " par une marque. Il y a aussi les réseaux d'approvisionnement ou d'achat qui regroupent les professionnels indépendants et les vendeurs de pièces détachées automobile " pour essayer de tenir le coup face aux grandes surfaces " ... sans oublier les modes plus informels de coopération et d'arrangements comme pour ces garages de différentes marques qui s'entraident sur les problèmes techniques : " On s'échange aussi de l'outillage et des informations sur l'évolution du métier " dans des réunions ou des rencontres avant que " chacun [reprenne] son boulot et [redevienne] concurrent ".

Mais ils illustrent plus globalement des transformations de l'appareil économique marquées par exemple par un mouvement croissant de quasi-intégration verticale des TPE dans des ensembles productifs plus vastes. La logique est ici d'ordre économique car elle a à voir avec la création de la valeur ajoutée en amont (avec l'importance nouvelle des approvisionnements), en aval (avec la place de plus en plus cruciale de la – grande – distribution qui “ tue celui qui n'a pas les moyens financiers ”), voire au sein même des établissements étudiés.

Parallèlement, on observe aujourd'hui un mouvement de baisse de la valeur de la production proprement dite qui tend à être automatisée, banalisée, standardisée, mettant notamment en difficulté les activités artisanales. Il en est ainsi par exemple dans des secteurs comme les commerces alimentaires (boulangerie, pâtisserie...), la bijouterie ou la réparation automobile. D'où l'importance nouvelle des achats, surtout dans les TPE où la valeur ajoutée du métier traditionnel est faible. Ceci expliquerait à nouveau que la plupart des regroupements stratégiques des TPE s'opèrent en amont plutôt qu'en aval de l'activité. Car en aval, ce sont la grande distribution et les grandes entreprises qui prédominent.

Il faut donc être très attentif à la place des TPE dans ces réorganisations actuelles des “ chaînes de valeur ” ou plutôt des “ systèmes de valeur ”¹⁰⁶, tout en sachant que ceux-ci ne sauraient s'identifier à la simple valeur ajoutée au sens comptable du terme dans une filière donnée. Cette notion impose en effet une conception élargie ou globale de la compétitivité qui se réfère à une “ économie des qualités ” du produit ou du service fabriqué, c'est-à-dire à la valeur appréciée par le client final pour laquelle les qualités requises de la main-d'œuvre sont décisives. C'est pour cela qu'il existe un lien étroit entre la position occupée par les TPE dans les chaînes de valeur et leur comportement en matière de gestion de la main-d'œuvre. Par exemple, on imagine bien que la structure des emplois et des qualifications ou des compétences diffère selon que l'on a affaire à un restaurant traditionnel, à une cafétéria ou à un fast-food international, à des laboratoires de développement photographique artisanaux ou industriels, etc. (encadré 15).

Encadré 15

Les savoir-faire dans la restauration rapide intégrée

“ Les caractéristiques propres des diverses orientations prises par les chaînes appellent des moyens et des savoir-faire commerciaux et organisationnels très [spécifiques]... La standardisation des produits et des mets préparés, l'automatisation des procédures de préparation et la gestion du personnel sont les trois principaux facteurs-clés de compétitivité des nouvelles formes de restauration. L'utilisation de nouvelles technologies et de nouveaux produits alimentaires a par ailleurs contribué à modifier et diviser le marché en fonction des méthodes de préparation des mets [...] Dans la restauration rapide, les produits utilisés sont la plupart du temps semi-finis ; les méthodes de préparation sont standardisées.

Dans un tel contexte, les industries amont ont par conséquent pris un poids plus déterminant dans la définition des plats servis par les restaurateurs. De plus en plus, l'emploi de produits prêts à l'emploi (sauces, crèmes...) se développe [même] dans la restauration traditionnelle, comme c'est déjà le cas dans la restauration rapide.

Si l'utilisation de produits frais demeure prépondérante dans la préparation des plats servis dans les restaurants, les produits surgelés ou emballés sous vide ont conquis de plus en plus de parts de marché. L'uniformisation des plats servis dans la plupart des restaurants à thème avec une carte de plats identique, favorise l'utilisation de produits tout préparés ou standardisés ”.

Sources : données du Xerfi, p. 184.

¹⁰⁶ Selon M. Porter, la chaîne de valeur est “ un système d'interdépendance ”, “ un réseau d'activités liées les unes aux autres ” dont la maîtrise organisationnelle d'ensemble procure un avantage concurrentiel. C'est d'ailleurs le caractère systémique de la maîtrise de l'ensemble des activités qui explique selon nous qu'elle échappe de plus en plus aux TPE au bénéfice des grandes groupes, *a priori* mieux armés pour assurer ce travail de coordination. Si le concept de “ chaîne de valeur ” concerne avant tout l'entreprise et le client chez M. Porter, il peut par extension s'appliquer à l'ensemble d'une “ industrie ” (c'est-à-dire d'un secteur) donné(e) (1993, p. 43), comprenant ainsi les chaînes successives de valeur des fournisseurs, des distributeurs et des clients. Pour qualifier ce “ flux d'activités ” plus large, d'une chaîne de valeur à l'autre ou d'une firme à l'autre, l'auteur préfère à de multiples reprises utiliser le concept de “ système de valeur ” (1993, p. 45).

C'est ce que montre de façon récurrente l'ensemble de nos matériaux : le niveau de dépendance économique des TPE à des structures plus importantes (dont le statut juridique n'est qu'un indicateur) détermine des modalités de gestion de la main-d'œuvre très différenciées allant du " régime domestique " chez les indépendants à l'instauration d'un rapport salarial structuré dans les établissements " insérés ". Dès lors, on peut faire l'hypothèse raisonnable que l'intensité des pratiques de formation continue dans les très petits établissements dépend davantage de leur niveau d'intégration que de la nouvelle obligation légale instaurée en décembre 1991 (encadré 16).

Encadré 16

De l'indépendance à l'intégration et de l'artisanat à l'industrialisation

L'un des exemples les plus typiques de l'intégration des TPE dans des groupes de sociétés plus importantes et du passage parallèle de l'artisanat à l'industrialisation est fourni par les petits établissements du contrôle technique automobile. Le plus souvent issue de l'entretien et de la réparation de véhicules, cette activité en forte croissance (824 établissements en 1991, 3 340 en 1995), a été favorisée par un durcissement de la réglementation depuis 1992. Bien qu'elle soit en général exercée par des micro-unités (68 % emploient moins de 5 salariés), les investissements qu'elle exige ont favorisé l'intégration de celles-ci au sein de réseaux puissants dont le capital est sous contrôle de grandes sociétés d'assurances ou de sociétés mutualistes. Si bien que ces centres de contrôle sont en majorité des SARL ou des sociétés en nom propre affiliées, auxiliarisées ou franchisées. Les évolutions technologiques dans le secteur sont par ailleurs considérables. Elles rendent nécessaire (et obligatoire) une formation annuelle des contrôleurs pour maintenir leur qualification. En outre, l'agrément d'exploitation d'un centre de contrôle technique n'est réglementairement délivré à son responsable que sous condition d'avoir un " *CAP dans une discipline de l'automobile ainsi qu'une formation complémentaire de 900 heures ou bien deux ans au moins d'expérience dans la réparation automobile et une formation de 150 heures* ".

Comme dans la coiffure où le passage du petit salon indépendant au salon franchisé structure des conceptions sinon antagonistes, du moins très différentes du métier. Parallèlement au déplacement du chef d'entreprise de la stricte technique aux activités gestionnaires (Dubernet, 1997), ce sont des modes de gestion de la main-d'œuvre nettement distincts qui se mettent en place et, notamment, une mobilisation plus évidente des formations externes en faveur des salariés (cf. schéma p. 65 deuxième partie).

De même, dans l'hôtellerie-restauration, tandis que les employeurs indépendants traditionnels soulignent les obstacles à l'égard de la formation professionnelle continue (absence de disponibilité, incertitudes sur son utilité, et craintes à l'égard de son caractère trop scolaire...), les " managers " franchisés y voient une opportunité (Trouvé, 1997-a). Car, comme le résume le responsable d'un petit commerce de détail, l'appartenance à une chaîne de magasin " *ça n'a pas de comparaison avec les petits* ".

3.3. La prévalence des interdépendances économiques et organisationnelles

Comme nous l'avons vu, les relations commerciales et la réorganisation des interdépendances économiques nous paraissent prévaloir sur les considérations d'ordre juridique qui n'en sont qu'un indicateur. La preuve ? C'est que l'indépendance juridique n'exclut en rien dans certains cas une dépendance économique forte, notamment par rapport aux fournisseurs et aux différents types de clientèle, parce que, comme nous le verrons plus loin d'un point de vue stratégique et sauf à opérer sur des marchés de niche, les TPE disposent en général d'un faible " pouvoir de négociation ", tant avec leurs fournisseurs qu'avec leurs clients, ce qui les met en position désavantageuse du point de vue des forces concurrentielles¹⁰⁷. Il en est ainsi par exemple de l'assembleur informatique qui, faute de pouvoir commander en quantités suffisantes, ne saurait bénéficier des fournitures en direct d'Asie du Sud-Est ou

¹⁰⁷ On rappellera en effet que, selon la doctrine de M. Porter, les pouvoirs de négociation des firmes, d'une part avec leurs fournisseurs et d'autre part avec leurs clients, font partie des " cinq forces concurrentielles " qui agissent dans un secteur (*industry*) donné et comprennent en outre " la concurrence actuelle ", " les substituts " ainsi que " les entrants potentiels ".

des importateurs européens installés en Allemagne, en Irlande ou aux Pays-Bas, se contente alors de faire appel à des *“ centralisateurs français qui tiennent le haut du pavé sur la place parisienne ”* et imposent leurs tarifs.

C'est aussi très généralement le cas dans d'autres secteurs d'activité comme les entreprises artisanales ou micro-industrielles dont la position par rapport à la demande finale influence très fortement les modes d'organisation et de gestion internes (Lamanthe, Bentabet, 1997). Ainsi, l'accès direct au marché des particuliers (le plus souvent local) ou des détaillants (locaux ou nationaux), permet-il bien souvent de conserver un caractère artisanal à l'entreprise fait de petites séries, de produits simples, spécifiques ou de haut de gamme¹⁰⁸, tandis que le passage par la grande distribution (marché local ou national) impose ses normes de fonctionnement, ses cahiers des charges à respecter, ses délais, ses investissements d'industrialisation... et son ajustement des prix à la baisse en faisant jouer une concurrence sévère¹⁰⁹.

De sorte que, dans bien des cas, la dépendance des TPE à l'égard des grandes entreprises qui se situent en amont ou en aval de la chaîne de valeur n'est rien d'autre qu'une relation de soumission qui les oblige parfois à s'adapter rapidement et à se moderniser sous la contrainte. Il conviendrait ici à nouveau de distinguer les secteurs, car si les réparateurs automobiles ou les coiffeurs se voient imposer les produits et même l'outillage conformes à un marché qui est avant tout celui des constructeurs ou des fournisseurs, les artisans d'art qui façonnent à leur manière des produits spécifiques ont au contraire bien souvent conservé la maîtrise de leurs techniques qui correspond à l'éthique professionnelle de la réalisation originale et certaines TPE peuvent s'organiser en *“ hypogroupes ”*, en coopératives d'achat ou en micro-PME pour contrôler l'amont.

En résumé, si la TPE a sa spécificité, on aurait tort de la concevoir comme une entité économique isolée et homogène, sous-tendue par une logique d'action unique. Elle s'insère aujourd'hui dans de nouveaux rapports de force, dans un processus de réorganisation des appareils productifs, des secteurs et des filières qui dissocient de plus en plus fréquemment indépendance professionnelle et dépendance institutionnelle (comme dans le cas des pharmacies qui ont toujours le monopole de la distribution des médicaments, mais qui sont *“ encadrées ”* par les contraintes administratives de la Sécurité sociale et de l'État ou par les visées commerciales des grands laboratoires, des grossistes et répartiteurs), desserrement du lien salarial et mise en dépendance économique par établissement d'un contrat commercial en lieu et place d'un contrat de travail (comme dans le cas des TPE franchisées ou succursalisées).

On voit bien ici que le statut juridique n'est qu'un indicateur de liens interentreprises de plus en plus complexes et si l'on a souvent mis en évidence la recherche farouche d'indépendance chez les petits patrons¹¹⁰, force est de constater qu'un processus massif d'intégration est aujourd'hui à l'œuvre, d'autant

¹⁰⁸ Comme nous le verrons plus loin, c'est en réalité la combinaison productive des facteurs qui donne à ce modèle une cohérence que nous appelons *“ traditionnelle ”*. Il se caractérise en outre par un outil de production et des procédés relativement sommaires (*“ Ce n'est pas un métier de haute technologie, il faut pas de qualités particulières ”*), par l'absence ou la limitation des projets de développement au profit du maintien (*“ Pas de projet d'agrandissement, mais survivre ”*; *“ Depuis trois ans on essaie de se maintenir à notre niveau tout en s'adaptant à la demande et notamment en diversifiant la gamme des produits ”*), par une mise en valeur des produits établie sur la tradition ou la réputation ancestrale, par une polyvalence du personnel et une implication directe du patron dans la fabrication (*“ Ils sont interchangeable, ils savent tout faire ”*; *“ S'il faut laver les terrines, je lave les terrines, s'il faut balayer, je balaie.. ”*), et pour tout dire par un mode de management d'obédience familialiste (*“ Nous sommes nos propres patrons ”*; *“ Ici on a l'esprit de famille... on préfère la franchise, l'honnêteté... ”*).

¹⁰⁹ Ce qui n'empêche pas certaines entreprises authentiquement patrimoniales mais en voie d'industrialisation, de rester loyales envers leurs propres fournisseurs (ne pas trop *“ tordre ”* les prix) sur lesquels elles doivent pouvoir compter en cas de besoins urgents ou de maintien de la qualité. Bel exemple de compromis entre deux modèles de gestion d'entreprise qui en dit assez long sur la position intermédiaire – ou la prise en tenaille – généralement occupée – ou subie – par les TPE !

¹¹⁰ Voir par exemple sur ce point Gresle (1981) et le très classique Zarca (1986). Au passage notons que ce dernier, en reprenant M. Weber, insiste sur le fait que la dimension essentielle qui contribue à structurer l'artisanat du point de vue des formes sociales qu'il peut revêtir est celle de l'accès au marché. Depuis l'artisan qui produit librement pour le marché et qui est propriétaire de ses moyens de production jusqu'au travailleur de l'artisanat qui vend sa force de travail à un autre artisan qui, lui, vend le produit, il existe certes *“ un continuum de situations ”*

plus puissant que les formes traditionnelles de la TPE sont menacées et que les alternatives stratégiques de différenciation leur font le plus souvent défaut (voir la variable de comportement stratégique).

N'assisterait-on pas là à une nouvelle étape du développement des grandes firmes capitalistes dont la domination s'affirmerait moins dans la maîtrise du facteur travail que dans celle des segments les plus créateurs de valeur en contrôlant au plan économique et organisationnel notamment la distribution tout en laissant subsister l'indépendance juridique et salariale des petits dirigeants ?

4. LES COMPORTEMENTS RELATIONNELS ET LES ANCRAGES TERRITORIAUX (VARIABLE 3)

Pour les TPE comme pour les PME, les stratégies relationnelles s'avèrent vitales. Elles visent généralement à contourner l'incomplétude relative des petites structures, essentiellement due au manque de moyens financiers et humains. D'autre part, compte tenu de leur faible pouvoir de marché, les TPE qui ne sont pas nécessairement plus vulnérables que les grandes entreprises, sont néanmoins plus réactives aux turbulences de leur environnement socio-économique immédiat. Pour desserrer les contraintes d'ajustement, leurs dirigeants ont tendance à fuir ou à neutraliser les affrontements concurrentiels, à se méfier des pures relations de marché (d'où, entre autres, l'inexistence d'un véritable marché de la formation pour les TPE) pour mobiliser au plan territorial des réseaux plus ou moins formels. C'est pourquoi, cette stratégie relationnelle est aussi une stratégie d'insertion localisée qui peut concerner, au-delà du marché, le fonctionnement et l'organisation de la TPE, son espace d'intelligibilité et ses rapports avec des acteurs d'intermédiation qui peuvent avoir potentiellement un rôle structurant dans leur comportement de gestion de la main-d'œuvre et de la formation : il en est ainsi des experts-comptables dont les fonctions se sont progressivement élargies et des Organismes paritaires collecteurs agréés qui interviennent sur des bases territoriales dans l'environnement des TPE¹¹¹.

4.1. Le territoire comme espace de marché

On l'a souvent remarqué, à quelques exceptions près, le marché de la TPE est local ou régional. Les statistiques sont formelles : plus la taille de l'entreprise est faible, plus le marché de celle-ci est géographiquement restreint. Cela tient certes aux secteurs de prédilection des TPE¹¹², mais aussi à leur orientation stratégique car, à en croire la plupart de leurs dirigeants, c'est presque une mission de service de proximité qui leur est assignée. Leur clientèle se construit et se perd en effet à partir de relations personnalisées, sensibles aux effets du bouche à oreille.

C'est de la même façon que la grande majorité des chefs d'entreprises situent leur principale concurrence dans l'environnement local. Il y a donc bien une manière très spécifique des entreprises de petite taille à appréhender leur marché, comme le confirment des données récentes sur les créateurs/repreneurs d'entreprises (cf. tableau 16). Les TPE nouvellement créées ou reprises demeurent ainsi globalement peu concernées par les marchés des administrations (4,6 %) et de la grande distribution (4,5 %). Leur clientèle est le plus souvent locale (44,6 %) ou régionale (35,2 %) plutôt que nationale (13,5 %) ou internationale (6,7 %) et demeure, pour l'essentiel, constituée de nombreux particuliers. Ce qui tendrait à montrer que les TPE, contrairement aux PME de plus grande taille, échappent pour la plupart à la domination de la grande distribution.

intermédiaires ", mais la perte d'indépendance transforme radicalement la division technique et sociale du travail (p. 17).

¹¹¹ Nous laisserons ici volontairement de côté les institutions publiques et leur formes territorialisées d'intervention, via les politiques d'aide à l'emploi et à la formation.

¹¹² " De fait, le positionnement des TPE industrielles privilégie des activités plutôt soutenues par la demande intérieure des ménages et organisées autour de marchés locaux (imprimerie, industrie mécanique du bois, ameublement) et celui des grandes entreprises des activités soutenues pour une large part par la demande extérieure (construction aéronautique, sidérurgie, caoutchouc, chimie de base, matériel de précision...). Ce phénomène est encore accentué si l'on prend en compte l'ensemble des secteurs. Les activités orientées uniquement vers des clientèles locales (le commerce de détail, certains services aux particuliers et aux entreprises, les métiers du bâtiment à l'exclusion des grands travaux...) rassemblent environ 70% des effectifs des TPE contre 10% seulement des moyennes et grandes entreprises " (Savoie, 1994, p. 109).

Tableau 16
La clientèle des créateurs et des repreneurs d'entreprises en France au premier semestre 1994 (en %)

	Total	Création	Reprise	IAA	Industrie	Construction	Commerce	Transports	Hôtels, cafés, restaurants	Services aux entreprises	Services aux ménages
Type de clientèle											
Particuliers	62,3	55,8	79,6	84,1	33,4	64,3	69,4	39,0	95,8	32,9	83,6
Entreprises	28,8	33,7	15,1	10,4	55,3	23,8	23,8	40,2	2,9	53,2	10,0
Grande distribution	4,5	5,3	2,4	5,1	7,3	4,6	4,1	17,1	0,1	5,4	1,6
Administration	4,6	5,2	2,9	0,4	4,0	7,3	2,7	3,7	1,2	8,5	4,8
<i>Total</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
Nombre de clients											
1 ou 2 clients	21,1	25,2	9,6	7,0	29,6	35,3	11,5	22,9	4,8	36,8	16,2
3 à 10 clients	9,2	11,1	3,8	2,9	12,5	13,6	2,8	24,5	1,2	19,8	5,5
Plus de 10 clients	69,7	63,7	86,6	90,1	57,9	51,1	85,7	52,6	94,0	43,4	78,3
<i>Total</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
Localisation de la clientèle											
Locale	44,6	39,1	59,9	73,8	30,2	44,3	42,8	35,8	65,0	32,0	62,7
Régionale	35,2	38,1	27,2	18,2	39,8	49,2	34,7	40,1	19,2	39,5	24,4
Nationale	13,5	15,6	7,8	4,9	23,3	5,6	15,0	11,1	5,8	20,1	8,9
Internationale	6,7	7,2	5,1	3,1	6,7	0,9	7,5	13,0	10,0	8,4	4,0
<i>Total</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

Source : INSEE (Monchois, Bonneau, 1996).

La faible étendue du marché a aussi des conséquences notables sur l'organisation interne du travail et sur les pratiques de formation (Paradas, Torrès, 1996). Par exemple, plus le marché est limité, plus la demande de formation est faible dans les techniques de commercialisation, puisque tout ou presque est censé passer par le "relationnel", le bouche à oreille et le don naturel qui "ne s'apprennent ni à l'école, ni dans les dispositifs habituels de formation". À l'inverse, quand l'espace du marché s'étend, le besoin de maîtriser un certain nombre de techniques se fait de plus en plus pressant. Des actions de formation traditionnelles deviennent alors pensables et même souhaitables pour les dirigeants de TPE.

4.2. Le territoire comme espace de fonctionnement

La stratégie relationnelle et territorialisée des TPE ne concerne pas seulement la clientèle actuelle ou potentielle. Elle se développe également en direction des fournisseurs de matériels de production, de produits et de services de manière à stabiliser les rapports marchands et à établir avec eux des relations de confiance et de fidélité qui débordent le seul calcul économique et le souci de maximisation. Elle permet de se procurer plus facilement des capitaux ou de dénicher, au moment d'un recrutement, le "mouton à cinq pattes" sans mettre en œuvre pour autant des pratiques de recherche et de sélection trop sophistiquées...

Afin de mener une telle stratégie, le chef d'entreprise multiplie les contacts personnalisés avec ses "partenaires" et les relations qu'il tisse autour de son entreprise font partie intégrante de son fonctionnement interne, de sorte que cette dépendance "organisationnelle" à son environnement immédiat est presque aussi vitale pour la TPE que ses relations de marché. Ce qui le prouve *a contrario*, c'est qu'à la différence d'une simple extension de son marché – surtout si elle se réalise progressivement – qui ne remet pas fondamentalement en cause son identité de la TPE, un élargissement de son espace de fonctionnement est presque toujours déstabilisateur. Par exemple, un dirigeant a toujours la possibilité d'être omniprésent dans le cadre d'une TPE monoétablissement mais n'a pas d'autres choix que de déléguer dès lors qu'il scinde son entreprise en plusieurs établissements aux localisations multiples ou qu'il monte un hypo ou un microgroupe. Et c'est toujours dans ces rares cas où la TPE transforme son fonctionnement que de vrais besoins en formation se font sentir, tout comme au moment de la transmission de l'entreprise.

4.3. Le territoire comme espace d'intelligibilité

Quoi qu'il en soit, les dirigeants de TPE doivent trouver un moyen de réduire l'incertitude qui marque l'activité économique, qu'il s'agisse d'une incertitude comportementale sur le degré de confiance que l'on peut accorder aux salariés ainsi qu'aux "partenaires" extérieurs ou d'une incertitude plus globale liée à l'évolution des conditions de la compétitivité. Sans une réduction (au besoin purement subjective) de l'incertitude, aucune décision, aucune action n'est possible.

Le problème est que ces dirigeants, confrontés à un environnement incertain, ne peuvent s'appuyer "ni sur leur seule expérience" car le passé peut de moins en moins constituer une base convenable pour la prévision, ni sur "un système d'information formalisé" car dans la marche des affaires courantes, ils n'ont que peu le loisir de s'adonner à la prise de recul qu'exige un vrai pilotage gestionnaire (Julien, 1994)¹¹³, "ni enfin sur une offre de services adaptés", puisque les organismes de conseil qui sont censés œuvrer pour le développement des technologies de l'information ne s'intéressent en réalité que fort peu aux TPE.

Le territoire peut alors être considéré comme un espace d'intelligibilité : il offre un horizon de référence, un cadre de sécurité relative et un "espace de lecture" (Goujet, Pastorello, Silvestre, 1994 ; Michun, 1994) à partir duquel l'entreprise peut développer ses activités matérielles. En termes savants, la réduction d'incertitude qui en découle, en minorant les coûts d'information des entrepreneurs, autorise une diminution des coûts de transaction et, finalement, une interpénétration plus ou moins poussée des différentes organisations locales. Et c'est d'ailleurs cette interpénétration qui a toujours été considérée comme le secret du succès des "systèmes productifs localisés", que ceux-ci soient le produit d'une histoire spécifique dans le cas des "districts industriels" (Bécattini, 1992), des "systèmes industriels

¹¹³ Jusqu'aux données comptables de leur établissement qui leur est le plus souvent étrangères, puisqu'elles sont confiées, en totalité ou en partie, à leur expert-comptable.

localisés " (Colletis, Courlet, Pecqueur, Winterhalter, 1990), ou des " milieux " (Perrin, 1990 ; RERU, 1991 ; Lecoq, 1995) ou qu'ils se réfèrent plus explicitement au volontarisme politico-économique, comme dans le cas des " technopoles " (Rallet, 1991 ; Ravix, Torre, 1991).

Ces territoires ont certes des particularités qui tiennent à la création et à l'évolution permanente d'un certain nombre de règles, de normes, de procédures participant à la rationalité des agents économiques locaux et assurant au système lui-même sa stabilité, sa continuité et sa cohérence (RERU, 1993). Mais cela n'empêche pas les entreprises qui se tiennent en dehors de ces zones singulières, de fonctionner sur des bases territoriales et de rejeter à la périphérie tout ce qui ne relève pas du " face à face ", de la proximité marchande et de la relation de confiance (Pecqueur, 1992).

On comprend mieux ainsi pourquoi les dirigeants de TPE associent assez spontanément formation et information. Car autant le caractère total de la gestion d'une TPE implique la recherche permanente et " spontanée " d'informations qui nourrissent son activité (d'où le succès relatif des politiques de développement local basées sur l'appropriation locale de l'information et les effets de proximité organisationnelle – Michun, 1997-c – qui participent d'une " construction sociale des marchés " – Bagnasco, Trigilia, 1993), autant le recours à des actions de formation formalisées ou codifiées par la loi introduit une discontinuité, une extériorité (d'où le relatif échec de la mutualisation des fonds de formation et de la dispersion individualisante des aides à l'emploi).

Face à cette triple limitation de leur marché, de leur mode de fonctionnement et de leurs ressources informationnelles, la " solution " fréquemment adoptée par les très petites entreprises passe donc en priorité par la recherche d'une assise locale forte (Michun, 1991). Et si la rationalité de leurs dirigeants n'est pas plus limitée que celle des dirigeants des grandes entreprises, elle est dans une large mesure plus " contextuelle ". Le sort de la TPE et son comportement sur le marché du travail dépendent ainsi plus étroitement des caractéristiques de son environnement immédiat. Si celui-ci est riche en acteurs d'intermédiation, la TPE a toutes les chances de capter un maximum d'informations utiles sur les marchés des produits-services et du travail et de tisser des liens qui permettront d'alimenter son développement.

4.4. Deux acteurs locaux d'intermédiation à l'épreuve des TPE

L'analyse territorialisée du fonctionnement des TPE ne serait pas complète si l'on n'ajoutait pas quelque référence à deux acteurs locaux qui interviennent plus ou moins directement dans les pratiques de gestion de la main-d'œuvre et l'usage de la formation professionnelle continue dans les TPE : ce sont les experts-comptables et les organismes paritaires agréés. Il conviendrait de s'interroger autant sur leur pouvoir de structuration du milieu des TPE que sur leur capacité à construire une offre attentive à ses spécificités. Dans notre esprit, cette double approche est absolument nécessaire pour éviter de concevoir de façon trop déterministe l'influence des acteurs de l'environnement territorial sur le comportement des TPE.

- De leur côté, les experts-comptables se veulent et sont d'ailleurs fréquemment perçus comme les conseillers privilégiés des dirigeants de TPE. À ce titre, ils doivent s'adapter à une demande parfois peu précise et aborder des domaines très variés où les missions d'assistance et de conseil dépassent largement les seules interventions de nature comptable. C'est ainsi qu'ils exercent un rôle de consultant généraliste assistant leurs clients tout au long de la vie de leur entreprise et participent de manière souvent décisive aux opérations de création, d'investissement, de fusion ou de transmission ainsi qu'aux processus tout aussi importants d'embauche notamment par le truchement des contrats aidés. Pour la clientèle, c'est bien entendu la proximité spatiale et organisationnelle qui facilitent l'accès à ces professionnels. Mais celui-ci est également sous-tendu par une sorte de complicité culturelle ou plutôt de ressemblance car les sociétés d'expertise comptable sont aussi elles-mêmes le plus souvent des TPE¹¹⁴.

L'expert-comptable joue également en sous-main un rôle de formateur et de prescripteur. Mais le premier est tellement essentiel qu'il éloigne paradoxalement le chef de TPE des modèles habituels de la formation continue, tout en lui permettant bien des fois de " sauver la face " (encadré 17). Quant à la prescription, elle touche tout autant les aspects technico-économiques que la gestion de la main-d'œuvre et des

¹¹⁴ " Le mec qui a deux salariés, il se retrouve avec des gens qui sont comme lui. Donc, si vous voulez, la clientèle se fait comme ça " (un expert-comptable).

relations sociales, en passant par l'accès aux dispositifs de formation ou par l'utilisation des aides publiques à l'emploi et à la qualification des jeunes. De proche en proche, en multipliant ainsi les fonctions d'intermédiation face à la complexification de l'environnement (notamment institutionnel), l'expert-comptable a le plus souvent le sentiment de devenir " *l'assistante sociale des [très petites] entreprises* " ¹¹⁵. Ce faisant, et sous réserve de requalifier sa conception par trop dédaigneuse de l'assistantat social, il devient un acteur non négligeable sinon du marché du travail local, du moins des interfaces entre les très petites entreprises et l'administration que les structures médiatrices mises en place par l'État ou les collectivités territoriales ne parviennent pas encore à occuper avec suffisamment d'efficacité.

Encadré 17

**L'action formatrice des TPE de services
L'exemple des experts-comptables**

La partie du marché des prestataires de services accessible – en termes de proximité organisationnelle et géographique – aux TPE est encore peu organisée (puisque composée elle-même de toutes petites entreprises), mal connue et *a priori* soupçonnée d'être trop coûteuse. Par ailleurs, la qualité est très variable d'un offreur à l'autre puisque ces activités, peu réglementées et peu gourmandes au départ en capital, ne présentent que peu de barrières à l'entrée. La demande, enfin, est incertaine et mal formulée car engluée dans un système de gestion porté dans sa globalité par le chef d'entreprise. Seuls les experts-comptables ont, jusqu'à présent, réussi à la fois à se structurer (présence d'un Ordre, accès à la profession encadré...) et à pénétrer massivement le monde de la TPE. Il faut dire que les experts-comptables ont, pour la plupart, abandonné la casquette du notable pour se prévaloir de celle de l'entrepreneur. Le cabinet d'expertise comptable a ainsi rejoint le monde de l'entreprise et plus précisément de la TPE. Certes, il existe de grands groupes, mais ceux-ci ne jouent pas sur le même terrain. La plupart des experts-comptables, eux, se posent en généralistes de l'entreprise. Les clients " *ont besoin qu'on les conseille, ils ont besoin qu'on les assiste, ils ont besoin qu'on leur montre les points négatifs de leur entreprise, les points vulnérables...* ". À vrai dire, l'expert-comptable assume ainsi, de manière diffuse, une action formatrice auprès du dirigeant. " *C'est même la première de nos missions par la force des choses puisque, 98 fois sur 100, un artisan ou un chef de petite entreprise qui démarre a un savoir-faire technique mais rarement [...] un savoir-faire de gestion. Il vient chercher chez nous ce savoir-faire mais c'est pas possible sans de sa part, je dirais, une certaine implication qui relève en quelque sorte de la formation* ". " *Le client acceptera beaucoup plus l'information que lui diffuse le professionnel en tête à tête plutôt que de suivre une formation qui ne va pas le toucher. Et cette notion, vraiment, de transmission personnelle est essentielle. Le problème des formations, c'est ça [...]. Nous, on va chercher les clients, on va les interpeller* ". En fait, " *le chef d'entreprise demande (aux experts-comptables) de la formation digérée* ", c'est-à-dire du conseil appréhendé sous forme d'un dialogue, d'une coproduction entre deux personnes que bien des choses rapprochent. Ce faisant, le perfectionnement du dirigeant devient possible car dédramatisé, le dirigeant de TPE ne sentant pas son autorité et sa légitimité remises en cause par cette forme de " formation permanente ".

Très centrée dès l'origine sur la demande de formation et sur les entreprises, notre recherche n'avait pas pour but d'aborder le point de vue de l'offre et des stratégies des acteurs d'intermédiation tels que les OPCA (encadré 18), encore moins d'analyser leur rôle dans la structuration de la formation professionnelle continue en direction des TPE à l'échelle territoriale. Aussi, nous nous contenterons d'ouvrir quelques pistes de réflexion qui mériteraient des approfondissements et pourraient orienter des recherches ultérieures.

¹¹⁵ Mais ce rapprochement avec leurs clients les éloignent selon eux d'une mission plus " noble ", celle du conseil " stratégique " : " *L'informatique nous a libérés des tâches ingrates, c'est-à-dire des tâches de calcul, de saisie, de tenue de livres, de toutes ces tâches qui nous prenaient avant du temps et, manque de chance, le temps qu'on a gagné et qu'on devrait consacrer à nos clients pour les aider dans la gestion [...], il a été bouffé par l'administration et les papiers. On fait du secrétariat !* ".

Encadré 18

Qu'est ce qu'un OPCA ?

Un organisme paritaire collecteur agréé, ou OPCA, est une structure dont la création résulte d'un accord entre partenaires sociaux représentatifs dans un champ d'application donné, puis d'un agrément accordé par les services du ministère du Travail. Son conseil d'administration est paritaire : il comprend, à parts égales, des représentants des employeurs et des organisations syndicales de salariés. L'OPCA a pour fonction la mutualisation des fonds destinés au financement de la formation professionnelle.

- Il collecte auprès des entreprises adhérentes tout (obligatoire pour les entreprises de moins de 10 salariés) ou partie (pour les plus de 10 salariés) de leurs contributions assises sur les salaires (1,5 % pour les plus de 10 salariés et 0,15 % pour les moins de 10 salariés), relatives au plan de formation, aux formations professionnelles en alternance et accessoirement au titre du congé individuel de formation. Pour ces différentes contributions, le taux de la cotisation est défini au sein de chaque OPCA. Un agrément spécifique concerne les organismes collecteurs agréés au titre de la contribution des employeurs occupant moins de 10 salariés (OCA).
- Il affecte les ressources ainsi recueillies au financement des dépenses de formation des entreprises adhérentes, en fonction de priorités définies par le conseil d'administration. Il y a donc dissociation entre le montant des cotisations versées par chaque entreprise et les prestations que lui fournit l'OPCA.
- Il met en place une politique de formation professionnelle continue en direction des TPE (accords-cadre, contrats d'études prévisionnelles (CEP)...), des activités conseil pour les dirigeants mais aussi pour les salariés dans le cadre du congé individuel de formation (CIF).
- Il prend en charge une partie des coûts des formations pour les entreprises de moins de 10 salariés.

En toute rigueur, trois séries de questions mériteraient d'être posées.

La première concernerait globalement le rôle incitatif de la Loi de décembre 1991 à l'égard des TPE. Celle-ci a été largement traitée dans notre travail et l'on a vu que, du point de vue des entreprises, il serait possible d'interpréter cette loi comme une pure et simple extension de la loi de 1971. On a vu en effet qu'à l'instar de cette dernière, en définissant de façon très stricte les critères d'éligibilité des actions, elle véhicule une représentation implicitement normative et normalisatrice de la formation professionnelle continue, très éloignée des pratiques et des représentations à l'œuvre dans les TPE. En distinguant par exemple les actions d'information et de formation, en séparant formation initiale et formation continue, en instaurant une discontinuité dans l'espace-temps entre travail et formation, en privilégiant la notion de programmation, elle impose des règles étrangères à la transmission habituelle des métiers dans les TPE, elle fragilise le statut du dirigeant de TPE en neutralisant le rôle de formateur qu'il s'attribue, elle glisse de l'incitation à l'obligation, de sorte que, globalement ignorée par les dirigeants de TPE, lorsqu'elle est connue elle est conçue comme une taxe supplémentaire.

La seconde série de questions porterait sur la façon dont les TPE réagissent par rapport à la réorganisation institutionnelle des organismes collecteurs. Sur ce point, nos matériaux apportent des réponses partielles qu'il conviendrait de compléter par de nouvelles approches. Il en ressort qu'en dépit du caractère mutualisateur de la collecte et des tentatives successives de réforme apportées à l'architecture générale du système (encadré 19)¹¹⁶, celui-ci demeure la plupart du temps très opaque aux TPE. Par exemple, selon les OPCA, les principes de redistribution divergent : pour certains, ce sont les formations alternées qui sont privilégiées, pour d'autres, toutes les demandes sont acceptées jusqu'à épuisement des fonds ;

¹¹⁶ À travers l'article 74 de la loi quinquennale du 20 décembre 1993 et l'accord interprofessionnel du 5 juillet 1994.

pour les uns encore, seul un pourcentage des demandes pourra être pris en compte, pour d'autres les fonds vite dépensés ne permettent pas de satisfaire la demande des plus petits ou des moins informés. Au-delà de la loi, et en deçà de toute concertation entre professionnels, c'est le pouvoir discrétionnaire des décideurs qui est en ligne de mire. Mais plus que tout, ce qui heurte les dirigeants de TPE, c'est le caractère inégalitaire de la distribution des fonds : beaucoup ont l'impression de payer pour quelques uns et, pour la plupart, " le droit à la formation continue " se transforme en un devoir de cotisation pour tous et un accès aux financements pour certains¹¹⁷.

Encadré 19

OPCA : le texte fondateur... et ses remaniements

Le décret d'application de l'article 74 de la loi quinquennale du 20 décembre 1993 (*Code du travail, art. L. 961-12*) relatif à l'agrément des organismes collecteurs des fonds de la formation professionnelle continue a été publié au Journal officiel, le 29 octobre 1994. Ce décret, qui modifie les articles R. 964-1 à R. 964-1-13, R. 964-9, R. 950-9 du Code du travail, prend notamment en compte l'accord national interprofessionnel du 5 juillet 1994 instituant les organismes paritaires agréés.

L'article 74 de la loi quinquennale a notamment pour objet, de resserrer le dispositif de collecte des fonds de la formation (plus de 440 agréments délivrés à 255 organismes collecteurs agréés auparavant) et de séparer les activités de collecteur de ces fonds et de dispensateur de la formation (cf. : *Bref Social* n° 11798 du mercredi 2 novembre 1994).

Pour autant, est ce que les OPCA ne contribuent pas dans certains cas à structurer l'offre de formation pour les TPE ? Est-ce que la logique de branche qu'ils imposent est en contradiction ou au contraire complémentaire avec une approche territoriale de la formation professionnelle dans les TPE ? Comment ces organismes abordent-ils cette catégorie d'entreprises ? Quelle connaissance en ont-ils ? Quelles orientations et quelles actions ont-ils déjà privilégiées en direction des TPE¹¹⁸ ? C'est la troisième série de questions à laquelle il faudrait s'efforcer de répondre en se déplaçant de la demande à l'offre, selon une approche qui ne manquerait pas de relativiser certains résultats de notre recherche. Quel travail d'ajustement opèrent actuellement les OPCA pour répondre aux besoins des TPE ? Doivent-ils être considérés uniquement comme une courroie de transmission de la Loi ou un acteur de développement local, capable de stimuler la demande de formation dans les TPE et de construire des réponses adaptées ? Autre sentier de recherche possible : l'étude de dispositifs partenariaux (incluant non seulement les OPCA, mais aussi les organisations professionnelles et consulaires, les services de formation continue de l'Éducation nationale, etc.) qui s'expérimentent aujourd'hui autour de la formation et plus généralement de la gestion des compétences dans les TPE.

5. LE DEGRÉ DE STRUCTURATION DE LA PROFESSION (VARIABLE 4)

Présentes de la haute technologie aux services aux personnes en passant par l'artisanat traditionnel, les TPE émargent à des secteurs d'activité très divers. Ces unités économiques se différencient les unes des autres, non seulement par les contraintes sectorielles, leur statut juridique ou la place qu'elles occupent dans les chaînes de valeur ainsi que par leur implantation territoriale (§ 1, 2 et 3) mais aussi, comme on le verra plus loin par la trajectoire socioprofessionnelle et les dispositions de leurs patrons au même titre que leurs comportements stratégiques (§ 5 et 6).

¹¹⁷ De fait, nous avons pu nous-mêmes constater au cours de nos entretiens, que certains métiers (en particulier liés aux services aux entreprises) sont les premiers bénéficiaires des fonds récoltés. Dans une région les sociétés de conseil et d'expertise juridique et comptable ont ainsi dépensé deux fois plus en formation que le montant de leurs cotisations.

¹¹⁸ Nos investigations personnelles auprès des organismes collecteurs se sont limitées à quelques incursions ponctuelles qui n'ont pas donné lieu à un traitement systématique. Elles ont été réalisées par les équipes du Céreq et de son centre associé d'Aix-en-Provence, notamment auprès de l'Association pour la gestion du fonds d'assurance formation des industries agroalimentaires (AGEFAFORIA) ainsi que l'Association nationale pour la formation automobile (ANFA) et le Groupement national pour la formation automobile (GNFA).

Entre les contraintes structurelles et les stratégies des acteurs-dirigeants, il faut s'attendre à ce que le degré et le type de structuration de la profession à laquelle appartiennent éventuellement les TPE, jouent un rôle central sur leur mode de fonctionnement. La " profession " en effet procède des deux registres : elle structure les formes d'accès à l'activité dans un secteur ou une branche donnée, en général par la maîtrise d'une technique, par le suivi d'une formation spécialisée achevée par un diplôme, ou par l'encadrement d'associations professionnelles ; mais elle caractérise également l'acteur lui-même, par la détention de compétences et de savoirs spécifiques en ce sens que c'est lui qui est " mandaté " pour exercer la profession et non son entreprise¹¹⁹. En somme, pour paraphraser J. Heilbron (1986), " la profession représente la fusion entre l'efficacité économique [et technique] et la légitimation culturelle ".

C'est à une conception élargie de la théorie proposée par Hughes que nous nous référerons ici (Dubar, 1991) : la profession suppose à la fois " l'existence d'institutions destinées à protéger le diplôme et à maintenir le mandat de ses membres " et des modalités spécifiques de socialisation professionnelle. À ce titre, elle joue un rôle central dans la régulation des marchés du travail et dans la gestion de la main d'œuvre, via les règles d'acquisition des compétences et le moins que l'on puisse dire sur le sujet qui nous occupe est que la loi de 1991 sur la formation a ignoré l'hétérogénéité des professions représentées dans les TPE. Nous nous proposerons ici au contraire de réintroduire cette dimension en distinguant, dans les matériaux de nos enquêtes, trois cas de figure : 1- soit les TPE considérées n'appartiennent pas à proprement parler à une profession et n'ont pas la volonté et/ou les moyens de tendre vers une telle organisation ; 2- soit les TPE cherchent à s'organiser en profession sans y parvenir réellement compte tenu, notamment, de l'inexistence de barrières élevées à l'entrée (nous parlerons alors de " professions ouvertes ") ; 3- soit, enfin, les TPE appartiennent à une profession au sens strict du terme et voient donc une partie notable de leurs comportements, notamment en matière d'emploi et de formation, structurée par des mécanismes de sélection et des conventions de participation communes à l'ensemble de la profession.

5.1. L'absence totale de référence à une profession

Dans une situation marquée par l'absence totale de référence à une profession, c'est-à-dire avant tout de régulation institutionnelle, la TPE dépend plus que dans tout autre cas de sa position sur le marché. Et l'on voit bien ici que le marché des biens et services comme le marché du travail sont étroitement imbriqués puisque le fonctionnement du second implique ou non des barrières réglementaires à l'entrée qui peuvent se muer en barrières économiques. Lorsque celles-ci sont absentes ou peu élevées, les TPE peuvent se retrouver confrontées à une concurrence très vive lorsqu'elles sont indépendantes (comme dans le cas de l'hôtellerie-restauration, cf. encadré 20) ou dans la situation délicate d'occupation d'un segment dominé lorsqu'elles sont intégrées verticalement dans une chaîne de valeurs ou une filière.

Dans ce dernier cas, la TPE peut perdre, en partie ou totalement, la maîtrise de son métier. Celui-ci est, en fait, assujéti aux décisions de " partenaires " de la TPE nettement plus puissants qu'elle et qui la contraignent à s'adapter à leurs propres stratégies. Ainsi, les réparateurs automobiles sont-ils dépendants des constructeurs, de leur régime d'innovation permanente, de leur pouvoir financier et de la puissance de leurs réseaux commerciaux. Les risques pour la TPE d'une perte de cohérence interne sont grands si les signaux (voire les injonctions) envoyés par ces " partenaires " situés en amont ou en aval entrent en contradiction avec ses routines et capacités. Si tel est le cas, les tentatives d'adaptation successives de la TPE ne sauraient en aucun cas être assimilées à une stratégie de modernisation de l'entreprise. La TPE en question parvient parfois, à force de " bricolages " et de concessions (chute du revenu du dirigeant, aide familiale accrue, licenciements, travail au noir...), à se maintenir mais son dirigeant perd peu à peu tout espoir de développement de son affaire et est contraint de mener une simple " stratégie " de survie.

¹¹⁹ Ce sont en effet le diplôme (" licence ") et le mandat (" mandate ") qui définissent fondamentalement une profession pour E. Hughes (1958, trad. franç. 1996). Le premier ouvre la voie à l'exercice du métier, selon des degrés de codification – et donc de fermeture – plus ou moins rigides ; le second suggère la reconnaissance collective et institutionnelle de l'acteur professionnel.

Encadré 20

**Un exemple de profession " ouverte " conventionnellement peu structurée :
la branche des hôtels, cafés et restaurants (HCR)**

Il existe une relation très forte entre le degré d'ouverture d'une profession et le niveau d'encadrement conventionnel de la branche dont elle dépend. Moins la branche bénéficie d'une couverture conventionnelle élaborée, plus les professions qui y sont exercées sont ouvertes ou vice versa. Les hôtels, cafés et restaurants (HCR) en sont un exemple particulièrement éloquent.

Voici un secteur encore très dispersé, essentiellement constitué de petits établissements (99 % d'entre eux emploient moins de 50 salariés et 90 % moins de 10, la moyenne se situant à 3 salariés), où les " barrières à l'entrée " sont peu sélectives et où l'on trouve beaucoup de patrons " reconvertis " en provenance d'autres domaines d'activité. Depuis toujours, cette branche qui comptait 240 000 établissements en 1994, dont 50 % de restaurants, 26 % d'hébergement et 24 % de cafés a fonctionné en multipliant les dérogations au code du travail : pas de véritable grille de classification, des semaines approchant souvent les 50 heures de travail, voire plus, accompagnées d'un système d'" équivalences " permettant des heures de présence non payées, une prolifération des heures supplémentaires, un SMIC hôtelier au taux horaire inférieur à celui du salaire minimum légal, etc. Et il a fallu vingt-cinq années de préparation et près de quinze ans de négociation en commission paritaire mixte pour que cette branche dont la situation ressemble à celle des chauffeurs routiers, puisse se doter d'une convention collective nationale. Celle-ci a été signée sous la pression des pouvoirs publics le 30 avril 1997 et a fait l'objet d'un arrêté d'extension à l'ensemble de la profession le 3 décembre de la même année.

Désormais, la durée de travail hebdomadaire sera ramenée à 43 heures dans l'ensemble de la profession, contre les 50 heures aujourd'hui pour les veilleurs de nuit et 45 heures pour les autres salariés. Le contingent d'heures supplémentaires autorisé sera limité à 160 heures (contre 180) et une grille de classification sera adoptée, basée sur des " critères classants " par emploi et des salaires minimum. Tous ces changements doivent intervenir dans un délai maximum de trois ans. Mais n'est-ce pas étrange qu'une branche représentant aujourd'hui environ 800 000 emplois (soit 590 000 emplois salariés et 200 000 emplois non salariés... sans oublier les emplois saisonniers qui dépassent 200 000 en haute saison !) soit seulement parvenue à élaborer une convention, sur bien des points encore en retrait par rapport au droit du travail ? Et ces caractéristiques ne sont-elles pas à mettre en parallèle avec la particularité majeure du secteur qui est d'employer surtout des jeunes, puisque près de 30 % de ses salariés ont moins de 25 ans (contre 15 % en moyenne pour l'ensemble des services du secteur marchand) ?

Dès lors, ce contexte n'est guère propice à la formation. Néanmoins, la tentation est grande de détourner les contrats aidés dans le but d'abaisser le coût du travail, en bénéficiant éventuellement des compétences des jeunes embauchés, compétences dues, en partie, au système d'éducation et de formation tant décrié et pourtant si utile. La capacité de réaction et de flexibilité que l'on attribue généralement aux petites entreprises n'a donc pas que des avantages. Face à cette dépendance et à l'impossibilité de s'ériger en profession pour s'en protéger, une solution existe pourtant : celle qui consiste à s'intégrer aux réseaux dirigés par les " partenaires " (en tant que franchisé, concessionnaire...). Le réseau devient alors une sorte de substitut de la profession. Mais dans de nombreux cas, la TPE perd encore de son indépendance. Elle doit par exemple utiliser les produits de son " partenaire " (donneur d'ordres ou fournisseur), appliquer ses techniques (de fabrication, de réparation, de vente...) et suivre, plus ou moins régulièrement, les sessions de formation qu'il organise. Ce faisant, l'identité même de la TPE se dilue. En outre, les actions de formation qui lui sont imposées prennent du temps et sont généralement payantes. Ces contraintes fortes constituent un risque pour les petites entreprises, car elles sont susceptibles d'obérer en partie leur capacité à innover par elles-mêmes. Mais, en échange, leur probabilité de survie est accrue. Mieux, les opportunités de développement peuvent plus facilement être identifiées et saisies grâce à l'appartenance à un réseau structuré et dynamique.

5.2. Des velléités d'organisation en profession

Dans le cas de ce que nous appellerons des " professions ouvertes ", l'objectif de survie prime et la formation continue est souvent considérée comme un luxe que la plupart des TPE ne peuvent s'octroyer. D'ailleurs, la TPE n'est bien souvent, dans cette configuration, qu'une structure refuge pour ceux qui, à tort ou à raison, croient ne plus avoir d'avenir en tant que salariés. Certains métiers voient ainsi leurs effectifs augmenter considérablement en période de fort chômage. Cela est particulièrement vrai dans des activités qui ne réclament ni diplôme préalable, ni apport financier important.

Le toilettage canin est particulièrement représentatif de ce comportement de fuite. Ici, point de reconnaissance officielle par l'intermédiaire d'un diplôme légitimateur ; point de normes de qualité généralisées ; point de barrières à l'entrée. Du même coup, le secteur ne parvient pas à s'organiser et à acquérir une certaine maturité. Quelques formations " initiales " (qui, en fait, s'adressent le plus souvent à des adultes ou des jeunes chômeurs) et formations " continues " (qui, en dehors d'un système organisé, vont de la participation aux salons à " l'observation " des modes canines, en passant par des séjours à l'étranger...) se mettent en place mais, dans une absence de cohérence telle qu'aucune dynamique globale ne se crée. Pour autant, un nombre croissant de chefs d'entreprise comprenant le danger d'un tel développement anarchique du secteur, souhaiteraient " faire le ménage " et s'ériger en profession. Mais comment enclencher la professionnalisation quand les savoirs nécessaires à la pratique du métier ne sont absolument pas stabilisés, quand il n'existe pas d'écoles ou d'organismes de haut niveau disposant de fait d'un monopole sur la formation ou du moins sur l'accès à la " profession " et enfin quand il n'existe pas un noyau de règles communes de fonctionnement ni même une entente sur la déontologie à respecter (encadré 21) ?

Encadré 21

La vie de chien des toiletteurs canins !

Madame B. tient un salon de toilettage canin. Elle s'est orientée vers cette voie après avoir suivi des études de comptabilité, bien que peu attirée par cette branche. Formée dans un centre à Paris, elle a surtout appris le métier en allant régulièrement en Angleterre, où le toilettage canin est beaucoup plus organisé qu'en France. Son discours sur la formation est centré sur le fait qu'il n'existe aucun diplôme reconnu dans son métier. Constamment, elle revient sur cette absence et son récit nous montre la difficulté à exister professionnellement lorsque aucune formation n'est reconnue.

" C'est ce qu'on réclame nous toiletteurs, avoir un diplôme, qui puisse, que personne profite sur le marché, des jeunes et bon ça. Qu'on ait un métier qui soit comme tout le monde, reconnu [...] Parce que comme ce n'est pas un métier qui n'est pas récompensé par un examen d'État, automatiquement, toutes les jeunes filles qui n'ont pas pu faire un niveau d'étude assez élevé s'orientent systématiquement dans le toilettage [...] J'ai des filles qui me disent [...] : "C'est comment qu'on épile les oreilles d'un chien ?" alors que c'est la base d'épiler les oreilles d'un chien ! C'est comme les otites, c'est pour vous dire, moi, c'est la première chose que j'ai appris là-bas. Alors qu'est-ce qu'ils font à Nantes, ça m'étonne pas que pour tout le monde, ce soit un métier ridicule. Parce que si tout le monde est comme ça, ça mérite pas d'être reconnu [...] Mais c'est un métier quand même ! Parce que mince ! On se donne du mal, si on veut faire quelque chose de bien, on se donne du mal [...] Pourquoi le coiffeur, il aurait plus de mérite, parce que nous on travaille sur des animaux et qu'automatiquement on est rabaisé parce que nous, on travaille sur des animaux. Après tout... [...] Un vétérinaire prend, je dirais même, excessivement cher par rapport à un chirurgien. Pourquoi eux, ils ont le droit, hein ? Moi, c'est pas une histoire d'argent, c'est une histoire d'être reconnu, c'est tout. "

(Source : A.-C. Dubernet, 1997)

Il faut noter que cette tentative de professionnalisation est souvent portée par des entrepreneurs mieux aguerris, mieux formés et moins fragilisés financièrement que les innombrables personnes qui se lancent, par défaut, dans la création d'entreprise. Tel est le cas dans les métiers d'art où il est devenu extrêmement périlleux de se lancer sans avoir non seulement une habileté manuelle certaine, voire un authentique talent, mais aussi une connaissance suffisante de la gestion et de la communication. Ici, la

“ profession ” se structure par l’élimination rapide des “ amateurs ” et par la constitution de réseaux territorialisés (comme “ l’Archipel des métiers d’art ” en Languedoc-Roussillon) ou non (*via*, par exemple, des relations privilégiées avec les gestionnaires de galeries d’art). La formation continue, formelle ou informelle, contribue alors à creuser l’écart entre ceux qui sont rejetés hors du secteur ou à sa marge et ceux qui parviennent à réaliser leurs objectifs tout en jetant les bases d’une authentique profession ou tout au moins d’un “ métier ” (gagner sa vie tout en satisfaisant sa passion pour tel ou tel métier d’art, développer l’entreprise en passant de l’artisanat à la semi-industrialisation...).

N’oublions pas non plus que ces formes de structuration qui sont aussi des formes de “ quasi-professionnalisation ” peuvent aujourd’hui toucher certaines activités de commerce ou d’artisanat. Celles-ci passent en particulier par l’institutionnalisation d’un contrôle des qualifications professionnelles à l’entrée comme il ressort par exemple du décret 98-246 du 2 avril 1998 pour l’exercice des activités prévues à l’article 16 de la loi 96-603 du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l’artisanat. Derrière cette formulation administrative, l’idée fait son chemin que l’exercice de certaines activités est désormais soumis à l’obtention d’une qualification professionnelle, notamment du dirigeant. Ainsi en est-il de la réparation automobile ou carrosserie, des métiers de gros œuvre et de finition du bâtiment, des plombiers, des chauffagistes et des électriciens, des esthéticiens ou des boulangers, des pâtisseries ou des bouchers-charcutiers et autres poissonniers et glaciers. La qualification requise – qui établit, soit dit en passant, une équivalence entre diplôme et expérience professionnelle de trois années minimum – n’est certes pas aussi élevée que dans les professions libérales, puisqu’elle culmine au niveau CAP ou plus souvent BEP, mais il n’empêche qu’elle dresse une première barrière réglementaire à l’exercice de ces métiers et intervient donc directement dans la régulation des marchés du travail.

5.3. Les professions libérales comme “ modèle ” de professions fermées

Face à certaines “ professions modestes ” (Hughes, 1970 trad. franç. 1996), comme le toilettage canin, le “ modèle ” des professions fermées ou “ établies ” (Hughes, 1963, trad. franç. 1996) est bien évidemment donné par les professions libérales. Ici, les “ professionnels ” sont structurés en acteurs collectifs et ont fait reconnaître et défendre leurs spécificités par l’État. Des règles, des routines et des conventions de participation se sont peu à peu instaurées et s’imposent avec force à chacun. Elles peuvent porter sur les modalités d’accès à la profession, notamment en termes de diplômes, mais peuvent aussi définir des limites – légales ou tacites – à certains comportements concurrentiels (à l’égard des clients, des concurrents, des salariés en place, des jeunes débutants, etc.). Il est ainsi de notoriété publique au sein de ce type de profession que telle ou telle attitude est légitime ou non. Chacun sait ce qu’il doit impérativement faire, ce qu’il peut éventuellement faire et ce qui lui est “ interdit ” sous peine de se retrouver mis à l’index par la profession. Cela se vérifie aussi en matière de formation. D’ailleurs, on ne se retrouve pas dans ces professions “ par hasard ”. Les diplômes permettant l’accès à ces métiers sont souvent de haut niveau, que ce soit dans le secteur de la santé, du droit ou de la gestion. Ils sont par ailleurs obtenus à la suite d’un long processus de socialisation professionnelle.

Encadré 22

L'expertise comptable

Prenons l'exemple d'un expert-comptable de 40 ans issu d'une école supérieure de commerce pour mettre en évidence le caractère à la fois individuel et collectif de son identité professionnelle et le rôle joué par la formation.

" La grande majorité des experts-comptables... au niveau de leur cursus... en fait pour un jour être en activité libérale. C'est l'aboutissement normal. "

" Un expert-comptable sans formation ça n'existe pas... "

" C'est qu'il y a une recrudescence de... je dirais pour être poli... de comptables illégaux et de comptables qui exercent leur activité sans avoir le diplôme et en infraction totale avec le... la législation sur l'exercice de la profession. C'était pour nous un moyen (l'association des experts-comptables d'Alès), je dirais, de faire bloc contre toute cette frange de... j'peux pas dire de professionnels parce que, en fait, ce sont pas des professionnels déclarés... qui nous faisaient un tort considérable et faisaient aussi un tort à la clientèle en leur rendant de très mauvais services compte tenu de leur absence totale de formation et de qualification, je dirais, pour... pour mener une mission de qualité. "

" Rien ne vous empêche demain d'ouvrir un cabinet de gestion ou de conseil ou de ce que vous voulez à condition de ne pas vous déclarer expert-comptable parce que là on vous demandera votre diplôme. Si vous ne l'avez pas, vous pouvez pas. "

" L'Ordre préconise... L'Ordre a édicté, si vous voulez, un certain nombre de normes et de règles dans la détermination des missions et des prix qui n'est pas du tout fonction, si vous voulez, de la taille de l'entreprise mais du niveau de mission et du temps à passer dans l'entreprise. "

" La formation, c'est pas passé (auprès de ses clients). Je crois que malheureusement y'a pas grand chose à dire à ce sujet. La formation, c'est surtout pour nous. "

Ainsi, le diplôme d'expertise comptable, indispensable pour ouvrir un cabinet, est-il soumis à une série d'épreuves réglementées et quasi initiatiques (encadré 22). Les stages sont obligatoires et de longue durée (trois ans !) et il existe une corrélation très forte entre la formation initiale suivie par le dirigeant et sa conception de sa propre formation professionnelle continue ou de la construction des compétences pour ses salariés. Il s'agit bien sûr d'apprendre les techniques utilisées quotidiennement mais plus encore d'acquérir des compétences relationnelles et de faire siennes les " valeurs " de la profession. Les références à la déontologie sont d'ailleurs innombrables, tant au niveau de la formation théorique, que du travail en entreprise ou encore des contacts avec l'Ordre ou le syndicat professionnel. Aussi, est-il très mal vu dans l'expertise comptable de détourner les dispositifs de formation. Lorsque l'on prend un jeune en contrat de qualification, c'est bien pour parfaire sa formation initiale et l'intégrer dans le cabinet, tout en acceptant qu'à terme (au bout de plusieurs années), celui-ci parte pour se mettre à son compte. La formation joue donc un rôle régulateur et élitiste déterminant tout au long de la carrière, rôle rappelé avec force dans la convention collective. Quant à l'OPCA concerné, en l'occurrence l'AGEFOS, il est fortement sollicité pour des formations diverses et variées allant de simples séances " d'informations " (par exemple sur les nouvelles dispositions légales) jusqu'à des formations lourdes relatives, par exemple, à l'échange de données informatiques (EDI).

Au total, il apparaît nettement que la structuration de la profession pèse sur les représentations et les pratiques de bon nombre de TPE vis-à-vis de la formation et de la gestion de la main-d'œuvre en général. De plus, la place qu'occupe l'obtention ou non d'un diplôme dans l'autorisation d'exercer un métier contribue fortement à fonder la relation que l'ensemble des professionnels entretiendra, par la suite, avec un système formalisé de formation. Mais, une profession ne se structure pas seulement autour d'exigences en matière de formation initiale. D'autres éléments interviennent : l'existence ou non d'un Ordre ou d'un syndicat professionnel fort, la mise en place de freins à la concurrence, le poids des grandes entreprises, l'influence des syndicats de salariés, les traditions éventuelles en termes de mobilité professionnelle, etc. Tout ces éléments font système et permettent aux professions les mieux organisées d'utiliser la formation sous toutes ses formes en vue de renforcer l'efficacité productive de leurs entreprises

au moindre coût, pour ne pas dire " sur le dos " des autres. Ainsi, dans un fonds interprofessionnel régional, on a pu remarquer que certains métiers (liés aux services aux entreprises) sont les premiers bénéficiaires des fonds récoltés. En particulier, les sociétés de conseil et d'expertise juridique et comptable ont parfois dépensé plus de deux fois en formation que ce qu'elles ont cotisé. Ceci pose clairement la question de l'équité des répartitions de fonds dans le cas d'une mutualisation qui n'est pas profitable pour tous de la même manière. D'autant que ces professions structurées parviennent à faire reconnaître l'aspect formateur de certaines sessions d'information et donc à les faire financer en partie.

6. LE PROFIL DES DIRIGEANTS (VARIABLE 5)

Depuis très longtemps, les caractéristiques attachées aux dirigeants ont constitué un fond presque inépuisable d'explications du comportement des PME en général (Trouvé, 1992 ; Bauer, 1990, 1993 ; Boutillier, Uzunidis, 1995 ; Ardenti, Vrain, 1996 ; Duchéneaut, 1996 ; Julien, Marchesnay, 1996 ; Filion, 1997 pour n'en citer que quelques uns). Cette influence se vérifie avec encore plus de force dans le cas des TPE, là où le fameux principe organisationnel de l'unité et de la centralité de décision se trouve précisément accentué. Bien sûr, de nombreux facteurs de diversité jouent au sein de la population des patrons de TPE mais certains plus que d'autres – leur formation initiale, leur parcours professionnel, leur rationalité dominante et leurs référents idéologiques – se sont révélés essentiels au fil de nos enquêtes pour saisir et interpréter les différentes attitudes observées en matière d'acquisition, de conservation et de développement des compétences.

6.1. L'importance réitérée du capital social et de la formation initiale

On a déjà établi maintes fois que la formation initiale du dirigeant est déterminante dans son comportement. Et l'on a même trouvé quelque connivence entre le niveau de cette formation et les modes d'accès à la direction des petites structures. Ainsi, à l'occasion d'une recherche collective sur certains systèmes productifs locaux fortement intégrés, nous avons pu montrer en son temps que la méfiance à l'égard du système scolaire, et donc un séjour écourté à l'intérieur de celui-ci, allaient de pair avec les transmissions exclusivement intrafamiliales du métier et de l'entreprise. À l'opposé, on pouvait repérer des modalités entrepreneuriales de création *ex nihilo* ou de reprise, plutôt portées par des acteurs " exodés " ou carrément " exogènes " au milieu, et disposant d'un niveau scolaire généralement plus élevé (Trouvé, 1989).

Il est de fait que le niveau ainsi que la spécialité de la formation initiale structurent et orientent en général durablement la vision que le dirigeant se forge de son entreprise et de son environnement économique. Il est ainsi porté à se focaliser, dans son travail quotidien, sur tel ou tel aspect de la conduite d'une entreprise plutôt que sur tel autre. Les préoccupations techniques relatives aux produits et aux procédés peuvent, par exemple, l'emporter sur les questions commerciales ou gestionnaires. De même, les principales dimensions de gestion de la main-d'œuvre ou l'intensité de la mobilisation de la formation professionnelle continue dans les TPE peuvent-elles refléter le vécu de la formation initiale suivie par les dirigeants eux-mêmes. Et il n'y a guère, aux yeux de la plupart d'entre eux, de rupture entre les deux types de formation, là où les institutions ont cloisonné les apprentissages initiaux et les formations " récurrentes " ou " tout au long de la vie ".

Mais tous les patrons de TPE ne sont pas des héritiers et tous les héritiers ne s'enferment pas dans la pure et simple reproduction de l'ordre familial et du métier. Et l'on pourrait se demander si de grandes transformations ne se sont pas opérées récemment sur ce point, puisqu'un certain nombre de recherches récentes établissent qu'une proportion non négligeable d'" héritiers " ont suivi des études dans le système des grandes écoles (d'ingénieurs ou de gestion) et adoptent des conduites managériales¹²⁰, tandis que beaucoup de créations *ex nihilo* ou de reprises sont le fait d'entrepreneurs non diplômés ou peu diplômés qui agissent sous la contrainte, et notamment celle du chômage (Ardenti, Vrain, 1998).

¹²⁰ Comme nous le verrons plus loin, plusieurs éléments peuvent être interprétés comme des indicateurs de glissement vers le modèle managérial de la direction d'entreprise, notamment l'ouverture du capital, le développement d'un véritable contrôle de gestion et l'importance nouvelle de la fonction commerciale, voire du marketing.

Voyons tout d'abord quelques différences significatives liées à la formation des dirigeants de TPE que nous avons enquêtés. Et par exemple les franches oppositions entre les dirigeants diplômés de l'enseignement supérieur et ceux qui sortent de cycles techniques courts : prenons le cas des chefs d'entreprise venus à un métier considéré comme " manuel " après avoir suivi une formation supérieure, à première vue fort peu en adéquation avec celui-ci. On rencontre par exemple cette configuration chez quelques artisans d'art ayant une filière de type littéraire. L'influence de cette formation supérieure y est tout à fait remarquable. En général, elle se combine à la nécessaire formation sur le tas qu'a dû et doit continuer à suivre le chef d'entreprise... tout en lui permettant de garder ses distances par rapport aux valeurs traditionnelles du métier artisanal auquel il appartient désormais. Chez ces intellectuels " reconvertis " dans les métiers d'art en effet, toute formation doit avant tout favoriser, le développement personnel de l'individu. En un mot, elle est une modalité de l'expression de soi dont on aurait peine à trouver l'équivalent dans les mentalités laborieuses qui prédominent chez les artisans-commerçants les plus traditionnels ou les habitués gestionnaires plutôt répandus chez d'autres catégories de diplômés de l'enseignement supérieur. C'est qu'ici, la formation prend une dimension " humaniste " vécue sur le registre du " plaisir " qui ouvre grand l'espace des " découvertes ", qu'il s'agisse de nouveaux gestes et de nouveaux matériaux liés directement au métier manuel ou de techniques " hors métier " fréquemment délaissées par les artisans traditionnels (la gestion ou le marketing par exemple) et surtout, des activités à prétention culturelle, telles que rencontres, expositions, manifestations artistiques et intellectuelles, etc.

Mais point n'est besoin d'aller chercher des exemples aussi spécifiques. Car les référents de la formation initiale agissent également dans des milieux professionnels moins scolarisés, souvent à titre de repoussoir. D'où un rejet assez marqué de tout ce qui apparaît par trop scolaire chez les dirigeants qui ont connu des difficultés dans l'institution de formation initiale, d'autant plus qu'avec le recul, ceux-ci ont progressivement acquis la certitude que le métier s'apprend surtout " sur le tas " ou se transmet du moins " de professionnel à professionnel ". D'ailleurs, le souvenir des premières années de vie active renforce souvent cette conviction en s'opposant point par point aux années de scolarité : elles offrent un modèle différent et " qualifiant " même si elles ont été ressenties comme particulièrement pénibles. Les entreprises par lesquelles il a dû passer, les patrons qu'il a connus ainsi que les difficultés de l'apprentissage, marquent tellement le dirigeant de TPE qu'ils semblent l'incliner à la reproduction du même schéma avec ses propres salariés. D'où des comportements de rejet de la formation codifiée, au moins pour tout ce qui relève du cœur du métier. Il ne saurait être question de confier cela à des formateurs sans la légitimité tirée directement du monde du travail. En revanche, pour des fonctions jugées annexes ou en tout cas moins nobles que le travail considéré comme " productif ", on peut éventuellement noter quelques dépenses en formation continue. Ainsi, le dirigeant ou son épouse peut parfois suivre un stage en gestion ou l'employé(e) un stage de vente. Bref, n'est susceptible d'être confié à l'extérieur que ce qui ne fait pas la spécificité de la TPE considérée. Ce faisant, la formation codifiée est dévalorisée même si on lui reconnaît une certaine utilité pour le développement de l'entreprise.

Encadré 23

Formation initiale et expertise comptable ou quand le "comptable du pauvre" est aussi le plus éloigné du monde de la formation

En règle générale, le monde de l'expertise comptable se caractérise par une forte valorisation de la formation initiale et continue. Il y a d'ailleurs une continuité remarquable de l'une à l'autre, continuité due largement au caractère réglementé de la profession. Les conditions d'accès à celle-ci sont, en effet, balisées et même particulièrement rigoureuses depuis quelques années, compte tenu de l'engouement des jeunes diplômés et de la concurrence accrue qui en découle. L'identité de métier se construit, par la formation, et ce dès la formation initiale. Elle se renforce durant le stage, long (trois ans) et obligatoire, en entreprise et enfin, s'entretient, via la formation continue fortement encouragée par l'Ordre, tout au long de la carrière. C'est donc l'importance accordée à la formation initiale des experts-comptables qui, avant tout, explique leur ouverture d'esprit vis-à-vis de la formation continue.

Nous avons d'ailleurs l'exemple d'un comptable agréé qui prouve, à sa manière, le bien fondé de cette affirmation. Précisons qu'un comptable agréé est un expert-comptable "de seconde zone" dans la mesure où il n'a pas tous les diplômes nécessaires pour pouvoir se prévaloir du titre d'expert-comptable. Certes, la loi l'autorise, sous certaines conditions (notamment d'ancienneté dans les métiers comptables), à assumer la plupart des fonctions de l'expert-comptable mais le maintient dans un statut dévalorisé. Souvent rejeté par ses confrères, le comptable agréé doit, en outre, se contenter d'une clientèle de petits artisans ou commerçants peu solvable et intéressée quasi exclusivement par des prestations comptables de base. Ce qui fait dire à l'un de nos interviewés qu'il est "le comptable du pauvre" (Michun, 1997a).

Ce qui est frappant chez ce dernier, c'est justement son hostilité tout à fait atypique pour le secteur à l'égard de la formation codifiée, qu'il s'agisse de formation initiale ("Mon fils, par exemple, il a passé son BTS de compta mais il sait rien faire !"), d'apprentissage (on n'y apprend pas "comment on fait vraiment dans les entreprises") ou de formation continue : "Le système est mal fait [...] Payer de la formation, oui, mais il faut qu'elle soit efficace. Pas comme elle est faite. Là, elle profite essentiellement aux gens qui l'ont inventée et qui la font". En conséquence, l'interviewé – qui n'a guère poussé les études au-delà du baccalauréat et qui affirme ne pas être tenu à un minimum de formation continue – se contente de sa documentation et de quelques revues pour se maintenir au courant. On vérifie donc bien, même dans une profession libérale, l'influence du parcours du dirigeant : la formation va aux (plus) formés, les autres n'étant généralement pas enclins à accepter de confier leur perfectionnement et celui de leurs salariés au système de formation.

On le voit, la formation initiale comme constituant éventuel de l'exercice du métier, est tout aussi susceptible de *générer* des attitudes positives et volontaristes que de *dégénérer* en réactions répétitives de rejet, non seulement face à la construction et au maintien des compétences que de façon plus générale dans le domaine pratique de la gestion de la main-d'œuvre. Elle est bien entendu encadrée par des variables sociologiques plus englobantes, comme le milieu d'origine du dirigeant. On sait par exemple que l'artisanat et le petit commerce ou le statut d'indépendant sont le lieu d'une très forte reproduction sociale. Mais cette variable de formation initiale s'articule également avec le parcours professionnel ultérieur du dirigeant, parfois bien après sa sortie de l'appareil scolaire. Et ce parcours contribue lui aussi à infléchir sensiblement sa conception de l'entreprise et de la mobilisation de ses ressources matérielles et humaines.

6.2. Mais rien n'est automatique, et les expériences professionnelles pèsent de tout leur poids

Bien sûr, la trajectoire sociale et le capital scolaire qui en découle se renforcent bien souvent mutuellement, surtout lorsque le dirigeant de TPE "hérite", via sa famille ou son entourage, d'une culture entrepreneuriale (Monchois et Bonneau, 1996). Mais, rien n'est automatique... Car le dirigeant peut parfois (avec difficulté) s'arracher de la tradition familiale en poussant plus loin ses études ou en évoluant pour un temps dans un contexte professionnel différent. Il peut alors fréquemment se mettre à son compte ou développer un établissement géré selon des principes nouveaux, tout en laissant subsister l'affaire originaire, davantage "pour des raisons affectives" que pour sa rentabilité (Trouvé, 1997-b,

p. 416-419). C'est ainsi que tous les fils d'artisans qui se mettent à leur compte ne se contentent pas de reproduire le modèle familial. Au moment crucial du choix des modalités entrepreneuriales (création *ex nihilo*/reprise/succession, avec ou sans associés), le dirigeant de TPE (créateur/repreneur/héritier) peut fort bien tenter de s'affranchir en partie de ce type de " déterminisme " en mobilisant son capital scolaire, ses expériences ou ses réseaux professionnels acquis en dehors du milieu familial (encadrés 24 et 10).

Les rencontres que le dirigeant a pu faire, les " contextes " qu'il a pu traverser, les responsabilités qu'il a pu assumer hors de son entreprise actuelle peuvent également structurer sa conception de l'entreprise¹²¹. Il convient aussi de noter que de nombreux dirigeants ont déjà créé une ou plusieurs autres entreprises (Monchois et Bonneau, 1996). Cet apprentissage sur le tas de la direction d'une petite entreprise a des effets certains sur le statut juridique adopté, sur le montant des investissements, sur les effectifs salariés (tableau 17) et, plus largement, sur les formes de division du travail et de relations sociales. En effet, le dirigeant apprend – au fil de ses expériences plus ou moins réussies de création/reprise – à " objectiver " son entreprise, c'est-à-dire à en faire une entité économique dont le développement repose sur l'adoption d'une instrumentation plus gestionnaire que sur un investissement affectif.

Tableau 17

L'entourage entrepreneurial du créateur/repreneur et son expérience de dirigeant en France au premier semestre 1994 (en %), selon la catégorie juridique, le montant des investissements et l'effectif salarié au démarrage

En % colonne	Catégorie juridique		Montant des investissements (en milliers de francs)				Effectif salarié au démarrage [*]			
	Personne physique	Personne morale	- de 25	25 à 99	100 à 499	500 et +	0	1 ou 2	3 à 9	+ de 10
Entourage entrepreneurial[†]										
Famille et entourage	9,4	10,9	9,3	9,7	11,2	10,6	10,1	9,7	9,1	14,5
Famille	41,4	40,6	39,4	40,7	43,0	46,5	39,8	44,9	44,9	42,7
Entourage	19,5	23,3	20,5	22,8	19,2	17,6	20,7	21,9	20,8	16,7
Non, personne ^{**}	29,7	25,2	30,8	26,8	26,6	25,3	29,4	23,5	25,2	26,1
<i>Total</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
A déjà créé une entreprise										
Non	88,9	66,0	85,0	80,6	76,1	65,2	83,2	73,1	65,5	58,2
Une fois	8,3	20,2	10,3	13,3	14,8	16,9	11,5	16,4	19,0	16,7
2 ou 3 fois	2,4	11,6	4,0	5,3	7,7	14,0	4,6	8,6	12,9	20,1
4 fois et plus	0,4	2,2	0,7	0,8	1,4	3,9	0,7	1,9	2,6	5,0
<i>Total</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

*Question posée : " Avez-vous ou avez-vous eu des chefs d'entreprise ou des personnes à leur compte dans votre entourage ? " (plusieurs réponses possibles). **Hors dirigeants salariés.

Source : INSEE (Monchois, Bonneau, 1996).

Le passage par plusieurs petites entreprises, voire très petites entreprises ou, au contraire, la connaissance de la seule grande entreprise, de même que l'expérience du chômage ne sont évidemment pas neutres : les perceptions et représentations du dirigeant s'en ressentent. Ainsi, peut-on s'attendre à ce qu'un ex-chômeur (même diplômé) qui a été, durant cette pénible épreuve, " baladé " de stage en stage n'ait pas une bonne opinion du monde de la formation. À l'inverse, un ancien cadre d'une grande entreprise

¹²¹ Ces effets de contexte sont une illustration de la " théorie du champ " énoncée par P. Bourdieu. On sait en effet que pour celui-ci, le comportement des acteurs (ici des dirigeants de TPE) dérive en toute rigueur de " deux séries causales " (Bourdieu, 1980) qui font fonctionner en même temps les dispositions transmises (et les habitus qui leur correspondent), produits de sa position objectivement héritée, et ses " prises de position " acquises au travers de ses expériences et de ses interactions dans les milieux dans lesquels il opère (Bourdieu, 1994).

(même peu diplômé) sera sans doute plus enclin à adopter de véritables techniques de " gestion des ressources humaines " (Ardenti et Vrain, 1996, 1998)¹²².

Il reste cependant que dans le milieu des TPE, si les initiatives entrepreneuriales sont relativement répandues, les véritables conversions " intrapreneuriales " sont de leur côté plus rares. Quand ces dernières s'opèrent malgré tout, c'est bien souvent au prix d'une trajectoire professionnelle du " détour " toujours susceptible d'atténuer la force des déterminismes sociologiques ou du capital scolaire qui, sans cela, semblent généralement agir de concert¹²³.

Encadré 24

Quand la formation initiale n'explique pas tout...

L'interviewé a 55 ans. Il a appris son métier *via* l'apprentissage puis s'est perfectionné dans plusieurs entreprises avant de reprendre " *l'affaire familiale qui remonte au début du siècle* ". Toutefois, par rapport à son père, il a " *poussé beaucoup plus loin* " sa connaissance du métier en passant, tout en travaillant, différents diplômes. Il a ainsi un diplôme de gemmologie " *qui correspond à peu près... on dirait maintenant un BTS* " et puis, il a passé de " *grands concours comme le meilleur ouvrier de France [...]* qui correspond à un doctorat ".

Il a en outre de multiples responsabilités au sein des métiers d'art : il est commissaire régional de la Société d'encouragement aux métiers d'art, président régional de la Société des meilleurs ouvriers de France, chargé des cours et des relations publiques – au niveau national – de l'Union compagnonique, etc. Bref, il est très impliqué dans la promotion des métiers d'art et collectionne les distinctions. Au total, l'interviewé est très enthousiaste lorsqu'il parle de la formation sous toutes ses formes, à commencer par les formations qui donnent une qualification reconnue, voire une notoriété. " *Par rapport à mes confrères, moi ce qui fait ma notoriété, c'est les diplômes que j'ai, ma technicité au niveau national. Disons que moi... je devrais même pas le dire mais je fais partie de l'élite, enfin au sens de... pas le sens de la mégalomanie et tout ça mais, si vous voulez, on est très peu de bijoutiers sur le plan national à avoir des diplômes supérieurs. Alors, moi, si vous voulez, j'ai mis ma passion et ma curiosité à vouloir faire ça [...]* Moi, j'ai tenu à avoir tout ce qui pouvait exister dans mon métier de plus élevé. "

Cette passion, il essaie de la faire partager aux jeunes. Il a formé, au cours de sa carrière, une vingtaine d'apprentis. Il préside les jurys se rapportant aux arts appliqués. Il a lancé en 1980 un centre de formation des apprentis (CFA) de joaillerie avec un ami. Il accueille régulièrement des stagiaires. Ses vendeuses ont d'ailleurs débuté par un contrat de qualification. Il s'occupe également de faire vivre le compagnonnage " *de tradition* " en lançant des jeunes qui ont déjà leurs diplômes sur le Tour de France. Il cherche à concrétiser son projet d'un centre de formation régional consacré aux artisans déjà installés et, pour finir, il continue à se former " *en autodidacte* " ! Nous avons donc là l'exemple d'un artisan qui a su échapper, en partie, au modèle artisanal traditionnel (alors même que le secteur considéré, la formation initiale technique du dirigeant, son parcours d'insertion, sa décision de reprendre l'entreprise familiale existant depuis le début du siècle le poussaient plutôt à s'inscrire dans ce modèle...) et s'en est évadé *via* un véritable engouement pour la formation et les distinctions qu'elle peut procurer (Michun, 1997-b).

Quoi qu'il en soit, si en matière de formation la trajectoire du dirigeant affecte en général l'ensemble de la TPE, on n'a pas assez mesuré son impact sur le rapport salarial. Les salariés doivent, bon gré mal gré, accepter les principes d'apprentissage auxquels se réfère le dirigeant en fonction de son expérience antérieure de formation initiale et de son parcours professionnel. Or, dans les TPE " traditionnelles ", ces

¹²² En croisant les variables des trajectoires professionnelles des dirigeants avec celles de l'organisation interne des PME, ces deux auteurs montrent, dans leurs travaux les plus récents, que le parcours des dirigeants est plus déterminant que la modalité d'accès à la direction (reprise, succession, et création) et parfois plus que leur niveau de formation initiale. En particulier, les expériences professionnelles antérieures à des postes d'encadrement et de gestion dans de grandes entreprises ou dans de nombreuses PME, voire dans des cabinets conseil, induisent fréquemment chez eux de nouveaux comportements managériaux, eux-mêmes propices à l'instauration de nouveaux modèles de relations sociales.

¹²³ Cette observation réitérée sur les TPE avait déjà été faite en son temps sur un système territorialisé de PME (Trouvé, 1992).

principes sont de plus en plus mal compris et acceptés par les nouvelles recrues. D'où les innombrables mouvements de main-d'œuvre qui traversent ce tissu d'entreprises (voir première partie) et traduisent, pour partie, le rejet par de nombreux salariés – à commencer par les plus jeunes – des modes de fonctionnement de ces TPE.

Le paradoxe est que ce sont justement ces entreprises-là qui sont le plus ouvertes aux personnes en difficulté sur le marché du travail, par manque de moyens financiers, par méfiance vis-à-vis des diplômés, par méconnaissance du marché du travail... La rencontre des deux – TPE " traditionnelles " et personnes précarisées – si elle est monnaie courante, ne manque pas de poser question. D'où des insatisfactions réciproques, des taux de turn-over records et, bien entendu, un éloignement durable du système de formation, à l'exception notable des dispositifs d'alternance (Michun, 1997-c). Dans ces conditions, la formation continue formalisée est peu mobilisée, tandis que la formation sur le tas peut parfois s'avérer insuffisante. Le système institutionnel de formation est dès lors démuné et la mutualisation des fonds n'y change rien, le problème n'étant pas prioritairement d'ordre économique mais clairement lié à la " rationalité " du dirigeant de TPE.

6.3. Pour une " métaphysique " des dirigeants de TPE

Nous ne reviendrons pas ici sur les travaux de M. Bauer et sur sa conception de la rationalité " multiple " et " complexe " des dirigeants de PME, déjà largement connue (Bauer, 1993) et maintes fois commentée (Duchéneau, 1996). Nous nous contenterons d'évoquer ici ce que nous appelons leur " métaphysique "¹²⁴, c'est-à-dire leurs croyances ou leurs certitudes rationnelles, tout un univers de connaissances et de convictions implicites, au-delà de ce qui tombe simplement " sous le sens ". Car de même que l'on aurait tort de restreindre leurs comportements à leur profil psychologique (d'ailleurs largement surévalué dans la littérature) ou à la seule logique de la maximisation économique, de même ferait-on fausse route en réduisant leurs aspirations socioculturelles à un plat matérialisme. Car les " splendeurs et les misères " du petit patronat (Amiot, 1991), relèvent tout autant de leur état d'esprit que de leurs intérêts matériels.

Nous nous contenterons de relever ici quatre éléments particulièrement récurrents dans le discours des dirigeants de TPE et nous nous efforcerons de les relier, comme autant de variables explicatives, des pratiques de gestion de la main-d'œuvre et des représentations de la formation que nous avons analysées plus haut.

- Il y a tout d'abord une métaphysique des " grandeurs " qui est aussi une topographie des rapports de pouvoir en ce qu'elle met toujours en scène une opposition entre " les petits " et " les gros ". Celle-ci ne s'illustre jamais aussi bien que dans la mentalité antiétatique et plus largement anti-institutionnelle, bien souvent relevée comme une caractéristique dominante du petit " patronat réel " cher à la CGPME. Schmoll en donne une représentation dont les excès lyriques ne doivent pas nous faire sous estimer l'importance : *" Face aux monstres administratifs, immenses et sans âme, peuplés de fonctionnaires sans vie, le dirigeant d'entreprise, et de préférence le créateur-dirigeant de la petite entreprise, brandit l'étendard du projet, du rêve, bref de la lutte de l'esprit contre la pesanteur [...] C'est un combat pour la vie, où la vie prend les visages contrastés de l'inventivité, de la ténacité, de la ruse, voire de la mauvaise foi et du scandale financier. Où la mort menace sous les formes multiples du fisc, de l'URSSAF, de la Banque, du client ou du fournisseur en situation de monopole, en fait, de tout ce qui est le plus antagonique à l'être humain, monstres aveugles qui hantent les nuits blanches de l'entrepreneur : l'Institution "* (Schmoll, 1997, p. 207).

Ainsi donc, si de très nombreux interviews invoquent la lutte (toujours inégale) des " petits " contre les " gros ", l'État semble constituer le premier de ceux-ci. D'où le profond décalage noté entre les intentions de la loi sur la formation de 1991 et la " culture " des TPE qui se manifeste par des discours hostiles sur la " paperasserie ", le poids des charges, la multiplication des contrôles, l'oppression fiscale (car c'est bien comme un impôt qu'est perçue la contribution financière des TPE à la formation), les organismes de formation " bidons ", les grandes entreprises qui s'accaparent l'essentiel du " gâteau "... C'est pour les

¹²⁴ La métaphysique du petit patron s'avère d'ailleurs plus bergsonienne que platonicienne ou aristotélicienne, notamment en ce qu'elle procède de l'intuition immédiate et de l'expérience sensible plus que de la spéculation et de l'ascèse rationnelle.

mêmes raisons, on l'a vu à maintes reprises, que l'Éducation nationale demeure une cible de choix pour les dirigeants de TPE. Cette quasi-unanimité contre les dispositifs publics de formation initiale et continue est assez remarquable. Il s'agit même d'une constante historique, observée dans tous les secteurs mais sans doute à l'état idéal-typique dans l'univers de " la boutique "

Mais on retrouverait cette dichotomie entre les " petits " et les " gros " dans les relations entre les TPE et les grandes entreprises ou les groupes financiers. Ainsi, dans le commerce, les grandes surfaces désignent elles presque toujours le " concurrent déloyal ", parce qu'elles pratiquent des prix qui " tuent la concurrence ", qui conduisent à la ruine d'innombrables petits commerçants et provoquent la " mort " de certains quartiers. De plus elles portent sérieusement atteinte au " travail bien fait ". À l'inverse, les patrons du commerce de détail mettent en avant la qualité de leurs prestations, le souci qu'ils ont de la clientèle, leur conception policée de la concurrence ainsi que leur sens de la solidarité, un peu comme dans les corporations d'antan (Monnet, Trouvé, 1997). Dans d'autres secteurs, par exemple l'agroalimentaire, la grande distribution est un client avec lequel s'instaure une relation totalement déséquilibrée. Elle impose par exemple ses prix ou ses délais de livraison sans pour autant se sentir engagée vis-à-vis des très petits fournisseurs.

Menacée par ces grands appareils – éducatifs, administratifs et économiques – on comprend mieux alors que la métaphysique politique en question s'illustre par le sentiment du " petit " d'être toujours dominé et d'être la victime toute désignée du modernisme (Mayer, 1980)¹²⁵. D'où sa méfiance chronique à l'égard des salariés qui transitent de la grande organisation à la très petite entreprise (par exemple dans l'agroalimentaire où le travailleur industriel est considéré comme irrécupérable dans la production artisanale)... ou sa crainte de voir les jeunes qu'il a formés, débauchés par la grande entreprise¹²⁶. Avec le vieillissement, s'éloigne alors toute idée de développement et d'expansion de la très petite entreprise.

Certes, tous les dirigeants de TPE ne réagissent pas comme cela. Mais il faut alors toute une série de conditions (notamment lorsqu'ils proviennent eux-mêmes de la grande entreprise) ou de transformations structurelles de la TPE, notamment le passage du modèle générique de l'entreprise indépendante au modèle " intégré " de la sous-traitance, de la franchise ou de la concession, pour que ces " nouveaux dirigeants " puissent s'ouvrir de nouveaux horizons, particulièrement en matière de management et de gestion de la main-d'œuvre¹²⁷. Ils rationalisent alors leurs pratiques, par exemple en externalisant la formation continue en direction des organismes de formation du marché ou des centres mis en place par les donneurs d'ordre. Le phénomène demeure encore limité mais on aurait tort de sous-évaluer cette tendance à la modernisation des entreprises de petite taille, si ce n'est à leur " dénaturation " (Torrès, 1997).

- On a également souvent invoqué – surtout dans la TPE générique – une métaphysique du salut par le travail. Celui-ci est presque toujours considéré en effet comme un moyen d'autoconstruction, une morale aujourd'hui d'autant plus difficile à tenir qu'elle se heurte de plein fouet à l'ethos des jeunes qui constituent le gros bataillon du salariat de la TPE.

Pour le dirigeant de TPE, ne travaille vraiment que celui qui se donne entièrement, qui ne craint pas de " mouiller sa chemise ", qui n'économise ni son temps, ni son énergie et il comprend mal que ses salariés n'aient pas le même rapport à l'entreprise (et donc au travail) que lui-même. À la tête d'une quasi-organisation – c'est-à-dire d'une entité qui n'est pas encore (et qui ne sera peut-être jamais) une véritable organisation ayant une existence propre indépendamment de son créateur/repreneur – il entretient une telle relation de don vis-à-vis de son entreprise que tout rapport contractuel est rendu presque impossible. Car, de même que ses propres efforts sont rarement corrélés au montant de son revenu, il attend de ses salariés un engagement tellement total que toute formalisation d'ordre juridique devient superflue. Ainsi, dans les TPE " traditionnelles ", " on ne saurait dire si le contrat moral, le lien affectif, empêchent la mise en place d'un véritable rapport salarial ou s'ils constituent un contrepoids nécessaire à la fragilité de ce dernier (multiplication des statuts précaires, usage des contrats aidés, rotation du personnel...) ". De

¹²⁵ " On n'a plus qu'à crever ", " On est matraqués, massacrés ", " Nous, on subit... On est des vaches à lait ", " Les boucs émissaires ", " On est cuits d'avance... " (Mayer, 1980).

¹²⁶ Sur ce point, on voit combien les acteurs peuvent participer à la segmentation et à la rigidification du marché du travail.

¹²⁷ Voir par exemple le cas des établissements intégrés de l'hôtellerie-restauration (Trouvé, 1997).

même, dans les TPE "modernisées", "en dépit ou à côté d'un rapport salarial objectivement construit, c'est la relation de confiance, l'esprit d'équipe et l'idéologie managériale (volontiers participationniste) qui font tenir ensemble les acteurs et assurent, selon nos interlocuteurs, la performance économique finale" (Trouvé, 1997, p. 307-308).

Cette focalisation sur les liens interindividuels et extra-économiques conduit, bien souvent, le dirigeant de TPE à confondre effort ou dévouement avec efficacité. D'où sa réaction de méfiance face à toute formalisation de sa gestion ou de ses pratiques d'acquisition, de conservation et de développement de la main-d'œuvre. Et rares sont ceux qui, à l'instar de cet expert-comptable dont la profession l'a relativement protégé de la concurrence, plaident pour "une certaine qualité de vie au travail". On imagine alors la contribution décisive qu'une sociologie des jeunes pourrait apporter à la compréhension des incompatibilités entre leur univers culturel et celui de la TPE. On commencerait alors à prendre la mesure de la difficulté de ces dernières à fixer, comme elles le souhaiteraient, la main-d'œuvre des moins de trente ans.

- En dépit de la transformation technique des métiers et des évolutions qui ont traversé ces dernières années l'appareil de formation, il conviendrait également de noter chez les dirigeants de TPE, la persistance d'une idéologie du "don naturel". M.-C. Combes avait raison de faire de ce "don" le premier temps¹²⁸, le socle de l'apprentissage et de la construction des qualifications dans les petites entreprises. À y regarder de plus près, on constaterait que cette idéologie s'applique davantage au métier de patron qu'à celui des employés qui sont toujours condamnés pour leur part à des apprentissages laborieux, ne serait-ce que pour atteindre partiellement la maîtrise professionnelle des premiers : "Le vrai boucher ici, c'est moi !" (Trouvé, 1997-a).

- Enfin, la métaphysique des dirigeants de TPE est aussi une axiologie qui place au premier plan l'expérience et l'agir, là où les entreprises de plus grande taille sont portées à privilégier les connaissances techniques, bien avant les dispositions relationnelles. Cette expérience est d'abord ce qui légitime l'autorité du patron, le bien fondé de ses préceptes et sa capacité de "mettre la main à la pâte". Car le dirigeant de petite entreprise "apprend [presque toujours] à diriger en dirigeant", "à faire en apprenant et [à] apprendre en faisant" (Duchéneaut, 1996, p. 189). C'est ce qui expliquerait à nouveau ses préventions à l'égard des organisations scolaires et aux savoirs formalisés proposés par les conceptions officielles de la formation. C'est ce qui rendrait compte également des critères de recrutement et des qualités particulières recherchées par les TPE à l'égard des jeunes en phase d'insertion. C'est que, comme on l'a déjà dit plus haut (cf. deuxième partie), les métaphysiques de la TPE sont aussi des didactiques où il s'agit davantage de faire que de dire et, sinon taire ce que l'on sait faire, du moins faire plutôt que dire ce que l'on sait faire. C'est pourquoi "l'autodidaxie" des petits patrons est toujours simultanément une "autopraxéologie" (Le Meur, 1993).

6.4. Les nouvelles destinées de la TPE : indépendance ou rationalisation ?

Au total, si un regard superficiel et majoritaire peut laisser croire que le monde des TPE est uniquement le fait de dirigeants qui gèrent leurs affaires "en bon père de famille", on aurait tort de négliger une tendance certaine à la rationalisation des TPE, initiée notamment par de nouveaux chefs d'entreprise parfois entreprenants mais surtout plus jeunes et mieux formés. Mais ce mouvement de rationalisation (via, par exemple, l'intégration dans un groupe ou une chaîne) ne va pas de soi : pour le petit patronat, elle implique rien moins qu'un renoncement à ses certitudes "métaphysiques", renoncement particulièrement coûteux pour les dirigeants de "l'ancienne école". En s'insérant dans les nouveaux systèmes productifs, ils ne font pas seulement le deuil de leur sacro-sainte indépendance mais de leur identification à l'entreprise qui, du coup, tend à devenir une authentique organisation calquée sur le "modèle" de la grande entreprise. Dès lors s'instaure une division technique et économique, en lieu et place de la division sociale du travail de type "familialiste". Une conception plus codifiée et externalisée de la formation peut alors prendre pied... de même d'ailleurs qu'un début de "gestion des

¹²⁸ Contrairement aux "deux autres étapes" citées par l'auteur ("l'intégration sociale" et "l'expérience ou l'autonomie professionnelle") qui s'acquièrent dans la durée, le "don" exprime le fait que les qualités nécessaires pour exercer le métier sont à l'état incorporé dans les personnes et "ne dépendent d'aucune formation, ni même d'aucune expérience : on les a ou on ne les a pas et ça se voit tout de suite" (Combes, 1986).

ressources humaines " que les spécialistes ne voient généralement apparaître qu'au-delà d'un seuil d'effectif bien supérieur.

7. LA VARIABLE DE COMPORTEMENT STRATÉGIQUE (VARIABLE 6)

Par définition, la stratégie combine les contraintes structurelles internes et externes avec la capacité de décision des acteurs dirigeants. C'est pourquoi on ne s'étonnera pas d'assister dans le traitement de cette variable, au " retour des acteurs " et de leurs discours.

Trois grands modèles d'orientation stratégique, eux-mêmes insérés dans les trois configurations différenciées de TPE, se dégagent nettement de notre matériau. Ils correspondent aux positions qu'elles adoptent plus ou moins spontanément en matière de couples produits-services/marchés et dans leurs relations de concurrence et de coopération avec l'environnement.

7.1. Les stratégies émergentes ou imposées des TPE traditionnelles

En suivant la terminologie proposée par Mintzberg et Waters (1985) on pourrait tout d'abord distinguer des stratégies émergentes (" *emergent* ") et/ou imposées (" *imposed* "), c'est-à-dire celles qui sont théoriquement exemptes d'intention, surtout présentes dans les entreprises les plus traditionnelles, généralement indépendantes et évoluant dans des secteurs matures ou en déclin. Ainsi en est-il de la majorité des petits commerces de détail, des entreprises artisanales du bâtiment ou des unités de production agroalimentaires : ceux-ci ont en effet pour point commun d'adopter un positionnement qui est la plupart du temps un pur produit de la pression des événements. Les dirigeants se disent alors dominés par l'environnement.

C'est pourquoi, leur orientation stratégique majeure, plus souvent constatée *a posteriori* que ruminée *a priori*, plus spontanée que délibérée, plus réactive que proactive, est celle de la banalisation centrée sur les coûts et les effets d'expérience¹²⁹, qui peut à la rigueur inclure une stratégie de diversification par élargissements concentriques successifs ou par simple addition de produits ou services qui n'entrent pas trop en rupture avec les gammes de base¹³⁰. Aussi, le dirigeant de ces entreprises est-il prioritairement centré sur la production et ne pratique pas une prospection commerciale systématique : " *Les gens suivent le mouvement, on ne fait rien pour les amener* " ; " *Je suis beaucoup trop fier pour aller démarcher quelqu'un* ".

Parmi les avantages concurrentiels avancés par les patrons de ces entreprises figurent le plus souvent la localisation et l'ancienneté qui sont liées, car la relation de proximité régularise et stabilise l'activité dans la durée. Ce que résume ainsi un petit commerçant : " *On a la chance d'être bien situé [et] ça ne perdure que parce que c'est ancien !* ". Mais cette position comporte aussi ses fragilités car elle accroît la dépendance économique et commerciale à l'égard de l'environnement immédiat. Ainsi en va-t-il des " restaurants de ville ", captifs de cette clientèle elle-même captive que constituent les bataillons d'employés de bureau, des administrations et des grandes entreprises situés à proximité. Dans bien des cas ils se sont installés dans une sorte d'économie de la rente, en tout cas bien protégés des " affrontements concurrentiels " que l'on imaginerait plus " saignants " dans le secteur des services¹³¹ : " *Je peux citer l'ANPE qui est venue s'installer dans la rue. On sait qu'on les a pratiquement une fois par*

¹²⁹ Dans l'utilisation des effets d'expérience, il s'agit d'abaisser les coûts de production en accumulant des productions longues et/ou répétitives ou en entretenant une relation de confiance de longue durée avec les clients ou les fournisseurs, ce qui a pour effet d'abaisser les coûts de transaction.

¹³⁰ Selon les auteurs, la diversification peut indifféremment porter sur les produits, les technologies, les process et les segments de clientèle et opérer, soit par adjonction plus ou moins brutale de nouveaux domaines d'activité, soit par extension incrémentale d'activités existantes. C'est cette dernière option qui est la plus couramment pratiquée par les TPE traditionnelles de notre corpus.

¹³¹ En s'appuyant sur une perspective historique, les travaux fondateurs de Bunel et Saglio (1979) mettaient déjà l'accent sur la trilogie du " protectionnisme, du malthusianisme et du paternalisme " chez le patronat patrimonial. En adoptant la même approche généalogique, H. Weber de surenchérir : " *Ne craignant rien tant que le risque – qu'il émane de la concurrence, de l'innovation ou de l'expansion trop rapide de la firme – [ce patronat traditionnel] a été condamné de ce fait à défendre ses marges [...] en cherchant protection sous l'aile tutélaire de l'État* " (1986).

semaine " ; " Mes meilleurs clients ce sont les clients qui me sont envoyés par Michelin, l'INRA, la CAF et l'URSSAF. Alors là ce sont des gens biens en principe. Sans ça, le passage ne pourrait pas me remplir. Disons que je travaille 70 % par ces clients et 30 % de passage ".

Comme dans toute " arène concurrentielle "¹³² largement pacifiée ou neutralisée, on comprendra que l'emplacement géographique soit un thème récurrent chez nos interlocuteurs, de même que celui d'un " gâteau " que l'on se partage. La seule véritable menace vient alors des " nouveaux entrants ", c'est-à-dire d'autres restaurants, mais aussi des cafétérias et surtout des cantines d'entreprises : " On vient de prendre un petit coup de massue, puisque la maison Michelin en face rénove toute l'usine des Carmes et envisage de créer un restaurant d'entreprise ".

7.2. Les stratégies idéologiques des TPE entrepreneuriales

Il faut également noter dans nos matériaux l'existence de ce que la littérature (Mintzberg et Waters, idem) désigne comme des *stratégies idéologiques* (" *ideological* ") et/ou *entrepreneuriales* (" *entrepreneurial* "). Les premières, dit-on, sont plutôt inspirées par les croyances ou les valeurs des dirigeants plus que par de savants calculs. Dans ce cas, c'est par exemple la passion d'un produit spécifique qui a amené le dirigeant à créer son entreprise ou son activité sans grand soucis d'étude de marché préalable. Les secondes sont celles qui sont initiées et contrôlées, de façon délibérée ou non, par un leader ou un dirigeant qui impose sa " vision " des choses. On rencontre ces deux options qui vont souvent ensemble, surtout dans les TPE nouvellement créées ou dirigées par un " entreprenant " familialiste qui a délibérément rompu (avec) ou qui tente de s'arracher à ses déterminismes initiaux, ou bien par d'authentiques entrepreneurs *ex nihilo* dont le parcours souvent sinueux les a conduit à, comme le disait Weber, " renoncer à la tranquillité " et dont l'autorité charismatique provient d'une vocation à accomplir, d'une " nature inspirée " (encadré 13).

C'est dans ces cas que les stratégies déployées se rapprochent le plus de la différenciation, voire de la spécialisation¹³³ et, contrairement aux orientations relevées plus haut, celles-ci sont beaucoup plus centrées sur le produit, le service ou le client que sur l'acte de production lui-même. De plus, c'est la trajectoire du dirigeant qui semble ici expliquer le mieux l'entrée dans cette nouvelle logique, soit par modernisation transitoire d'une entreprise traditionnelle initiale¹³⁴, soit par création *ex nihilo*.

Les métiers d'art permettent particulièrement d'appréhender l'importance de cette variable biographique sur les choix stratégiques, notamment parce que l'hétérogénéité des entreprises et de leurs profils stratégiques y relèvent d'une pluralité de manières d'entreprendre. Cette variable montre aussi toute la complexité des parcours, avec leurs méandres, leurs continuités et leurs ruptures, le poids des déterminismes ou la légèreté des intentions (" *C'était une folie... je me suis mis à mon compte tout de suite [...] tout de suite je me suis mis à changer de métier* "). Grossièrement, on peut y distinguer les " héritiers " qui prolongent encore l'activité parentale tout en la remaniant ou en l'infléchissant quelque peu. Ils se cantonnent en général sur des couples produits/marché sans surprise. Il y a aussi et surtout les " volontaristes ", les " opportunistes " et les " intellectuels en rupture " (Michun, 1997-b) qui déploient

¹³² Nous empruntons ce vocable à W.E. Rothschild (1984) en restreignant toutefois sa signification originelle et en la limitant à l'espace concurrentiel local.

¹³³ On rappellera que, selon l'optique portérienne, la stratégie de différenciation consiste à offrir sur un large marché un produit ou service spécifique par rapport à l'offre des concurrents et constitutif de sa valeur pour le client. La spécialisation que l'on appelle aussi la stratégie de niche comporte, elle, une double caractéristique : elle est à la fois focalisée sur un segment réduit de marché et elle opère par différenciation des produits ou services plus que par l'établissement d'un avantage par les coûts.

¹³⁴ Comment ne pas voir le poids de la trajectoire des acteurs dans les projets de développement associés à la création d'un centre multicommerce à côté du magasin familial originaire par un marchand de chaussures maroquinier qui a souhaité passer le relais à ses enfants ? L'une est licenciée en sciences économiques, l'autre est bachelier et dispose d'un brevet de maîtrise. Le père – qui a malgré tout beaucoup de difficulté à transmettre son héritage – dit lui même avoir été " *formé à l'expansion* " par un grand groupe de distribution où il a effectué une partie de sa carrière en tant qu'inspecteur, responsable des nouvelles implantations. Les effets de son expérience se traduisent au moins en partie dans les facteurs de réussite qu'il identifie (ratios de gestion, surveillance scrupuleuse des achats et des ventes), dans l'amplitude donnée à l'affaire (six actifs employés, dont quatre salariés et trois à temps complet)... et jusqu'à la structure juridique de type sociétaire (SARL).

des manœuvres de transition ou de création qui les installent d'emblée dans des stratégies " idéologiques " ou " entrepreneuriales ", les premiers en rentabilisant un parcours scolaire qui les a fait être ce qu'ils sont (par exemple un couple de luthiers), les seconds en saisissant des opportunités par bricolage ou par esprit gestionnaire¹³⁵, et les troisièmes enfin (les " intellectuels "), diplômés de l'enseignement supérieur, en décidant un jour de " *changer de vie* " pour " *changer la vie* ". Dans ce dernier cas, l'idéologie et la passion comme moteurs du désir d'entreprendre sont à leur point culminant, à en juger par ces quelques morceaux de bravoure : " *J'ai eu l'impression qu'il me manquait une partie importante... c'était de toucher et de transformer la matière* " (éminent linguiste devenu vitrailliste) ; " *Je ne sais pas si l'illumination est une catégorie rationnelle (sic !), mais je pense que ça a été une grande révélation pour moi, presque spontanée* " (chargée d'étude dans un organisme de sondage devenue céramiste) ; " *Je pense qu'au départ... il y a un peu mai 68* " (titulaire d'un DEUG d'histoire-géographie devenu céramiste) ; " *C'est un milieu vraiment intéressant à étudier d'un point de vue ethnologique, comme une société un peu archaïque, traditionnelle* " (docteur en ethnologie devenu céramiste).

Les stratégies entrepreneuriales sont évidemment présentes dans tous les secteurs d'activité, mais dans certains d'entre eux elles prennent plus facilement la forme d'une rupture avec le salariat qui mériterait à elle seule une analyse plus fouillée, comme dans les cabinets d'expertise où la mise à son compte intervient après séparation avec un associé ou un employeur initial. Ce qui distingue ces derniers des dirigeants traditionnels, c'est tout d'abord un long parcours formatif qui " *leur a permis d'avoir des bases en gestion financière, des bases en comptabilité, en fiscalité, en droit des sociétés [certes], mais aussi en droit du travail, en marketing et en techniques de vente* ". Leurs stratégies n'en sont que plus distinctes avec, très souvent une multiplicité de localisations, une mise en société plus fréquente (généralement des SARL), des manœuvres de rapprochement, d'association, de collaboration ou de fusion avec d'autres cabinets, autant d'éléments qui indiquent un comportement " commercial " ou " organisationnel " actif. D'autre part, en lieu et place de la simple survie recherchée par les entreprises traditionnelles, c'est la croissance qui est ici mise en avant, certes " *maîtrisée* ", " *régulière et tranquille* " ou " *sans volonté expansionniste* " mais parfois accompagnée d'aspirations qui sont clairement en rupture avec les valeurs en usage dans le petit patronat, comme par exemple la " *recherche d'une certaine qualité de travail et de vie* ".

Ce qui n'empêche pas certains autres experts-comptables dirigeants d'emprunter leurs modes de gestion aux entreprises d'idéologie familialiste : par exemple, certains ne conçoivent la formation de leur personnel technique que sur le tas ou en interne, en tous cas loin des appareils, pour mieux les modeler. Par exemple aussi, quelques uns d'entre eux, après avoir été eux-mêmes " héritiers ", songent à transmettre leur affaire à leur progéniture. Mais là encore, c'est leur propre trajectoire biographique qui est la plus à même d'expliquer leurs comportements, comme pour ce comptable (seulement agréé et non expert) qui a repris l'office de son beau-père, lui-même agréé, après avoir été " *comptable d'entreprise* ". Il se définit lui-même comme " *le comptable du pauvre* ", centré sur des activités résiduelles abandonnées par la profession et faites de petits conseils pratiques auprès d'une clientèle peu solvable. Il est par ailleurs aidé dans sa tâche par son épouse comme dans n'importe quelle petite entreprise artisanale. Il prépare la transmission pour ses deux enfants et ne voit dans la formation que matière à dépenses inutiles. Dans le même registre il y a cet autre expert-comptable venu à la profession " *par ancienneté* ". Sa SARL actuelle a beau être la filiale d'un groupe, il ne poursuit aucune stratégie particulière et ne songe qu'à la transmettre à sa fille " *à condition qu'il y ait encore de la clientèle* ". Par suite, on ne s'étonnera pas que sa conception de la formation (initiale et continue) soit marquée par une suspicion qui la rapproche de celle des établissements indépendants familialistes : " *On a pas le temps [...] et puis ça coûte très cher [...] Qu'est-ce que vous voulez, c'est pas mon truc la formation* ". Pour lui, les ressources humaines et le bagage scolaire de ses collaborateurs ne constituent en rien un avantage comparatif (" *Il a des bacs de math, des trucs comme ça* ").

À travers tous ces exemples, on voit bien que les stratégies " entrepreneuriales " ou " idéologiques ", tout comme le modèle de combinaison productive qui les sous-tend, se caractérisent avant tout par leur complexité, leur caractère composite, hybride ou carrément transitionnel car finalement intenable dans la longue durée. Un orfèvre en la matière – qui était aussi un pessimiste –, Schumpeter (1911), l'avait lui

¹³⁵ Tel cet encadreur qui " *avait le goût pour la peinture* " et " *aurait aimé faire de l'ébénisterie* ", qui a été " *orienté par des amis... un peu par hasard* " ou ce dirigeant " *gestionnaire – côté marketing – qui a investi de l'argent pour maîtriser l'entreprise artisanale* " qui périlait et l'a transformée en société.

même noté : c'est en raison même de sa réussite et de son expansion que l'entrepreneur cesse d'être un entrepreneur. Car, disait-il, " *être entrepreneur n'est pas une profession ni surtout un état durable* ". De sorte qu'une fois la créativité advenue, il ne reste plus à l'entrepreneur ou à l'entrepreneur qu'à transformer son entreprise ou à s'abandonner aux routines et au " *désenchantement* " du management.

7.3. Les stratégies planifiées des TPE insérées

Il y a enfin des établissements qui mettent en œuvre des stratégies planifiées (" *planned* "), c'est-à-dire délibérées et sinon traduites dans des plans formalisés, du moins présents dans le discours, soit de managers qui ont été embauchés récemment (plutôt jeunes) ou " *repris* " (plutôt " *anciens* ") pour diriger des établissements insérés ou franchisés, soit de patrons qui ont eux-mêmes fait évoluer leur affaire vers des formes plus rationalisées, après reprise, succession ou création *ex nihilo*. Les premiers tentent (parfois avec difficulté) d'intégrer des comportements managériaux directement transmis par la formation qu'ils ont reçue au cours de leur période d'insertion dans les grands groupes. Les stratégies qu'ils mettent en œuvre peuvent alors être dites *processuelles* (" *process* ") car leur action, en tant que dirigeant d'une unité, porte essentiellement sur l'application, tandis que l'élaboration du contenu de la stratégie est le fait d'autres acteurs, par exemple un siège social ou un groupe succursaliste. Les seconds de leur côté illustrent des figures managériales de modernisation endogène. Dans ce cas, plutôt répandu dans des structures sociétaires en voie de " *modernisation* ", le dirigeant n'a pas reçu de formation particulière au management de sa micro-unité, ce qui ne l'empêche pas de formaliser très clairement ses intentions stratégiques et sa volonté de développement. C'est l'exemple du papetier libraire qui fait le grand écart entre le petit magasin familial conservé " *pour des raisons affectives* " et qui " *ne gagne pas d'argent mais n'en bouffe pas* " et sa nouvelle affaire de fournitures de bureau pour les entreprises, par ailleurs affiliée à un groupement coopératif de commerçants " *pour dynamiser l'activité* " (cf. encadré 12). Avec ce redéploiement, d'abord d'inspiration entrepreneuriale, puis recadré dans une authentique optique managériale, on assiste à un élargissement du marché : tandis que le petit magasin familial continue à opérer sur le quartier, pour " *l'activité entreprise qui est un métier beaucoup plus important en volume, la concurrence est nationale* "... On compte alors les concurrents, on les décrit et l'on segmente le marché : " *Il y a des groupes qui travaillent avec des réseaux de représentants qui sont très performants* "; de plus " *Nous avons à subir la concurrence de la VPC* " sans compter " *les structures étatiques... qui interviennent sur le segment des mobiliers de bureau* ".

Mais quelles sont les stratégies génériques les plus répandues dans ce double modèle de TPE " *insérées* " et de TPE " *modernisées* " ? Dans les premières, ce sont à n'en pas douter les stratégies de standardisation qui triomphent¹³⁶. Dans les secondes, le spectre observé est plus diversifié, oscillant entre des stratégies de compétitivité par la réduction des coûts et des options plus franchement marquées par la différenciation. Mais dans tous les cas, la stratégie est centrée sur le " *marché* " au sens du marketing, c'est-à-dire sur une procédure d'objectivation des clients et l'on assiste à un début de rationalisation gestionnaire et/ou organisationnelle qui donne sa coloration à cette configuration stratégique.

7.4. Vers un processus de rationalisation

D'un point de vue stratégique, la construction de trois modèles de comportements (définis *ex ante* ou scrutés *ex post*) se superpose à trois modèles d'entreprise et de management, distinguant les combinaisons patrimoniales, stabilisées ou en déclin, les entrepreneuriales de création ou de transmission, en tous cas de transition, et les managériales " *insérées* " ou " *modernisées* ". Entre celles-ci, il ne saurait y avoir ni hiérarchie, ni forcément progressivité linéaire et encore moins des frontières rigides. Cependant, dans le passage des premières aux troisièmes, le degré de différenciation fonctionnelle interne et de segmentation des couples produits-services/marchés a tendance à s'accroître.

¹³⁶ Certains pourraient objecter que les stratégies développées aujourd'hui par certains groupes intégrés – notamment les chaînes hôtelières de moyenne gamme – évoluent vers une plus grande diversification et des formules moins " *industrielles* " que les spécialistes appellent le " *déclonage* " ou la " *déstandardisation* ". Mais on rétorquera que ce mouvement s'opère bien à l'intérieur d'une rationalité gestionnaire, d'un modèle d'entreprise où le nouveau positionnement des établissements est le double produit d'une segmentation sophistiquée du marché et d'un contrôle de gestion très strict. Autrement dit, l'abandon de la standardisation et du répétitif s'inscrit encore dans la culture " *managériale* " initiale.

Au-delà de toute considération normative, il s'agit là d'un processus de " professionnalisation " qui modifie considérablement l'ordre des valeurs et des normes de l'entreprise dans un environnement en mutation et tel qu'il est décrit (et parfois appelé !) par certains spécialistes du management (Gibb, Dyer, 1989). Plus fondamentalement il s'agit d'une rationalisation au sens webérien du terme, c'est-à-dire d'un moment particulier du développement des TPE qui reposerait sur l'adoption progressive de techniques rationnelles de contrôle dans la conduite des affaires¹³⁷. Ainsi, ce qui serait en jeu dans le passage de l'entreprise individuelle familialiste à l'entreprise sociétaire (c'est-à-dire transformée en société) ou à l'entreprise intégrée, ce ne serait pas seulement le basculement vers d'autres modèles de combinaisons productives, mais une forme d'instrumentalisation de l'entreprise par l'économie, de systématisation par séparation du " foyer " et du " métier " (professionnalisation) et par une intensification du calcul rationnel¹³⁸.

Ce processus de rationalisation n'est pas mieux illustré que par la place occupée par la gestion et la formation dans chaque configuration (Bentabet *et al.*, 1997). Dans la première, la gestion est le plus souvent embryonnaire et demeure encore articulée à une économie de type domestique (recettes/dépenses, trésorerie). Elle a généralement moins d'importance que l'activité proprement dite pour le dirigeant qui en confie d'ailleurs la responsabilité à l'extérieur, à son comptable ou son expert-comptable. La formation est essentiellement interne à l'entreprise et c'est le chef d'entreprise qui l'assure principalement. La plupart des TPE individuelles traditionnelles entrent dans cette configuration.

Dans la seconde configuration d'entreprises, la gestion devient un peu plus élaborée, notamment à travers un début d'informatisation et elle prend de l'importance en tant que telle, tout comme la formation externe. C'est le scénario particulièrement complexe des entreprises récemment créées ou en voie de transformation après transmission.

Enfin, dans la troisième configuration d'entreprise, la gestion et la formation continue sont au cœur de son dispositif de développement. Le dirigeant se caractérise alors par un profil de manager dûment formé ou " converti ". Il n'intervient pratiquement plus personnellement dans la formation. Dans notre échantillon, quelques TPE structurées en société et surtout les établissements insérés relèvent de ce schéma.

¹³⁷ Commentant Weber, J. Freund précise : " [la rationalisation] est un raffinement ingénieux de la conduite de la vie et une maîtrise croissante du monde extérieur " (1966).

¹³⁸ *A contrario*, le caractère traditionnel de l'entreprise individuelle ne la prédispose-t-elle pas à un ethos para-, proto-, pré- voire anti-économique, c'est-à-dire fondé en valeur (" *Wertrational* ") tout autant qu'en finalité (" *Zweckrational* "), selon la célèbre distinction opérée par M. Weber (1921) ? Comme cet hôtelier qui refuse de céder son fonds à des chaînes (qui lui ont pourtant fait les meilleures offres) et recherche désespérément des particuliers dont la solvabilité importe moins que les caractéristiques morales. Il sacrifie ainsi ses intérêts à ses valeurs en faisant la preuve s'il en était besoin que la TPE est bien le lieu privilégié de " tensions " entre plusieurs formes de rationalité.

CONCLUSION GÉNÉRALE

À l'issue de cette enquête sur les TPE, nous nous devons de revenir sur un certain nombre de certitudes que nous avons acquises comme sur les zones d'ombre que nous ne sommes pas parvenus à élucider. Nous nous sommes appliqués jusqu'à présent à n'avoir qu'une démarche positiviste. Peut-être le lecteur nous permettra-t-il d'adopter, dans cette conclusion, un registre plus normatif voire prescriptif. D'ores et déjà, trois pistes de réflexion ouvertes par cette étude nous paraissent mériter une attention toute particulière : l'alchimie ambiguë des relations sociales au sein des TPE particulièrement visible dans la fonction formation, le rapprochement des TPE et des jeunes, et enfin la question de la modernité potentielle des TPE et de ses valeurs d'expérimentation voire d'exemple pour les autres entreprises ainsi que pour les institutions.

L'alchimie ambiguë des relations sociales dans les TPE

En premier lieu, on ne peut qu'insister sur l'ambivalence des relations sociales dans les TPE et sur les difficultés que cela pose pour évaluer les pratiques liées à la ressource humaine. L'observateur des TPE est constamment partagé entre l'impression d'être confronté à des processus de dépendance voire d'aliénation particulièrement insidieux et l'enthousiasme face à de réelles possibilités d'épanouissement tant pour le dirigeant que pour ses salariés. Les dépassements d'horaires, les relations souvent tendues entre les jeunes et les dirigeants de TPE, la faiblesse des salaires sont indéniables. Mais, le caractère formateur du passage en TPE, l'attachement quasi familial du dirigeant à ses salariés permanents, la possibilité de négocier en tête-à-tête un arrangement avec le patron (par exemple, sur son emploi du temps) sont tout aussi fréquents. Que faut-il en conclure ?

Ce qui est sûr, c'est que les discours incitant les chômeurs, les étudiants ou les cadres à créer leur propre emploi, à monter leur TPE ou à s'intégrer à un réseau de franchise ne s'embarrassent pas de telles précautions. On insiste sans partage sur la liberté, sur la prise de responsabilités, sur la possibilité d'innover sans contrainte, sur l'appât du gain aussi... Les TPE qui réussissent sont d'ailleurs constamment mises sur le devant de la scène et l'échec lui-même est présenté (non sans raison d'ailleurs) comme une épreuve valorisante. Les quelques voix qui s'élèvent pour dénoncer le contournement des conventions collectives ou les stratégies de filialisation et de sous-traitance des grandes entreprises entament fort peu le consensus. Comme toujours, la réalité est sans doute plus complexe. Une évolution semble néanmoins indéniable : le repositionnement du travail sur le marché (*versus* l'organisation) favorise le développement des TPE et du *self employment*. La socialisation du risque change progressivement de nature sous l'effet du comportement des grandes firmes. Les risques liés à la variabilité accélérée de la demande sont de moins en moins assumés par ces firmes et sont, de fait, reportés sur les personnes auxquelles ont fait miroiter les avantages du retour aux valeurs de la libre entreprise et de l'individu.

La fin de la croissance partagée caractéristique des trentes glorieuses marque d'ailleurs un déplacement du centre de gravité de la vie socio-économique de la masse vers les individus. Les discours autour de la libre entreprise, du *self employment* et, plus largement, de l'initiative individuelle correspondent tout à fait à l'idéologie libérale selon laquelle chacun est responsable de ses actes (de sa "réussite" comme de son "échec") et doit valoriser au mieux ses compétences. Cela conduit, en pratique, un nombre croissant d'individus à directement faire face – sans pouvoir s'abriter au sein de technostuctures établies en forteresses – aux incertitudes du marché, aux remises en cause sociales et aux diverses innovations qui traversent le système socio-économique. Ce faisant, la précarité progresse et se transmet, en cascade, des grosses structures jusqu'aux quasi-organisations que sont les TPE. Il y a là, croyons nous, une explication au maintien d'un fort contingent de TPE alors même que la dynamique du capitalisme semblait sur le point d'aboutir à son éradication. Les valeurs individualistes, remises au goût du jour avec la crise du travail et de l'emploi, contribuent tout à la fois à la persistance de TPE "traditionnelles" et à l'émergence de TPE "modernes" porteuses d'innovation (TPE entrepreneuriales) ou de rationalisation (TPE managériales).

Du coup, ce qui demeure problématique et indéterminé, c'est l'avenir de chacune de ces catégories de TPE. Les TPE traditionnelles ne voient-elles pas, malgré leurs facultés de résistance, simplement leur disparition retardée ? Ne bénéficient-elles pas d'un simple répit, le temps que de nouvelles régulations s'imposent ? Quant aux TPE managériales et entrepreneuriales ne sont-elles pas à la merci de grandes

entreprises qui peuvent être tentées de les utiliser pour découvrir et expérimenter certains marchés, quitte à les absorber ensuite ? Que celles-ci remettent en cause leurs stratégies de décentralisation, de recentrage et de *downsizing* et les TPE en question seront sérieusement déstabilisées. Ceci étant, il y a gros à parier que le poids des TPE ne diminuera pas dans les années à venir, tant du fait de l'irréversibilité des mécanismes de diversification des biens et des services que du fait de l'incertitude, de la précarité et de la confusion qui semblent durablement peser sur le système productif et le marché du travail.

Dans ce contexte, la tâche est particulièrement ardue pour les acteurs du système de formation, d'autant que les TPE rejettent aussi bien la standardisation et la " marchandisation " du perfectionnement des salariés que sa gestion institutionnelle. Une vision strictement économique de la formation est, plus encore que dans le cas de la grande entreprise, particulièrement insuffisante. Sauf exception, la formation n'y apparaît pas comme un investissement clairement identifiable, planifié, quantifié et susceptible de donner lieu à une évaluation précise. La formation en TPE est plutôt diffuse. Rarement intégrée à un plan de formation, elle se fonde dans la vie quotidienne des individus travaillant dans la TPE, même si – de temps en temps, quand un problème ou une opportunité surgit – elle peut se matérialiser en des actions de formation codifiée. Ce qui nous a frappé lors de nos entretiens, c'est donc tout à la fois la rareté de la formation codifiée et l'omniprésence de pratiques formatrices au sein des TPE.

On voit mal dès lors comment le système bureaucratique de formation, tel qu'il s'est forgé durant les trentes glorieuses et plus encore depuis la loi de 1971, pourrait – *via* un simple mécanisme de mutualisation des fonds – répondre aux spécificités des TPE. Ce n'est sûrement pas ainsi que l'on réduira la fracture entre ces entreprises et le système de formation. Il faut chercher ailleurs les raisons qui poussent les TPE, pourtant si fortement dépendantes de la ressource humaine, à demeurer peu demandeuses de formation codifiée.

Le profil du dirigeant s'est imposé, au fil des entretiens, comme une variable essentielle pour la compréhension des pratiques formatrices. Sa formation initiale, son parcours professionnel, ses buts et son statut se sont avérés particulièrement importants pour saisir et interpréter les différentes attitudes observées en matière d'embauche et de formation. De même, nous avons mis en exergue des comportements différenciés selon les secteurs et les professions et avons montré que la formation ne peut avoir qu'exceptionnellement le même statut et les mêmes manifestations dans chacune des trois formes de TPE identifiées. On ne peut faire comme s'il n'y avait qu'un seul type de TPE (la TPE " traditionnelle ") et qu'un seul type de formation (la formation formalisée et externalisée).

Le rapprochement jeunes/TPE : panacée ou pis-aller ?

Il convient, au contraire, de promouvoir des formations plus diversifiées. De fait, des formations fondées sur l'interaction (entre entreprises, entre individus...) restent encore à imaginer et ce, d'autant plus que la problématique des compétences prend le pas sur celle des qualifications (fortement marquée par l'âge d'or fordiste). Cela nous paraît d'autant plus nécessaire qu'en France, l'appareil de formation initiale, tous niveaux confondus, prépare relativement mal :

- à la prise de décision dans un contexte d'incertitude forte ;
- à la gestion au quotidien des relations humaines dans des entreprises décloisonnées et en recomposition permanente ;
- à la transformation de la valeur travail dans une société où l'on passe tendanciellement de l'emploi des autres à l'emploi de soi-même, y compris pour ceux qui demeurent salariés (Aubrey, 1996).

La mutation de la formation initiale vers des méthodes d'enseignement plus marquées par l'échange, le débat et la poursuite d'objectifs constitue une condition nécessaire non seulement du développement de la formation continue dans les TPE mais aussi de l'efficacité de la construction des compétences des jeunes¹³⁹.

¹³⁹ " Jusqu'à présent, le système éducatif – dans le secondaire comme dans le supérieur, dans le technologique comme dans le général – a largement privilégié la préparation à l'entrée dans des fonctions salariales au sein de grandes organisations bureaucratisées, hiérarchisées, formalisées, aux tâches très différenciées, etc. Ainsi, les formations à la gestion des entreprises ont tendu à privilégier l'enseignement des outils et des techniques, en

En effet, l'évolution en faveur des compétences concerne en premier lieu les jeunes. Or, les statistiques elles-mêmes montrent sans ambiguïté que c'est, en priorité, aux petites et très petites entreprises qu'est dévolue la fonction de valorisation de la main-d'œuvre juvénile. Pour autant, on ne peut directement déduire de cette constatation que les TPE, telles qu'elles existent, sont les mieux à même de remplir cette mission. De nombreux indices incitent plutôt à croire qu'elles l'assument par défaut, presque malgré elles. Tout se passe comme si la situation économique imposait un rapprochement "forcé" de deux acteurs majeurs mais fragiles pris isolément : les jeunes d'une part, et les entreprises de petite taille d'autre part. Or, ce rapprochement ne va pas de soi. Ni les uns ni les autres n'y sont véritablement préparés. Les craintes, les idées préconçues, les désillusions sont nombreuses de part et d'autre et peuvent avoir des conséquences importantes en termes économiques.

De plus, le modèle émergent axé sur les compétences semble *a priori* exiger, pour développer son efficacité maximale, une relative sécurité de l'emploi et des salaires intéressants pour les salariés, choses que l'on ne trouve guère que dans des moyennes et grandes entreprises. Doit-on s'attendre à un maintien voire à une accélération du gaspillage de la ressource humaine dans la mesure où, paradoxalement, ce sont les petites et toutes entreprises qui récupèrent massivement les jeunes sortis du système scolaire ? Il y a là un défi de taille pour les pouvoirs publics. D'une part, les grandes entreprises comme les institutions paraissent ne plus vouloir internaliser l'insertion des jeunes, même pour des périodes limitées dans le temps. Elles restent globalement peu sensibles à des arguments financiers et totalement insensibles à une idée de mission sociale. D'autre part, les entreprises de petite taille participent intensément à l'insertion des jeunes sans toujours en avoir les moyens financiers et humains et sans être sûres de pouvoir bénéficier, à terme, de cet investissement auprès des jeunes.

Il convient donc, malgré les innombrables embûches, de lier la construction des compétences des jeunes et la modernisation des petites et toutes petites entreprises. Pratiquant une précarisation sous contrainte économique, les TPE ne manquent pas pour autant d'intérêt pour les jeunes. De même, la volonté de faire *in fine* carrière ailleurs, n'empêche pas ceux-ci de contribuer à la modernisation des TPE. Or, le moyen d'établir un pont entre ces entreprises et les jeunes existe déjà et est fréquemment utilisé. Il s'agit bien sûr de l'alternance. Encore faudrait-il que l'on redéfinisse ses objectifs et ses modes d'utilisation ou plutôt que l'on se souvienne de ceux qui lui étaient initialement impartis. Il faudrait notamment revenir sur la confusion entre alternance et abaissement du coût du travail. Ceci étant, l'alternance a le mérite d'être globalement bien acceptée par les dirigeants de TPE et de constituer un outil flexible. Elle peut de ce fait ouvrir la voie, au sein du milieu des petites entreprises, à la formation codifiée (en plus de l'essentielle formation sur le tas) en apportant des compétences nouvelles ou mal maîtrisées par le dirigeant. D'ailleurs, l'alternance permet déjà, *via* notamment l'apprentissage, de diffuser un certain nombre de spécialités de formation hors de leurs secteurs de prédilection (Chastand, Lemaire, 1996)¹⁴⁰. On peut raisonnablement en espérer une "fertilisation croisée" des jeunes et des TPE.

La TPE, espace de modernité ?

Par cette alternance, occasion majeure d'ouverture sur la formation codifiée, les TPE ne montrent-elles pas qu'elles sont porteuses d'une certaine forme de modernité ? Plus largement, les TPE semblent ouvrir trois voies intéressantes pour l'ensemble des acteurs du système socio-économique. Les valeurs d'exemple de la TPE concernent aussi bien ses rapports au territoire, son potentiel en tant qu'organisation qualifiante, sa mise en valeur de la compétence enfin.

Les articulations de la TPE au territoire – particulièrement denses, notamment en matière de formation – constituent des référents, y compris pour des établissements dépendants de grandes entreprises cherchant des ancrages et des effets de levier locaux à leurs stratégies de globalisation. De plus, ces articulations au territoire mettent en évidence l'incontournable vitalité des marchés locaux du travail et des systèmes de

séparant fortement les disciplines entre elles. Ainsi, combien d'enseignants de finance seraient capables, au débotté, d'assurer un enseignement, disons, de marketing ? (Marchesnay, 1997, p. 1-2).

¹⁴⁰ C'est le cas en particulier des apprentis en commerce-distribution que l'on retrouve aussi bien dans le commerce de gros non alimentaire (ils représentaient au niveau national, en 1994, 50 % des embauches d'apprentis de ce secteur), la boulangerie-pâtisserie (18 %), la boucherie-charcuterie (12 %), les services marchands aux entreprises (12 %), la vente et réparation automobile (6 %) ou la construction mécanique (4 %).

la formation. C'est sans doute là qu'il faut chercher une des clés essentielles de la modernisation des TPE. Il s'agit donc de densifier les réseaux d'intermédiation entre les acteurs issus d'institutions déconcentrées ou locales et les TPE. Il faut que le système de formation apprenne à jouer du vecteur territoire s'il veut pénétrer le monde de la TPE. Il y a, par exemple, beaucoup à apprendre des " généralistes " des TPE que sont les experts-comptables. Ceux-ci sont en effet les mieux placés pour établir des ponts entre les TPE et d'autres acteurs locaux, y compris en matière d'insertion et de formation. Peut-être peut-on également suggérer un travail de repérage des stratégies et des pratiques des OPCA et des organismes de formation (plutôt rares) qui prennent au sérieux la " clientèle " potentielle des TPE. Car, c'est par l'expérimentation, au niveau local, que certains organismes de formation, parviennent, en partenariat avec d'autres acteurs (des OPCA, des groupements d'employeurs, des experts-comptables...), à pénétrer le monde de la TPE. Observer ces expérimentations permettrait de faire le point sur les personnes (le dirigeant, son conjoint, un certain type de salariés ?) susceptibles de diffuser la dynamique de la formation codifiée au sein de la TPE comme sur les moments les plus propices (création, reprise, transmission...).

Cette reconnaissance de la TPE par les acteurs et institutions œuvrant pour l'emploi et la formation est d'autant plus nécessaire que, par la superposition des fonctions du travail et de la formation au sein de l'entreprise, certaines TPE donnent peut-être corps au slogan moderniste de l'organisation qualifiante. Un tel " modèle " est peu observé, encore moins théorisé. Il est pourtant présent, à des degrés divers, dans plusieurs des entreprises que nous avons enquêtées. L'organisation qualifiante, dans le cas concret de la TPE, laisse transparaître toute sa complexité, loin des " modèles " simplificateurs, voire simplistes, véhiculés par les best-sellers de la gestion des ressources humaines. Au regard de la notion d'organisation qualifiante, il conviendrait donc de reconnaître, pour mieux le mettre en valeur, le potentiel de la TPE dans la formation du capital humain. Or, cette formation, à la fois construite et validée au sein des TPE, reste en attente d'une reconnaissance formalisée par l'ensemble du système productif autant que par les institutions diplômantes. Le fait qu'il existe des TPE non qualifiantes voire déqualifiantes ne doit pas faire passer à la trappe ces dynamiques en construction, porteuses d'un enrichissement pour l'ensemble du système économique et social. À ce titre, dans la perspective des politiques publiques de l'emploi et de la formation, le ciblage des catégories de TPE nous paraît constituer un point de passage obligé.

Nos travaux sur les TPE fournissent d'ailleurs un certain nombre d'indicateurs permettant de repérer les différents types de TPE et d'entrevoir des spécificités par secteur et filière. Mais, le système statistique français néglige encore trop souvent les TPE et même les petites entreprises de moins de 50 salariés. Nous avons pourtant montré leur importance, tout en insistant sur le danger du tropisme habituel entre les analyses en termes de système productif d'un côté, et celles en termes d'emploi de l'autre. Il faut donc creuser ces questions et bâtir de nouveaux outils permettant de saisir voire de chiffrer l'importance respective des TPE traditionnelles, des TPE managériales et des TPE entrepreneuriales. Plus encore, un travail statistique s'impose pour évaluer l'influence des déterminants que nous avons relevés et pour cerner leurs interactions, notamment lorsqu'il y a passage d'une configuration à l'autre. Ainsi, on peut espérer en finir avec les politiques d'emploi et de formation indifférenciées qui touchent, presque " par hasard ", les entreprises qu'il conviendrait de cibler et engagent les autres dans un certain nombre de cercles vicieux (notamment autour du problème du coût du travail).

Enfin par son rôle d'accueil, ses fonctions de " tremplin " et son individualisation du rapport salarial, la TPE s'impose également comme espace de construction de compétences et de socialisation. Au-delà de son inscription assez évidente dans les schémas de la précarité, la TPE a toujours su dépasser le modèle de la qualification. Paradoxalement, le caractère régressif des relations sociales au sein de très nombreuses TPE, l'absence fréquente d'un fort encadrement des relations professionnelles ou, tout simplement, d'une régulation sociale externe expliquent la moindre emprise dans les TPE de la notion de qualification (sauf quand la profession joue à plein son rôle de régulateur comme dans le cas de l'expertise comptable). C'est donc assez naturellement que les TPE basculent dans le modèle de la compétence et jouent intensément des rapports individualisés entre patrons et salariés. On touche là à l'ambivalence de la notion de compétence :

- dans des contextes de dérégulation des rapports de travail, la notion de compétence devient très aléatoire et risque de devenir un substitut pur et simple à celle de qualification. Elle s'institue alors comme le seul référent et porte des lendemains sociaux déstructurés au gré des employeurs ;
- à l'inverse, superposée à la notion de qualification, elle peut – tout en enrichissant cette dernière – permettre un perfectionnement lié des personnes et des organisations. Encore faudrait-il que les

partenaires sociaux ambitionnent de maîtriser cette évolution. Les interlocuteurs de la TPE font encore cruellement défaut et les lois, notamment celle de 1991 sur la formation, risquent d'être inopérantes. C'est sans doute l'enjeu principal des régulations territoriales que tentent d'initier un certain nombre d'acteurs comme les OPCA ou un certain nombre d'organismes de formation.

Quoi qu'il en soit, le milieu des très petites entreprises se caractérise par un recours tout à fait accessoire au marché de la formation continue ainsi que par une contribution massive au dynamisme du marché du travail. Une bonne partie des TPE parvient à tirer profit de la montée, dans notre société, de la précarité et ce, en ayant recours – de manière limitée ou durable – à des personnes vulnérabilisées (jeunes sans grande expérience professionnelle, cadres expérimentés ayant perdu leur emploi, etc.) mais disposant de savoirs ou de compétences utiles. Reste encore à évaluer les conséquences, positives et négatives, de tels comportements. Dans cette optique, des recherches devraient être entreprises afin de faire le point sur les TPE : sur celles qui se comportent comme des agences d'orientation et de "tremplin" vis-à-vis des individus, et notamment des jeunes, comme sur celles qui sont, au contraire, de véritables "trappes à précarité".

Liste récapitulative des tableaux et encadrés

Tableaux	Pages
1 – Répartition de la population active employée dans l'industrie de 1906 à 1966 (en %)	20
2 – Structure des effectifs salariés selon la taille de l'établissement au 1 ^{er} janvier de chaque année en France de 1975 à 1995 (en %)	25
3 – Évolution et structure des établissements et de l'emploi salarié par tranches de taille (1985-1995)	31
4 – Répartition des entreprises françaises par tailles et par grands secteurs au 1 ^{er} janvier 1996 (en %)	32
5 – Répartition par tailles et par secteurs des entreprises franchisées en France en 1994 (en %)	33
6 – Estimation de l'emploi au 1 ^{er} janvier 1996 dans les entreprises de 0 à 10 salariés relevant du champ d'activités de l'artisanat (en milliers)	35
7 – Proportion d'individus ayant changé d'entreprise entre mai 1988 et mai 1993 selon le statut, l'âge de l'individu, et la taille de l'entreprise en mai 1988 (en %)	45
8 – L'emploi en décembre 1994 des jeunes sortis de l'enseignement supérieur en 1992 selon la taille de l'entreprise (en % ligne)	46
9 – Répartition des jeunes débutants (y c. les agents de l'État) suivant les tailles d'entreprises et selon leur niveau de formation	47
10 – Répartition des recrutements sur contrat aidé par tranches d'effectifs salariés et par âge en 1996 (en %)	48
11 – Ventilation des dispositifs par taille (en %)	52
12 – Indicateurs de la formation professionnelle continue (FPC) selon la taille d'entreprise	54
13 – Principaux indicateurs de formation continue pour les TPE selon le type et l'activité	55
14 – Emploi salarié dans les établissements de moins de 10 salariés par secteur d'activité. Structure et évolution (1985-1995) (en %)	68
15 – Les trois configurations de TPE (articulation des régimes de coordination externe et interne)	104
16 – La clientèle des créateurs et des repreneurs d'entreprises en France au premier semestre 1994 (en %)	129
17 – L'entourage entrepreneurial du créateur/repreneur et son expérience de dirigeant en France au premier semestre 1994 (en %), selon la catégorie juridique, le montant des investissements et l'effectif salarié au démarrage	143

Encadrés	Pages
1 – Qui sont les créateurs d'entreprise ?	29
2 – Une tentative de définition des entreprises artisanales	35
3 – Salariés, non salariés et indépendants	38
4 – Essai de caractérisation de la TPE	40
5 – Réseaux, TPE, traditionnelles, entrepreneuriales et managériales	41
6 – Apprentissage, alternance, stages	49
7 – Fichier annuel des mesures de politique d'emploi par établissement utilisateur (FAMEU)	50
8 – Les principaux éléments de la loi du 31 décembre 1991	53
9 – La configuration traditionnelle de reprise. Un demi siècle de métier... en attendant de se retirer	107
10 – La configuration familiale de transmission	109
11 – La tension entre artisanat et industrie	111
12 – Un héritier entreprenant... qui s'est fait manager	113
13 – Un entrepreneur dans un secteur émergent	115
14 – L'artisanat : des entreprises en nom propre aux structures sociétaires	123
15 – Les savoir-faire dans la restauration rapide intégrée	125
16 – De l'indépendance à l'intégration et de l'artisanat à l'industrialisation	126
17 – L'action formatrice des TPE de services. L'exemple des experts-comptables	132
18 – Qu'est-ce qu'un OPCA ?	133
19 – OPCA : le texte fondateur... et ses remaniements	134
20 – Un exemple de profession " ouverte " conventionnellement peu structurée : la branche des hôtels, cafés et restaurants (HCR)	136
21 – La vie de chien des toiletteurs canins !	137
22 – L'expertise comptable	139
23 – Formation initiale et expertise comptable ou quand le " comptable du pauvre " est aussi le plus éloigné du monde de la formation	142
24 – Quand la formation initiale n'explique pas tout...	144

guide d'entretien auprès des chefs d'entreprises

PRINCIPAUX ITEMS	QUESTIONS, RELANCES
1. L'entreprise	
1.1 Sa situation actuelle Son histoire	- Pouvez-vous nous raconter l'histoire de votre entreprise ? Quelles sont les étapes marquantes ? - Quelles ont été les réussites ? les échecs ? les difficultés ?
1.2 Ses domaines d'activité (couples produits-services/marchés exprimés en % du ca) ; marketing-mix (produit, prix, circuit de distribution, communication)	- Quels types de produits fabriquez-vous ? Quels services vendez-vous ? S'agit-il, selon vous, de produits haut, moyenne ou bas de gamme (compétition par le prix) ?
1.3 Ses principaux facteurs de compétitivité, avantages distinctifs	- Quels sont, à votre avis, les principaux facteurs de réussite dans une entreprise comme la vôtre ? Comment vous différenciez-vous par rapport à la concurrence ?
1.4 Ses relations avec l'environnement (fournisseurs, clients, concurrents, autres acteurs, donneurs d'ordres dans le cas de sous-traitance)	- Quels sont vos clients ? vos fournisseurs ? vos donneurs d'ordres ? vos principaux concurrents ? - Où se situent-ils ? Quels sont leurs comportements ?
1.5 Ses technologies, modes de production (petites séries, à l'unité sur mesure, grandes séries), " cycles de production " (saisonnalité...)	- Quel outil de production réclament vos activités ? - Comment votre activité s'organise-t-elle dans le temps ?
1.6 Ses stratégies de gestion des ressources humaines : précarisation/fixation de la main-d'œuvre	- Votre personnel constitue-t-il une charge, un facteur de compétitivité indispensable ? Cherchez-vous à le conserver ? Est-il interchangeable ?
1.7 Ses projets de développement, investissements récents et à venir	- Avez-vous des projets de développement pour l'avenir proche ? Quels sont-ils ? Quels investissements envisagez-vous ?
PRINCIPAUX ITEMS	QUESTIONS, RELANCES
2. L'entrepreneur	
2.1 Sa biographie : généalogie intrafamiliale et intergénérationnelle ; formation initiale, professionnelle, continue ; itinéraire professionnel (emplois et fonctions occupés, mobilités professionnelle, interentreprises) ;	- Pouvez-vous nous raconter votre propre parcours ? Quelle était votre formation initiale et professionnelle ? Quel a été votre itinéraire professionnel ? - Avez-vous changé d'emploi, d'entreprise, de région ? Avez-vous connu des périodes de chômage ? Que faisaient vos parents et grands parents ?
2.2 Modalités entrepreneuriales (création <i>ex-nihilo</i> , reprise, succession...)	- Avez-vous succédé à vos parents, repris ou créé vous-même l'entreprise ? Comment cela s'est-il passé ? Racontez les circonstances.
2.3 Son réseau relationnel : relations de proximité, solidarités territoriales, relations avec des groupes professionnels, syndicats de branche, collectivités locales, organismes de formation, relations interentreprises (coopération/concurrence), etc.	- Est-ce que vous coopérez avec d'autres entreprises du même secteur d'activité ou non ? Comment ? Quelles sont vos relations avec les organisations professionnelles de votre secteur ? Avec qui entretenez-vous le plus de relations au plan local ou régional pour maintenir/développer votre activité ? (évocation spontanée)

PRINCIPAUX ITEMS	QUESTIONS, RELANCES
3. Métiers et main-d'œuvre	
3.1 Métiers (au sens d' "emplois-types ")	- Quels sont les métiers indispensables dans votre entreprise ?
3.2 Modes d'apprentissage de chacun des métiers (y compris celui du dirigeant), compétences requises	- Comment les métiers exercés dans votre entreprise se sont-ils transformés (se transforment) dans la période récente ? Comment vont-ils se transformer dans l'avenir ? Quelles compétences sont ou seront requises ?
3.3 Modes et critères de recrutement et d'embauche pour chaque " métier " ou personne	- Comment recrutez-vous votre personnel (pour chaque métier éventuellement) ? Quelles procédures ? Quels critères de sélection ?
3.4 Le personnel : ses compétences actuellement disponibles	- Pouvez-vous nous décrire brièvement le parcours des salariés de votre entreprise ? Quels sont leurs points forts et leurs points faibles ?
3.5 Rapport salarial : organisation du travail, hiérarchie et gestion des qualifications (modifications de poste...); contrats de travail et dispositifs d'insertion professionnelle utilisés (apprentissage, alternance, appel aides de l'État et ANPE, etc.) ; règles de construction des salaires (niveau, primes, intéressement, etc.)	- Comment votre entreprise est-elle organisée ? Quels sont les " postes " de travail ? Quelles sont les différentes qualifications ? Y a-t-il une hiérarchie ? - Comment intégrez-vous les jeunes ? Comment participez-vous à leur formation (apprentissage, contrats d'alternance) ? Quelles sortes de contrats de travail utilisez-vous ? Pour quels emplois ? Quelles rémunérations sont pratiquées et comment sont-elles calculées ?
PRINCIPAUX ITEMS	QUESTIONS, RELANCES
4. La formation	
4.1 À travers les " situations formatrices "	- Quelles sont à votre avis les activités, les situations ou les fonctions les plus propices pour développer les compétences et les qualifications dans votre entreprise ?
4.2 Insertion professionnelle et formations en alternance des jeunes	- Accueillez-vous des apprentis ? Utilisez-vous des contrats de qualification, d'adaptation, d'orientation ?
4.3 La formation professionnelle continue en général	- Vous-même ou vos salariés ont-ils suivi au cours des cinq dernières années des formations continues ? À quelle occasion ? Sous quelle forme (interne/externe) ? Dans quel domaine ? Par qui ont-elles été effectuées ? Durant le temps de travail ou non ?
4.4 Focalisation sur l'obligation légale (loi de 1991)	- Depuis la promulgation de la loi du 31 décembre 1991, faisant obligation aux entreprises de moins de 10 salariés de participer à l'effort de formation continue à hauteur de 0,15 % de la masse salariale, avez-vous changé d'avis ou de pratique en matière de formation continue ? Dans quel sens ? Pourquoi ? - Adhérez-vous à un (ou plusieurs) Organisme(s) collecteur(s) agréé(s) ? De quel type (profession de branche, interprofessionnel régional ou national) ?

BIBLIOGRAPHIE

- Adam-Ledunois S., Le Vigoureux F. (1998), " Entreprises moyennes : l'indépendance en question ", communication au IV^e Congrès international francophone sur la PME, universités de Metz et Nancy, 22-24 octobre, 15 p.
- Aglietta M. (1997), *Régulation et crises du capitalisme*, Paris, Odile Jacob, 486 p.
- Altersohn C. (1992), *De la sous-traitance au partenariat industriel*, Paris, L'Harmattan, 302 p.
- Amiot M. (1991), *Les misères du patronat. Le monde des petites et moyennes entreprises et leurs patrons*, Paris, L'Harmattan.
- Ardenti R., Vrain Ph. (1995), " Les PMI : incertitude économique et anticipations d'emploi ", *La Lettre du Centre d'études de l'emploi*, n° 40, décembre.
- Ardenti R., Vrain Ph. (1996), " Les dirigeants de PMI : des acteurs-clé ", *La Lettre du Centre d'études de l'emploi*, n° 41, février.
- Ardenti R., Vrain Ph. (1998), *Relations interentreprises, profils des dirigeants et gestion de l'emploi dans les PMI*, Paris, Centre d'études de l'emploi, Convention d'étude entre la Dares et le Centre d'études de l'emploi, 98/09, mars, 280 p.
- Arregle J.-L. (1996), " Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques ", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai.
- Aubrey B. (1996), " L'entreprise individuelle. Vers un nouveau modèle de travail ", *Futuribles*, n° 207, mars, p. 23-41.
- Aucouturier A.-L., Céalis R., Charpail C. (1996), *Itinéraires du chômeur créateur d'entreprise*, Paris, La Documentation française, 325 p.
- Aucouturier A.-L. (1994), " Du chômage à la création d'entreprise ", *Travail et Emploi*, n° 58, 1, p. 9-24.
- Aucouturier A.-L. (1997), *Les chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprise bénéficiaires d'une aide publique. Exploitation complémentaire de l'enquête SINE auprès des entreprises créées ou reprises au premier semestre 1994*, Paris, Crédoc, coll. des Rapports, n° 177, 130 p.
- Aucouturier A.-L., Charpail C. (1997), " Les créateurs d'entreprises : les chômeurs aidés et les autres ", *Premières synthèses*, Dares, n° 35-1.
- Audirac P.-A., Bathélemy N., Dreux V. (1998), " Les mouvements de main-d'œuvre en 1996 ", *Première synthèses*, Dares, n° 05-1.
- Auvolat M. (1994), *Les métiers porteurs d'emplois de l'artisanat*, Irpeacs-Cnrs/IER de Poitiers, mai, 90 p.
- Auvolat M. (1997), " Un nouveau souffle pour la coopération artisanale ", *Revue Internationale de l'économie sociale*, n° 263, p. 14-27.
- Auvolat M., Weiller D. (1996), " Les artisans entrepreneurs du bâtiment. La voie française de développement de l'artisanat comparée au cas italien ", *Cahiers du CSTB*, n° 2917, novembre, p. 1-16.
- Bagnasco A., Sabel Ch.-F. (1994), *PME et développement économique en Europe*, Paris, La Découverte, 201 p.

- Bagnasco A., Trigilia C. (1993), *La construction sociale du marché. Le défi de la troisième Italie*, traduit de l'italien par Berthet T. et Marengo C., Cachan, éditions de l'ENS-CACHAN, coll. " Sciences sociales ", 288 p.
- Barbier J.-M. (dir.) (1996), *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, Paris, PUF, 305 p.
- Bartoli M. (1994), *Diagnostic d'entreprise. L'économie à l'écoute du social*, Paris, Interéditions.
- Baudry B. (1995), *L'économie des relations interentreprises*, Paris, La Découverte, 125 p.
- Bauer M. (1990) " Pas de sociologie de l'entreprise sans sociologie de ses dirigeants ", in Sainsaulieu R. (dir.), *L'entreprise une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, p. 153-157.
- Bauer M. (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Paris, Interéditions, 245 p.
- Bauer M., Bertin-Mouroit B. (1992), " Les 200 en France et en Allemagne. Deux modèles contrastés de détection-sélection-formation des dirigeants de grandes entreprises ", *La revue de l'IRES*, n° 10, automne, p. 31-70.
- Bayad M., Nebenhaus D. (1994), " Recherches sur la GRH en PME : proposition en vue d'un modèle théorique ", Communication au V^o Congrès de l'AGRH, Montpellier, p. 235-242.
- Becattini G. (1992), " Le district industriel : milieu créatif ", *Espaces et Sociétés*, n° 66/67, p. 147-163.
- Bentabet E., Dubernet A.-C., Foucher Ch., Lamanthe A., Michun S., Monnet M., Trouvé Ph. (1997), *Pratiques et représentations de la formation professionnelle dans les très petites entreprises*, Marseille, Céreq, février, 551 p, ronéo.
- Bentabet E., Trouvé Ph. (1996), " Les très petites entreprises. Pratiques et représentations de la formation continue ", *Bref*, Céreq, n° 123, septembre.
- Berthier C., Parent M.-C. (1994), " Créations, disparitions et restructurations d'entreprises : les effets sur l'emploi des PME ", *Économie et statistique*, n° 271/272, p. 25-36.
- Bessy Ch., Boisard P., Aymard-Duvernay F. (1995), *Jugements à distance et relations de proximité dans les recrutements*, Centre d'études de l'emploi (CEE), rapport de la convention CEE/Anpe sur les intermédiaires du recrutement, juillet, 408 p.
- Boltanski L., Thévenot L. (1987), *Les économies de la grandeur*, Paris, PUF, " Cahiers du Centre d'études de l'emploi ", n° 31, 361 p.
- Bonneau J. (1994), " La création d'entreprises, source de renouvellement du tissu des PME ", *Économie et statistique*, n° 271/272, p. 13-23.
- Bourdieu P., de Saint-Martin M. (1978), " Le patronat ", *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 20/21, mars-avril, p. 3-82.
- Bourdieu P. (1980-a), *Questions de sociologie*, Paris, éditions de Minuit.
- Bourdieu P. (1980-b), *Le sens pratique*, Paris, éditions de Minuit, 475 p.
- Bourdieu P. (1993-a), " Comprendre ", in Bourdieu P. (dir.), *La misère du monde*, Paris, Seuil, p. 903-939.
- Bourdieu P. (1993-b), *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris, Seuil, 252 p.

- Boutillier S., Uzunidis D. (1995), *L'entrepreneur. Une analyse socio-économique*, Paris, Economica, 110 p.
- Boutillier S., Uzunidis D. (1998), " De l'entrepreneur héroïque à l'entrepreneur socialisé : les métamorphoses de la petite entreprise ", *Innovations*, n° 8, p.9-28.
- Boyer R. (1986), *La théorie de la régulation : une analyse critique*, Paris, La Découverte, 143 p.
- Boyer R., Coriat B. (1989), "De la flexibilité technique à la stabilisation macroéconomique: un essai d'analyse", in Cohendet P., Llerena P. (éditeurs), *Flexibilité, information et décision*, Paris, Economica, p. 273-337.
- Boyer R., Durand J.-P. (1993), *L'après-fordisme*, Paris, Syros, 174 p.
- Boyer R., Saillard Y. (dir.) (1995), *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte, 568 p.
- Bréchet J.-P. (1996), " L'analyse de la dynamique concurrentielle ", *Cahiers français*, n° 275, mars-avril, p. 29-43.
- Bruand F. (1991), " La mobilité des jeunes en début de vie active : des petits aux grands établissements ", *Bref*, Céreq, n° 63.
- Bruno S. (1989), "Flexibilité microéconomique et rigidité macroéconomique. Quelques remarques à propos des anticipations et de la dynamique de l'offre globale", in Cohendet P., Llerena P. (éditeurs), *Flexibilité, information et décision*, Paris, Economica, p. 339-364.
- Bucaille A., Costa de Beauregard A. (1987), *PMI : Enjeux régionaux et internationaux*, Paris, Economica, coll. " CPE-Economica ", 327 p.
- Bunel J., Saglio J. (1976), *La société des patrons. Contribution à l'analyse du système français des relations professionnelles. Le cas Rhône-Alpes*, Économie et humanisme/Glysi, rapport Cordes, doc. multigr., octobre, 516 p.
- Bunel J., Saglio J. (1979), *L'action patronale, du CNPF au petit patron*, Paris, PUF.
- Candau P. (1981), " Pour une taxonomie de l'hypofirme ", *Revue d'économie industrielle*, n° 16, p. 16-33.
- Carré J.-J., Dubois P., Malinvaud E. (1972), *La croissance française*, Paris, Seuil.
- Céreq (1992), " Journées d'études sur l'apprentissage ", juin 1992.
- Chandler A.-D. (1977, édition française 1988), *The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Belknap Press ; *La main visible des managers. Une analyse historique*, Paris, Economica, 635 p.
- Chandler A.-D. (1988), *La main visible des managers*, Paris, Economica, 635 p.
- Chandler A.-D. (1990), *Scale and scope, The Dynamics of Industrial Capitalism*, The Belknap Press of Harvard University press, Cambridge, Massachusetts, London, England, trad. franç. *Organisation et performance des entreprises*, 3 tomes, Paris, les éditions d'Organisation, 1992 et 1993, 429 p., 302 p. et 412 p.
- Charlon F. (1996), " Transformation de la formation et transformations des savoirs ", in J.-M. Barbier, F. Berton, J.-J. Boru, *Situations de travail et formation*, Paris, L'Harmattan, p. 147-164.
- Chastand A., Lemaire S. (1996), " L'apprentissage entre tradition et nouveau ", in *Données sociales 1996. La société française*, Paris, INSEE, p. 86-93.

Chastand A., Zilbermann S. (1996), "Apprentissage et contrat de qualification en 1995", *Premières Synthèses*, Dares, n° 36-1.

Coase R. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, vol. 4, p. 386-405 ; trad. franç. : "La nature de la firme", *Revue française d'économie*, 1, vol. II, 1, hiver 1987, 133-163.

Colletis G., Courlet C., Pecqueur B., Winterhalter F. (1990), *Les systèmes industriels localisés en Europe. Politiques publiques et systèmes industriels localisés en France, Italie et RFA*, Grenoble, IREPD, 134 p.

Collis D., Ghemawat P. (1994, trad. franç. 1997), "L'analyse du secteur d'activité : comprendre la dynamique et la structure du secteur d'activité", in *Les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises*, Paris, Maxima, Laurent du Mesnil éd., p. 243-275.

Combes M.-C. (1986), *Les petites entreprises et leurs apprentis*, Céreq, étude n° 36, 63 p.

Commission européenne (1996), *Les entreprises en Europe: quatrième rapport*, Luxembourg, Office des publications officielles des communautés européennes, 171 p.

Coriat B., Weinstein O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Librairie générale française, 218 p.

Corsani A. (1998), "Métamorphoses du rapport salarial et dynamiques territoriales, le cas des districts industriels en Italie", *Innovations*, n° 8, p.61-83.

Crocquey E. (1995), "Les capacités de formation des entreprises en 1995 : de l'alternance à la formation en situation de travail", *Premières synthèses*, Dares, n° 119, décembre.

Crocquey E., Gross E., Jeger F., Mazel O., Seroussi G. (1996), *Les familles professionnelles. Données de cadrage*, Paris, Dares, n° 5-6, ministère du Travail et des Affaires sociales, 228 p.

Crozier (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 382 p.

Crozier et Friedberg (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 437 p.

Curvalle B. (1994), "L'EDI et le JAT condamnent-elles les PME ?", Communication aux II^e Journées des IUT de la Recherche en Sciences sociales et Humaines, Toulouse.

Cyert R.-M., March J.-G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 332 p.

Daniel C., Le Minez S. (1997), "Les comportements d'embauche en 1994 des établissements de 10 salariés et plus : quelle utilisation des aides publiques ?", *Premières Synthèses*, Dares, n° 07.

Daniel C., Picart C. (1997), "L'usage des dispositifs de politique d'emploi par les entreprises", *Premières Synthèses*, Dares, n° 15-1.

Direction de l'animation, de la recherche, des études et de la statistique (Dares) (1996), "L'emploi et les relations sociales dans les PME", Colloque du 11 octobre 1994, Paris, La Documentation française, 263 p.

De Bandt J. (1991), "L'économie industrielle face à la réalité des transformations industrielles", in R. Arena, L. Benzoni, J. De Bandt, P.-M. Romani, *Traité d'économie industrielle*, Paris, Economica, p. 867-934.

De Barry Ch., Savoye B. (1994), "Emplois et ventes des petites entreprises pérennes", *Économie et Statistique*, n° 271/272, 1/2, p. 37-48.

- Debray C., Leyronas C. (1996), " Réseau et hypogroupe : émergence de stratégies organisationnelles en petite entreprise ", XIII^e Journées nationales des IAE, Toulouse, 16-17 avril, 15 p.
- Delbos G., Jorion P. (1990), *La transmission des savoirs*, Paris, Maison des sciences de l'homme, 306 p.
- Del Cont C. (1997), *Propriété économique, dépendance et responsabilité*, Paris, L'Harmattan, 399 p.
- Desreumaux A. (1993), *Stratégie*, Paris, Dalloz, coll. " Précis de gestion ", p. 6-64.
- Desroche H. (1992), *Conduites maiéutiques en éducation des adultes (Apprentissage IV)*, Paris, éditions Ouvrières, 208 p.
- Desrosières A. (1989), " L'opposition entre deux formes d'enquête : monographie et statistique ", in Boltanski L. et Thévenot L. (éditeurs), *Justesse et justice dans le travail*, Paris, PUF, " Cahiers du Centre d'étude de l'emploi ", n° 33, p. 1-9.
- D'Iribarne A., Gadille M. (1998), " Entrepreneuriat et construction " sociétale " : la France à la recherche d'une compétitivité sans précarité ", in *Mélanges en l'honneur du professeur Jean Vincens*, Toulouse, Presses de l'université des sciences sociales de Toulouse, p.273-293.
- D'Iribarne Ph. (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil.
- D'Iribarne Ph. (1990), *Le chômage paradoxal*, Paris, PUF, 191 p.
- Dosi G., Teece D.J., Winter S.G. (1990), "Les frontières des entreprises", *Revue d'économie industrielle*.
- Dubar C. (1991), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, p. 133-155.
- Dubernet A.-C. (1995), " Accès à l'emploi et identité sociale : l'exemple des catégories intermédiaires d'entreprise ", in *L'avenir des catégories intermédiaires d'encadrement*, Journée d'étude Céreq et du réseau des centres associés, Clermont-Ferrand, CER-ESC/Cra-Céreq, octobre, doc. multigr., p. 123-134.
- Dubernet A.-C. (1997-a), " Les métiers du bâtiment ", in Bentabet E., Dubernet A.-C., Foucher Ch., Lamanthe A. et al., *Pratiques et représentations de la formation professionnelle dans les très petites entreprises. Approche sectorielle*, Marseille, Céreq, doc. multigr., p. 125-171.
- Dubernet A.-C. (1997-b), " Les services divers marchands aux particuliers : coiffure, toilettage canin, photographie ", in Bentabet E., Dubernet A.-C., Foucher Ch., Lamanthe A. et al., *Pratiques et représentations de la formation professionnelle dans les très petites entreprises. Approche sectorielle*, Marseille, Céreq, doc. multigr., p. 501- 545.
- Dubois J. (1996), " Requiem pour l'emploi salarié ", *Projet*, n° 246, été, p. 59-68.
- Dubost N. (1995), " Les PME françaises évoluent-elles vers des bureaucraties ? ", Communication au Congrès de l'AIMS, Paris-Dauphine, p. 596-611.
- Duchéneau B. (1995), *Enquête sur les PME françaises : Identités, Contextes, Chiffres*, Paris, Maxima, 577 p.
- Duchéneau B. (1996), *Les digeants de PME. Enquête chiffres analyses*, Paris, CEPME, Maxima, Laurent du Mesnil éditions, 516 p.
- Dupuy Y., Larré F., Sublet S., Morin M.-L. (dir.) (1997), *Prestation de travail et activité de service*, Rapport de recherche pour la Dares, novembre, 322 p.
- Elias N. (1975), *La dynamique de l'Occident*, Paris, Calmann-Levy.

- Elias N. (1991-a), *Qu'est-ce que la sociologie ?*, Paris, L'Aube, 222 p.
- Elias N. (1991-b), *La société des individus*, Paris, Fayard, 301 p.
- Eymard-Duvernay F. (1987), " Les entreprises et leurs modèles ", Paris, PUF, " Cahiers du Centre d'étude de l'emploi ", n° 30, p. 5-12.
- Eymard-Duvernay F. (1991), " Les nouvelles responsabilités des entreprises sur le marché du travail ", *CFDT Aujourd'hui*, n° 102, septembre.
- Eymard-Duvernay F., Marchal E. (1997), *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié, 239 p.
- Filion L.-J. (1997), " Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances ", *Revue internationale PME*, vol. 10, n° 2, p. 129-172.
- Fourcade B., Ourtau M. (1992), " L'apprentissage en France : une forme particulière en renouvellement ", Céreq, document de travail, Journée sur l'apprentissage, mai.
- Freund J. (1966), *Sociologie de Max Weber*. Paris, PUF, 256 p.
- Freyssinet J. (1990), *La gestion de l'emploi par les firmes : typologies et modèles*, IRES, document de travail, n° 90-02, mars, 28 p.
- Gadrey J. (1993), *L'économie des services*, Paris, La Découverte, 125 p.
- Galbraith J.K. (1967, éd. fr. 1968), *The new industrial state; Le nouvel état industriel. Essai sur le système économique américain*, Paris, Gallimard, 418 p.
- Galtier B. (1996), " Gérer la main-d'oeuvre dans la durée : des pratiques différenciées en renouvellement ", *Économie et statistique*, n° 298/8, p. 45-70.
- Ganne B. (dir.) (1991), *Développement local et ensembles de PME*, Rapport du groupe de travail financé par le Pirtem (1989-1991), Lyon, Glysi-CNRS, doc. multigr. n° 6, juillet, 503 p.
- Gaye M. (1998), " Formations en alternance : environ un contrat sur cinq est rompu avant son terme ", *Premières synthèses*, Dares, n° 17.
- Gazier B. (1993), *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, La Découverte, 119 p.
- Genna B. (1997), " Les rémunérations et l'emploi dans les petits établissements en octobre 1996 ", *Premières Synthèses*, Dares, n° 29.1.
- Gervais M. (1978), " Pour une théorie de l'organisation-PME ", *Revue française de gestion*, n° 15, p. 37-48.
- Gibb Dyer W. (1989), " Integrating professional management into a family owned business ", *Family Business Review*, n° 11.
- Girard B. (1997), " Pourquoi les PME restent-elles PME ? ", *Gérer et Comprendre*, septembre.
- Goujet R., Pastorello M.-H., Silvestre H. (1994), " Eléments de recherche sur la relation des PMI avec leur environnement. Cadre d'étude: les systèmes productifs locaux ", Communication à la 39^e Conférence mondiale de l'ICSB : " Les PME/PMI et leur contribution au développement régional et international ", p. 269-285.

- Gouvernement du Québec (1997), *Les PME au Québec: état de la situation, édition 1997*, Bibliothèque nationale du Québec, 155 p.
- Gresle F. (1981), *L'univers de la boutique. Les petits patrons du Nord (1920-1975)*, Lille, Presses universitaires de Lille, 161 p.
- Guédez A. (1994), *Compagnonnage et apprentissage*, Paris, PUF, 195 p.
- Guégnard Ch., Perret C. (1997), *Les trajectoires professionnelles des jeunes en Bourgogne. Enquête auprès des sortants des filières automobile, hôtellerie-restauration, commerce*, Céreq, centre associé de Dijon/Iredu-Cnrs, janvier, 41 p.
- Guerrier G., Hannoun M. (1996), *Le partenariat industriel*, Paris, SESSI, Chiffres Clés Référence, n° 183, 237 p.
- Guesnier B. (1994), " Régional Variations in New Firm Formation in France ", *Regional Studies*, n° 4, p. 347-358.
- Guiou G. (1998), " La prise de contrôle d'entreprise : une activité " dénaturante " pour la PME ", communication au IV^e Congrès international francophone sur la PME, universités de Metz et Nancy, 22-24 octobre, 17 p.
- Heilbron J. (1986), " Le professionnalisation comme concept sociologique et comme stratégie des sociologues ", in *Historiens et sociologues aujourd'hui*, Paris, CNRS, p. 61-78.
- Houssiaux J. (1957- a), " Le concept de quasi-intégration et le rôle des sous-traitants dans l'industrie ", *Revue économique*, n° 2, p. 221-247.
- Houssiaux J. (1957- b), " Quasi-intégration, croissance des firmes et structures industrielles ", *Revue économique*, n° 3, p. 385-411.
- Hughes E.-C. (1958), *Men and their Work*, Glencoe, Ill., The Free Press, p. 78-87, trad. franç. in *Le regard Sociologique*, Paris, édition de l'école des hautes études en sciences sociales (EHESS), 1996, 344 p.
- Hughes E.-C. (1963), " Professions ", *Daedalus*, 92, n° 4, p. 655-668, trad. franç. in *Le regard Sociologique*, Paris, EHESS, 1996, p. 107-121.
- Hughes E.-C. (1970), " The Humble and the Proud : The Comparative Study of Occupations ", *The Sociological Quarterly*, 9 (2), p. 147-156, trad. franç. in *Le regard Sociologique*, Paris, EHESS, 1996, p. 123-135.
- Ingham M. (éditeur) (1995), *Management stratégique et compétitivité*, Bruxelles, De Boeck Université, 559 p.
- Institut supérieur des métiers (1994), *Technologie et innovation dans les entreprises artisanales*, 72 p.
- Journal officiel (1997), *L'artisanat : enjeux et conditions de son développement*, étude présentée par la section des activités productives de la recherche et de la technologie, Avis et rapports du Conseil économique et social, n° 19, samedi 15 novembre, 113 p.
- Julien P.-A. et al. (1994), *Les PME. Bilan et perspectives*, Paris, Economica, 437 p.
- Julien P.-A., Marchesnay M. (1988), *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*, Paris, Vuibert, 288 p.
- Julien P.-A., Marchesnay M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica, 112 p.

- Kaminski P. (1994), " L'innovation dans la micro-entreprise au cœur de la relation de sous-traitance ", *Le 4 pages des statistiques industrielles*, SESSI, n° 41, septembre.
- Lamanthe A., Bentabet E. (1997), " L'agro-alimentaire ", in Bentabet E., Dubernet A.-C., Foucher Ch., Lamanthe A. et al., *Pratiques et représentations de la formation professionnelle dans les très petites entreprises. Approche sectorielle*, Marseille, Céreq, doc. multigr., p. 173-241.
- Leborgne D., Lipietz A. (1992), "Idées fausses et questions ouvertes de l'après-fordisme", *Espaces et Sociétés*, n° 66/67, p.39-68.
- Lecoq B. (1995), " La relation technologie – territoire et les milieux innovateurs ", *Revue internationale PME*, vol. 8, n° 1, p. 81-106.
- Lemaire S. (1994), " Les apprentis en 1993-1994 ", *Note d'information*, 94-40, Direction de l'évaluation et de la prospective (DEP), ministère de l'éducation nationale, octobre.
- Lemaire S. (1995), " Apprentissage : les ruptures de contrat vues par les jeunes et leurs employeurs ", *Note d'information*, 95-38, DEP, septembre.
- Lescure M. (1996), *PME et croissance économique. L'expérience française des années 1920*, Paris, Economica, 350 p.
- Lesne M., Minvielle Y. (1990), *Socialisation et formation*, Paris, Païdeia, 237 p.
- Leyronas Ch. (1998), " La gestion des réseaux de petites entreprises : logiques entrepreneuriale et managériale ", communication au IV^e Congrès international francophone sur la PME, universités de Metz et Nancy, 22-24 octobre
- Lorino Ph., Tarondeau J-C (1998), " De la stratégie aux processus stratégiques ", *Revue française de gestion*, n° 117, janvier-février, p. 5-17.
- Lyon-Caen G. (1990), *Le droit du travail non salarié*, Paris, Sirey, 208 p.
- Mallet L. (1990), " Stratégie industrielle et gestion de l'emploi ", Journées travail, performance, compétitivité, PIRREM-CNRS, Grenoble, 15-16 novembre.
- Mancel N. (1997), " Les profils de gestion de la main-d'œuvre au niveau des secteurs d'activité. Conséquences pour l'emploi des jeunes ", *Formation Emploi*, octobre-décembre, p. 67- 79.
- March J.-G., Simon H.-A. (1958), *Organizations*, New York, Wiley and Sons, trad. franç. : *Les Organisations*, Paris, Dunod, 1971, 253 p.
- Marchesnay M. (1986), " La TPE comme adaptation à la crise ", in Chicha J., Joyal A., Julien P.-A. (dir.), *La PME dans un monde en mutation*, Sillery, Presses de l'université du Québec, p. 233-240.
- Marchesnay M. (1991), " De l'hypofirme à l'hypogroupe : naissance, connaissance, reconnaissance ", *Les cahiers du Lerass*, n° 23, p. 33-50.
- Marchesnay M., Fourcade C. (1997), *Gestion de la PME/PMI*, Paris, Nathan, coll. " Étapes, Références ", 317 p.
- Marchesnay M. (1997), " Quelle formation pour un capitalisme entrepreneurial ? ", 12 p. dactyl.
- Marin B. (1988), " Qu'est-ce que le patronat ? Enjeux théoriques et résultats empiriques ", *Sociologie du Travail*, XXX, n° 4, p. 529.
- Martinet A.-C. (1993), " La pensée stratégique face à la gestion des ressources humaines ", in J. Brabet (coord.), *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris, Economica, p.311-317.

- Maurin E. (1995), " Les petites unités et la dynamique des emplois ", colloque du 11 octobre 1994 : " l'emploi et les relations sociales dans les PME ", Paris, La Documentation française, mai.
- Mauss M. (1968), *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF, 4^e éd., 482 p. (1^{ère} éd. : 1950).
- Mayer N. (1980), " Un siècle d'évolution du petit commerce français ", *Coopération-distribution-consommation*, Cevifop, janvier.
- Messeghem K. (1998), " Implications organisationnelles pour les PME de la mise sous assurance qualité ", communication au IV^e Congrès international francophone sur la PME, universités de Metz et Nancy, 22-24 octobre, 20 p.
- Michun S. (1991), *L'assise locale des petites entreprises (Présentation des concepts et enquête auprès de petites entreprises de l'arrondissement d'Alès)*, Montpellier, CRPEE, doc. multigr., 146 p.
- Michun S. (1994), " Phénomènes de proximité et petite entreprise ", Communication à la 39^{ème} Conférence Mondiale de l'ICSB : " Les PME/PMI et leur contribution au développement régional et international ", p. 227-235.
- Michun S. (1997-a), " L'expertise comptable ", in Bentabet E., Dubernet A.-C., Foucher Ch., Lamanthe A. et al., *Pratiques et représentations de la formation professionnelle dans les très petites entreprises. Approche sectorielle*, Marseille, Céreq, doc. multigr., p. 7-59.
- Michun S. (1997-b), " Les métiers d'art ", in Bentabet E., Dubernet A.-C., Foucher Ch., Lamanthe A. et al., *Pratiques et représentations de la formation professionnelle dans les très petites entreprises. Approche sectorielle*, Marseille, Céreq, doc. multigr., p. 343-397.
- Michun S. (1997-c), *Alternance et développement des compétences : les jeunes acteurs de la modernisation des petites entreprises régionales*, Montpellier, collection des études de l'OREQF, n° 8, 60 p.
- Michun S. (1997-d), *Petite entreprise et insertion des personnes en difficulté en Languedoc-Roussillon*, Cahiers de recherche du centre régional associé au Céreq, n° 1, 85 p.
- Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie/Secrétariat d'État aux petites et moyennes entreprises, au commerce et à l'artisanat (1997), *La France de l'artisanat, chiffres clefs 1997*, 108 p.
- Ministère des petites et moyennes entreprises, du commerce et de l'artisanat (1995), *La France des commerces*, Direction du commerce intérieur, 88 p.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, éditions d'Organisation, 464 p.
- Mintzberg H. (1989), *Mintzberg on management. Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, New York, trad. franç. : *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris, éditions d'Organisation, 1990, 570 p.
- Mintzberg H. (1991), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris, éditions d'Organisation, 570 p.
- Mintzberg H., Waters J.-A. (1985), " Of strategies, deliberate and emergent ", *Strategic Management Journal*, vol. 6.
- Monchois X., Bonneau J. (1996), *Les créations d'entreprises du premier semestre 1994 : résultats détaillés nationaux et régionaux*, Paris, INSEE Résultats, n°455/456, 337 p.

- Monnet M., Trouvé Ph. (1997), " Le commerce de détail ", in Bentabet E., Dubernet A.-C., Foucher Ch., Lamanthe A. et al., *Pratiques et représentations de la formation professionnelle dans les très petites entreprises. Approche sectorielle*, Marseille, Céreq, doc. multigr., p. 399-470.
- Morvan Y. (1985), *Fondements d'économie industrielle*, Paris, Economica, 482 p.
- Mouriaux M-F (1994), " Nouvelles entreprises : des emplois créés, déplacés ou sauvegardés ? ", *Travail et Emploi*, n° 58, janvier, p. 25-37.
- Mucchielli A. (1994), *Les méthodes qualitatives*. Paris, PUF, coll. " Que sais-je ? ", n° 2 591, 18 p.
- Mucchielli A. (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris, Armand Colin, 275 p.
- Nelson R.R., Winter S.-G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press, 437 p.
- Nguyen T-H, Bellehumeur A. (1985), " À propos de l'interchangeabilité des mesures de taille d'entreprise ", *Revue d'économie industrielle*, n° 33, p. 44-57.
- Paché G., Paraponaris C. (1987), " Réorganisation du capital industriel et formes liées de la gestion de production ", *Économies et Sociétés*, n° 6, p. 151-177.
- Paché G., Paraponaris C. (1993), *L'entreprise en réseau*, Paris, PUF, coll. " Que sais-je ? ", 110 p.
- Paradas A., Torrès O. (1996), " Les politiques de formation des PME françaises de classe mondiale ", *Revue internationale PME*, vol. 9, n° 2, p. 7-35.
- Paysant M., Batty B. (1995), *Travail salarié, travail indépendant*, Paris, Flammarion, 126 p.
- Pecqueur B. (1992), " Territoire, territorialité et développement ", Communication au colloque " Industrie et territoire : les systèmes productifs localisés ", Grenoble, IREPD, 18 p.
- Perez R. (1983), " Introduction méthodologique sur l'articulation filières-stratégies ", in Adefi, *Economie industrielle, problématique et méthodologie*, Paris, Economica, p. 69-74.
- Pérot Y., Simon-Zarca G., (1998), " Apprentissage. De nouveaux parcours de formation ", *Bref*, Céreq, n° 139, février.
- Perrin J.-C. (1990), " Organisation industrielle : la composante territoriale ", *Revue d'économie industrielle*, n° 51, p. 276-303.
- Piatecki C., Ferrier O., Ulmann Ph. (1997), *Les travailleurs indépendants*, Paris, Economica, 300 p.
- Picart C. (1997), " Apprentissage et alternance en 1996 ", *Premières synthèses*, Dares, n° 34-4.
- 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.
- Piore M.-J. (1991), "Nouvelles remarques sur les trajectoires technologiques", in Boyer R., Chavance B., Godard O. (dir.), *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Paris, EHESS, p. 137-150.
- Plane J.-M., Torrès O. (1998), " Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ? ", communication au IV^e Congrès international francophone sur la PME, universités de Metz et Nancy, 22-24 octobre, 11 p.

- Porter M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica (trad. fr. de : *Competitive Strategy : Techniques for analysing industries and competitors*, The Free Press, New-York, 1980).
- Porter M. (1992), *L'avantage concurrentiel des nations*, Paris, InterEditions, 833 p.
- Porter M. (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review*, November-December, p. 61-78.
- Porter M. (1997), "Plaidoyer pour un retour de la stratégie", *l'Expansion Management Review*, mars, p. 6-18.
- Prahalad C.-K., Fahey L., Randall R.-M., (1994, trad. franç. 1997), "Une stratégie pour la croissance : le rôle des compétences de base dans l'entreprise", in *Les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises*, Paris, Maxima, Laurent du Mesnil éditions, p. 353-380.
- Rainnie A. (1989), *Industrial relations in small firms. Small isn't beautiful*, London and New York, Routledge, 194 p.
- Rallet A. (1991), "Théorie de la polarisation et technopoles", *Économies et Sociétés*, série " Progrès et Croissance ", n° 32, p. 43-64.
- Ravix J.-L., Torre A. (1991), "Pôles de croissance et technopoles : une lecture en termes d'organisation industrielle", *Économies et sociétés*, série " Progrès et Croissance ", n° 32, p. 65-81.
- Reid G.-C., Jacobsen L.-R., Anderson M.-E. (1993), *Profiles in Small Business. A competitive Strategy Approach*, London, Routledge, 211 p.
- Rerat F. (1986), "La polyvalence comme méthode d'organisation du travail", *Formation emploi*, avril-juin, p. 43-53.
- Revue d'économie régionale et urbaine (RERU) (1991), *Milieus innovateurs : réseaux d'innovation*, RERU, n° 3/4, 534 p.
- RERU (1993), *Économie de proximité*, RERU, n° 3.
- Rothschild W.-E. (1984), *How to Gain (and Maintain) The Competitive Advantage in Business?*, New York, McGraw-Hill.
- Salais R., Storper M. (1993), *Les mondes de production*, Paris, EHESS, 467 p.
- Savoye B. (1994), "La taille des entreprises, élément structurant du système productif : analyse française et communautaire", *Revue d'économie industrielle*, n°67, p. 103-119.
- Savoye B., Pommier Ph. (1996), "L'essor du secteur privé d'entreprises en europe centrale et orientale", *Insee Première*, n° 496.
- Sayag A. (éditeur) (1981), *L'entreprise personnelle. tome 2 : Critique et prospective*, Creda, p. 17 et sq.
- Schmoll P. (1997), *L'entreprise inconsciente*, Strasbourg, Groupe PSI, 213 p.
- Schumacher E.-F. (1978), *Small is Beautiful. Une société à la mesure de l'homme*, Paris, Seuil, 305 p.
- Schumpeter J. (1911, édit. franç. 1983), *La théorie de l'évolution économique. Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Paris, Dalloz.
- Schwenk C.R. (1989), "Linking cognitive, organizational and political factors in explaining strategy change", *Journal of Management Studies*, 26 février.

- Serieyx H. (1996), *Les incidences des changements d'organisation des entreprises sur la nature et l'organisation du travail et sur l'emploi*, Journal officiel, Avis et rapports du Conseil économique et social, n° 21, 65 p.
- Thévenot L. (1993), "La trame des organisations", in T. Globokar (dir.), *Entreprise, Société, communauté*, Paris, Autrement, p. 51-72.
- Torrès O. (1997), *Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la petite et moyenne entreprise : application au cas de la globalisation*, Montpellier, thèse en sciences de gestion, 350 p.
- Truvé Ph. (1989), "La construction sociale des pratiques entrepreneuriales. Le cas de la microrégion thiernoise", in D. Hadjadj (dir.), *Pays de Thiers, le regard et la mémoire*, Clermont-Ferrand, Institut d'études du Massif Central, université Blaise Pascal, p. 523-553.
- Truvé Ph. (1991), *L'analyse locale de la relation emploi-formation dans le bassin de Vichy. Exploration de trois domaines : commerce de détail, gestion des "bas niveaux de qualification" et filière "beauté-santé-forme"*. Clermont-Ferrand, CROEF-Auvergne, CER/Groupe ESC, octobre, 77 p.
- Truvé Ph. (1992), "Pratiques entrepreneuriales, reproduction et/ou destabilisation d'un système productif localisé. L'exemple du pays de Thiers", in B. Ganne (dir.), *Développement local et ensembles de PME*, Glysi/CNRS URA 894, université Lumière Lyon II, juillet, p. 259-285.
- Truvé Ph. (1996-a), *Note sur l'enquête formation professionnelle dans les TPE*, ministère du travail et affaires sociales, Mar-Dares, doc. interne, octobre, 3 p..
- Truvé Ph. (1996-b), *Pratiques et représentations de la formation professionnelle dans les très petites entreprises du secteur de l'hôtellerie-restauration*, Clermont-Ferrand, CER-ESC/Cra-Cereq, rapport sectoriel multigr., 80 p.
- Truvé Ph. (1997-a), "L'hôtellerie-restauration", in E. Bentabet, A.-C. Dubernet, Ch. Foucher *et al.*, *Pratiques et représentations de la formation professionnelle dans les très petites entreprises. Approche sectorielle*, Marseille, Céreq, février, p. 243-342.
- Truvé Ph. (1997-b), "Le commerce de détail", in E. Bentabet, A.-C. Dubernet, Ch. Foucher *et al.*, *Pratiques et représentations de la formation professionnelle dans les très petites entreprises. Approche sectorielle*, Marseille, Céreq, février, p. 399-499.
- Truvé Ph. (1997-c), "Les opérations de la sociologie qualitative. Illustration à partir d'une recherche sur les pratiques et les représentations de la formation professionnelle continue dans les TPE", université d'Auvergne, DEA d'économie quantitative, séminaire de méthodologie de la recherche, mars-avril, 29 p.
- Veltz P. (1996), *Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel*, Paris, PUF, coll. "Économie en liberté", 262 p.
- Vennin B. (1994), *Nouvelles PMI. Enquête auprès de 40 néo-entrepreneurs de la région stéphanoise*, Saint-Étienne, CNRS/Cresal, doc. multigr., 128 p.
- Vialla A. (1997), "Apprentissage : ruptures, enchaînements de contrats et accès à l'emploi", *Note d'information*, DEP, 97-22, avril.
- Viennet H. (1991), "La création de filiales", *Insee Première*, n° 167, octobre, 3 p.
- Weber M. (1913), "Essai sur quelques catégories de la sociologie compréhensive", in *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. Tübingen, Mohr-Siebeck (2^e éd.-1951) p. 427-474 ; trad. franç. *Essais sur la théorie de la science*. Paris, Press Pocket, 1992, p. 303-364.

Weber M. (1921), " Les concepts fondamentaux de la sociologie ", in *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, Mohr-Siebeck (4^e édit, 1956) ; trad. franç., *Économie et société*, tome 1, " Les catégories de la sociologie ", Paris, Press Pocket, 1995, p. 27-100.

Weber H. (1986), *Le parti des patrons. Le CNPF (1946-1986)*, Paris, Seuil, 438 p.

Weber H. (1988), " Cultures patronales et types d'entreprises : esquisse d'une typologie du patronat ", *Sociologie du Travail*, XXX, n° 4, p. 548.

Williamson O.-E. (1975), *Markets and Hierarchies. Analysis and anti-trust implications*, New-York, The Free Press.

Williamson O.-E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, The Free Press, 450 p.

Xerfi éd.(1996), " Hôtels et restaurants ", *Secteurs 700*, série 617, p. 145-267.

Zarca B. (1986), *L'artisanat français, du métier traditionnel au groupe social*, Paris, Economica, 290 p.

CÉREQ
Dépôt légal 1^{er} trimestre 1999



Derniers ouvrages parus

- n° 63 - La fonction logistique : une nouvelle fonction dans l'entreprise**
Juillet 1993 (150 F)
- n° 64 - La décentralisation de la formation : marché du travail, institutions, acteurs**
Novembre 1993 (150 F)
- n° 65 - Les conventions collectives de branche : déclin ou renouveau ?**
Novembre 1993 (180 F)
- n° 66 - L'apprentissage coopératif en Rhône-Alpes : portée et limites d'une politique novatrice (1988-1993)**
Décembre 1994 (90 F)
- n° 67- Transformation des marchés internes et gestion des compétences - Le cas d'une entreprise de chimie fine**
Juin 1995 (150 F)
- n° 68 - Réinsertion professionnelle et compétences révélées - le cas d'anciens ouvriers des filatures du nord**
Février 1996 (150 F)
- n° 69 - Les nouvelles politiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés**
Avril 1996 (150 F)
- n°70 - Femmes sur le marché du travail L'autre relation formation-emploi**
Novembre 1997 (150 F)
- n°71 - L'offre de formation continue Les organismes et leurs marchés**
Janvier 1998 (120 F)

Pour tout renseignement concernant
les publications du Céreq s'adresser à la librairie
04 91 13 28 89 (ligne directe)
04 91 13 28 28 (standard)

Cette recherche, qualitative et pionnière, a pour objet l'étude des pratiques réelles de formation et de construction des compétences dans les très petite entreprises (TPE), resituées dans leurs pratiques de gestion de la main-d'œuvre. L'ouvrage met notamment en évidence la construction d'un modèle d'interprétation des résultats qui fait apparaître trois grandes configurations de TPE : " traditionnelles ", " managériales " et " entrepreneuriales ". À travers celles-ci, les pratiques et les représentations de la formation et de la gestion de la main-d'œuvre sont réintégrées dans des ensembles plus vastes – des " combinaisons productives " – qui mettent en jeu, aussi bien les relations des entreprises avec leur environnement (coordination externe) que leur façon de combiner leurs ressources internes (coordination interne). La recherche montre aussi les limites fortes auxquelles se heurtent les dispositions de la loi de 1991 qui visent à étendre aux entreprises de moins de 10 salariés, l'obligation de contribuer à l'effort de formation continue.

Céreq

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

10, place de la Joliette - BP 176 - 13474 Marseille cedex 02
Tél. 04 91 13 28 28 - Fax. 04 91 13 28 80

Diffusion :

La Documentation française
29-31 quai Voltaire - 75344 Paris Cedex 07
Tél. 01 40 15 70 00 - Télécopie. 01 40 15 72 30



Prix : 170 Frs
ISSN : 0767 - 616
ISBN : 2 - 11 - 090 931 5