

Rapport d'étude n°8

Avril 2011

Innovation, emploi et compétences Le cas des entreprises artisanales en Languedoc-Roussillon



Emploi / Qualification / Métier / Formation / Développement / Prospective



ÉDITORIAL

Thierry JULIER
Président de l'OREF
Languedoc - Roussillon

André SYLVESTRE
Président de la Chambre régionale de métiers
et de l'artisanat du Languedoc - Roussillon

Ce partenariat, entre la Chambre régionale de métiers et de l'artisanat et l'OREF de la région Languedoc-Roussillon, vise à mieux comprendre les déterminants et trajectoires de développement des entreprises artisanales. Fortement représentées dans l'économie du Languedoc-Roussillon, ces entreprises sont spécifiques et leurs stratégies vis-à-vis de l'emploi sont très variables d'un établissement à l'autre. Pour être efficace, leur accompagnement devrait intervenir à des moments privilégiés de leur vie : celui de la création, particulièrement, mais également lors d'investissement porteur de changements ou au moment de la transmission de l'entreprise. L'offre de conseil doit en conséquence s'adapter et redonner une place plus importante à la problématique des ressources humaines. Ce sont les principaux éléments mis en évidence par le centre associé au CÉREQ de la région au cours de cette étude.

Directeur de publication : **Thierry JULIER**
Chef de projet : **Bruno BERENGUEL**
Réalisation : **Stéphane MICHUN**, ingénieur d'étude à ART-DEV, centre associé CÉREQ de Montpellier
Comité de suivi et relecture : **Marie-Agnès LUGAZ** (Région Languedoc-Roussillon),
Sandy DUVAL (Chambre régionale de métiers et de l'artisanat du Languedoc-Roussillon – CRMA LR),
Pascal RONGIER (Chambre régionale de métiers et de l'artisanat du Languedoc-Roussillon – CRMA LR),
Jean-Paul TEULIERE (DIRECCTE)
Conception graphique : **Matthieu REDON**

INTRODUCTION	4
LES TPE, DES ENTREPRISES À PART ENTIÈRE, MAIS SPÉCIFIQUES	4
1. DE L'EFFET TAILLE À LA RECONNAISSANCE DES TPE	4
A) UN POIDS ÉCONOMIQUE NON NÉGLIGEABLE	6
B) DES ENTREPRISES QUI NE DÉDAIGNENT PAS D'INNOVER	6
C) UNE FORTE CONTRIBUTION AUX STOCKS ET FLUX D'EMPLOIS	8
D) DES ENTREPRISES QUI RECRUTENT DE NOMBREUX JEUNES	9
E) UNE QUALITÉ DES EMPLOIS FORTEMENT DISCUTÉE	9
2. LA TPE, UNE QUASI-ORGANISATION INTERACTIVE	12
A) LA NATURE DE LA TPE	12
B) LA CONTRÔLABILITÉ DE LA PETITE ENTREPRISE	12
C) QUATRE MANIFESTATIONS POUR UN MÊME FORMAT D'ENTREPRISE	14
Les petites entreprises traditionnelles	14
Les petites entreprises managériales	15
Les petites entreprises entrepreneuriales	15
Les petites entreprises néo-libérales	15
LA NATURE DU PROJET ENTREPRENEURIAL, FACTEUR DÉCISIF DU DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE	17
1. LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE SE JOUE DÉJÀ À LA CRÉATION	17
A) PROFIL, PARCOURS ET ACTIVITÉ DU DIRIGEANT	18
B) LES CRÉATEURS ET L'INNOVATION	22
C) PÉRENNITÉ ET EMPLOIS DES ENTREPRISES CRÉÉES EN 2002	24
2. LE DÉVELOPPEMENT DE LA TPE NE RIME PAS TOUJOURS AVEC CROISSANCE	26
A) UNE GRILLE D'ANALYSE : UN DIRIGEANT À TROIS TÊTES	26
B) DÉVELOPPEMENT OU CROISSANCE ?	27
CONCLUSION	29
ÉLÉMENTS BIBLIOGRAPHIQUES	30

INTRODUCTION

La crise et le développement du chômage relancent le débat sur la création d'emplois. Depuis des décennies, les petites entreprises ont été interpellées et mobilisées pour permettre aux jeunes débutants de faire leurs premiers pas dans la vie active et aux chômeurs de retrouver un emploi. Elles ont ainsi participé activement au dynamisme du marché du travail, à la réorganisation du système productif et aux transferts considérables d'emplois que cette réorganisation exigeait. Il importe donc de mieux saisir les spécificités des petites entreprises et leurs modes de fonctionnement afin de les aider à se développer, à créer des richesses et des emplois et à contribuer à l'économie de la connaissance, en termes par exemple d'innovation.

Paradoxalement, les dirigeants de petites entreprises se voient souvent reprocher leur amateurisme, leur manque d'initiative, leur incapacité à mettre en œuvre une stratégie de long terme et, au final, leurs réticences à faire croître leur entreprise. Cette vision par trop négative ne rend pas compte du dynamisme de la plupart de ces entreprises, des compétences de leurs dirigeants et de leurs salariés et de la variété irréductible du tissu des petites entreprises. Peut-on faire comme s'il n'existait qu'une seule trajectoire de développement pour ce type d'entreprises ?

Au lieu de chercher à imposer aux petites entreprises des solutions préétablies, il convient de s'intéresser à leur organisation, aux mobiles de leurs dirigeants, à leur vision stratégique et à leurs pratiques gestionnaires. La modernisation et le développement des petites entreprises peuvent emprunter de multiples voies, certaines porteuses d'une rupture, voire d'une dénaturation, d'autres plus marquées par la recherche d'une certaine continuité, voire par l'attachement à certaines traditions. Mais toutes ces voies mobilisent, autour du dirigeant, les ressources humaines de l'entreprise.

C'est pourquoi nous mettrons l'accent dans la première partie sur la nature et la diversité des petites entreprises au regard des ressources humaines. Une typologie d'entreprises sera alors proposée, typologie qui montrera que, si la croissance laisse espérer des gains importants, elle engendre également des contraintes qui touchent aux spécificités des petites entreprises comme l'autonomie et la proximité. La seconde partie sera, quant à elle, consacrée à une mise en perspective de matériaux à la fois quantitatifs et qualitatifs que nous avons rassemblés ou constitués. Nous verrons alors que les résultats d'une enquête de l'INSEE sur les créateurs d'entreprise, comme nos enquêtes auprès d'une dizaine de conseillers des Chambres de Métiers et d'une quinzaine d'artisans, plaident en faveur d'un repérage précoce des besoins des entreprises en termes de développement, voire de croissance.

LES TPE, DES ENTREPRISES À PART ENTIÈRE, MAIS SPÉCIFIQUES

Depuis la crise des années soixante-dix, les entreprises de petite taille occupent une place importante dans l'actualité ainsi que dans les discours sur l'emploi, l'innovation ou le développement local. Pour autant, les économistes n'ont, dans l'ensemble et à l'inverse des gestionnaires, prêté qu'une attention minime à cette masse d'entreprises. À un manque d'intérêt évident pour des entreprises qui, prises une à une, n'ont qu'un faible poids économique, s'ajoute un doute sur l'opportunité de reconnaître, en économie, leur caractère spécifique. Comment peut-on en effet définir la petite entreprise ? Quelle est sa véritable nature, sachant qu'il existe de fait plusieurs types de petites firmes ?

1. DE L'EFFET TAILLE À LA RECONNAISSANCE DES TPE

Une mise au point s'impose. L'expression " petites et moyennes entreprises ", bien que couramment employée, n'a guère de sens (surtout lorsqu'elle est employée au singulier... la PME !) et, en tout cas, n'a qu'une portée opérationnelle limitée. Nous rejetterons donc la définition usuelle qui consiste à englober dans un même ensemble toutes les entreprises de moins de deux cent cinquante, voire de cinq cents salariés. Nous laisserons de côté les entreprises dites " moyennes ". Celles-ci constituent d'authentiques organisations structurées et ont, de ce fait, tendance à se comporter comme des entreprises de grande taille, même si elles conservent fréquemment certaines caractéristiques des petites, leur caractère familial notamment.

En cas de recours aux statistiques, nous nous focaliserons sur les entreprises qui, de par leur taille exprimée en nombre de salariés (puisqu'il nous privilégions l'élément humain), sont le plus susceptibles d'illustrer les modes de fonctionnement de ces « quasi-organisations » qui, tant bien que mal, doivent chercher chez leurs membres, permanents ou occasionnels, ou dans leur environnement, les moyens alternatifs de leur pérennité, de leur développement, voire de leur croissance. Cela nous conduira à privilégier les données statistiques et les références bibliographiques qui se concentrent sur les petites entreprises et, plus encore, sur les très petites entreprises (TPE).

Face à la demande sociale comme aux interrogations plus théoriques des chercheurs intéressés par le milieu des petites entreprises, il est évidemment tentant d'interpeller d'emblée le système statistique d'autant que, parmi les multiples découpages statistiques et analytiques du système productif, le clivage par la taille des unités productives est assez couramment utilisé. Les définitions retenues par les statisticiens sont de nature quantitative et formulées en termes de seuils.

L'hypothèse est faite qu'en moyenne et sur de nombreux points, les petites entreprises possèdent des caractéristiques différentes des grandes et, surtout, que, face à un même problème ou impératif (la nécessité d'entretenir les compétences des travailleurs, par exemple), elles se comportent dans l'ensemble différemment.

La taille de l'entreprise (ou de l'établissement) exprimée en effectifs salariés permet de construire plusieurs classes assez typées, notamment du point de vue de la gestion des ressources humaines. Ainsi peut-on distinguer les entreprises unipersonnelles (0 salarié), les très petites entreprises (1 à 9 salariés), les petites entreprises (10 à 49 salariés), les entreprises moyennes (50 à 249 salariés) et les grandes entreprises (250 salariés et plus). Ces seuils peuvent varier d'un pays à l'autre ou d'une étude à l'autre et sont le plus souvent complétés par d'autres seuils de nature financière. Ainsi, au niveau européen, le chiffre d'affaires et le total du bilan viennent compléter la définition des TPE et des PME. La notion d'indépendance, enfin, est souvent consi-

dérée comme essentielle pour définir ces entreprises, mais cette restriction nous paraît de moins en moins fondée, compte tenu du développement fulgurant des groupes, des réseaux et, plus largement, des partenariats entre entreprises de toutes dimensions [Picart, 2007].

Nous montrerons ultérieurement combien cette approche en termes d'effet taille doit être relativisée et surtout complétée par une démarche plus qualitative et compréhensive rendant mieux compte de la diversité des petites entreprises [Bentabet, 2008]. En attendant, il convient de ne pas négliger les informations ainsi collectées par l'appareil statistique. Elles nous fournissent en effet des données de cadrage essentielles et nous permettent de dresser un inventaire des facteurs de structuration de ce milieu d'entreprises. En ce sens, on ne saurait faire l'impasse sur les données suivantes, même si elles portent pour la plupart sur l'échelon national.

L'ARTISANAT EN LANGUEDOC-ROUSSILLON

En Languedoc-Roussillon, les 55 351 entreprises de l'artisanat emploient 161 757 personnes (chefs d'entreprise, conjoints-collaborateurs, salariés, apprentis), soit environ 35% de l'emploi régional dans les activités marchandes. Plus précisément, on comptait, en 2008, 97 407 salariés et 8 155 apprentis. Dans le même temps, 2 752 conjoints collaborateurs étaient déclarés au Répertoire des Métiers.

En dix ans, le parc d'entreprises artisanales a progressé de 36% (les taux de progression s'échelonnent de 15% pour la Lozère à 42% pour le Gard). Ce parc représente 36% des établissements du secteur marchand de l'industrie, de la construction, du commerce et des services (12% dans les services, 21% dans le commerce, 92% dans l'industrie et même 98% dans la construction). C'est dire l'importance de ce mésosystème qui, à travers plus de 250 métiers, génère 8,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Si 32% des entreprises artisanales ont plus de 10 ans d'ancienneté en Languedoc-Roussillon, 41% d'entre elles ont moins de 3 ans. Le renouvellement du tissu artisanal est donc conséquent et sera probablement accentué dans l'avenir, compte tenu du vieillissement qui touche les dirigeants : 33% d'entre eux ont 50 ans ou plus (la moyenne d'âge des dirigeants est de 45 ans).

Durant l'année 2008, 2 646 personnes (dont 1 381 artisans) ont bénéficié du Fonds Régional de la Formation¹. Parmi ces bénéficiaires, on comptait 51% de femmes, alors même que seulement 19% des artisans sont des femmes². Les actions de perfectionnement ont concerné une majorité de bénéficiaires (1 798 exactement, soit 68% des bénéficiaires). En termes d'heures de formation prises en charge, les formations en gestion économique et financière arrivaient largement en tête (34% des heures), suivies de celles liées à l'organisation administrative (19%), aux stratégies et techniques commerciales (19%), à la gestion des ressources humaines (17%) et aux compétences de base (11%). Les formations diplômantes, plus exigeantes en disponibilité que les actions de perfectionnement (la durée moyenne de ces formations est de 108 heures, contre seulement 19 heures pour les actions de perfectionnement), ont concerné 355 bénéficiaires.

Le potentiel artisanal est donc indéniable en Languedoc-Roussillon. Reste que les entreprises artisanales emploient, en moyenne, moins de 2 salariés par établissement, que les difficultés lors de la création ou de la reprise sont nombreuses et que la pérennité de toutes ces entreprises est loin d'être assurée. Remarquons que seulement 51% des établissements emploient des salariés. Il convient donc de s'interroger sur le potentiel de développement des entreprises artisanales et sur la manière de l'exploiter au mieux, notamment au regard de l'amélioration – quantitative et qualitative – de l'emploi.

Source : Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat.

1. Ce Fonds ne peut financer que des actions de formation « transversales » liées à la gestion et au développement des entreprises artisanales. Pour les autres formations, les artisans doivent s'adresser à leur OPCA et/ou à leurs organisations professionnelles.

2. Cette proportion élevée de femmes parmi les bénéficiaires de formation ne tient pas seulement à leur poids au sein des conjoints non salariés. En se limitant aux seuls artisans, la proportion de femmes bénéficiaires atteint en effet 35%.

A/ UN POIDS ÉCONOMIQUE NON NÉGLIGEABLE

Au niveau national, les entreprises de moins de 20 salariés représentent plus du quart de la valeur ajoutée : la proportion varie de 10,1% pour l'industrie et l'énergie à 51,8% dans la construction (en laissant de côté le secteur de l'éducation, de la santé et de l'action sociale qui renvoie plutôt à des organisations associatives ou parapubliques). Le tableau suivant montre par ailleurs que, dans un même secteur, peuvent coexister des entreprises de toutes tailles. C'est dire que si, à l'occasion, les TPE peuvent être en concurrence frontale avec des « poids lourds » du secteur, elles vont veiller le plus souvent à nier cette concurrence, à la contourner chaque fois que possible, voire à développer une économie de la rente (avec les risques que cela peut présenter).

POIDS DES ENTREPRISES EN TERMES DE VALEUR AJOUTÉE SELON LA TAILLE FRANCE, 2007 (EN %)

	0 à 19	20 à 249	250 ou plus	Total
IAA	21,0	13,5	65,5	100
Industrie et énergie	10,1	13,6	76,4	100
Construction	51,8	22,3	25,9	100
Commerce	31,5	15,1	53,4	100
Transports	12,4	12,7	75,0	100
Services	28,3	13,1	58,6	100
Éducation, santé, action sociale	71,6	14,5	13,8	100
total	27,3	14,4	58,3	100

Source : DGCIS / INSEE.

Une analyse centrée sur l'artisanat met en lumière le poids tout à fait remarquable de ces entreprises en Languedoc-Roussillon. Ainsi, en 2007, on comptait en région 1 986 entreprises artisanales pour 100 000 habitants (1 384 en France métropolitaine). Ces entreprises artisanales, à elles seules, généraient un tiers de l'emploi salarié du champ ICS (Industrie, Commerce, Services), un quart du chiffre d'affaires total et plus de 28% de la valeur ajoutée. Ces indicateurs doivent être divisés par deux, voire plus, pour obtenir les valeurs nationales !

LE POIDS DE L'ARTISANAT EN 2007 EN FRANCE ET EN LANGUEDOC-ROUSSILLON

	Languedoc-Roussillon	France
Densité (nb d'entreprises pour 100 000 habitants)	1 986	1 384
Poids dans l'ensemble ICS des entreprises artisanales (%)	38,7	33,2
Poids dans l'ensemble ICS en termes d'emploi salarié (%)	33,4	16,6
Poids dans l'ensemble ICS en termes d'emploi total (%)	35,1	19,0
Poids dans l'ensemble ICS en termes de chiffre d'affaires (%)	25,0	9,4
Poids dans l'ensemble ICS en termes de valeur ajoutée (%)	28,4	12,3

Source : DGI, INSEE, DGCIS.

B/ DES ENTREPRISES QUI NE DÉDAIGNENT PAS D'INNOVER

À l'instar de la formation, l'innovation est bien sûr une des caractéristiques essentielles de l'économie du savoir. Mais, trop souvent, on se focalise sur la seule recherche-développement, en essayant de cerner les dépenses engagées dans cette fonction ou la proportion de salariés travaillant pour celle-ci. Ce faisant, on multiplie les biais en faveur des grandes entreprises. D'une part, les montants investis par les grandes entreprises dans cette fonction sont généralement mieux comptabilisés que dans les petites ; d'autre part, les innovations sont beaucoup plus diffuses dans les petites entreprises. Ces innovations peuvent naître à l'occasion d'un achat d'équipement, de l'embauche d'un nouveau salarié ou de contacts personnalisés avec des clients. Elles peuvent ensuite prendre forme au sein de la firme sans qu'il soit possible d'en attribuer tous les mérites à tel ou tel service, ni même à telle ou telle personne. Elles peuvent d'ailleurs aussi se matérialiser à l'interface de l'entreprise, comme il est fréquent dans les relations modernisées de sous-traitance, de franchisage ou de filialisation. De nombreux acteurs économiques peuvent alors participer à l'innovation, entre autres des centres de recherche privés, des laboratoires universitaires, des "incubateurs", des centres de formation, d'anciens collègues de travail ou de promotion.

Dès que l'on admet que certaines entreprises peuvent innover sans que cela se solde nécessairement par des dépenses internes de recherche-développement, les petites entreprises n'apparaissent plus comme totalement coupées de la recherche et de l'innovation. Il ne

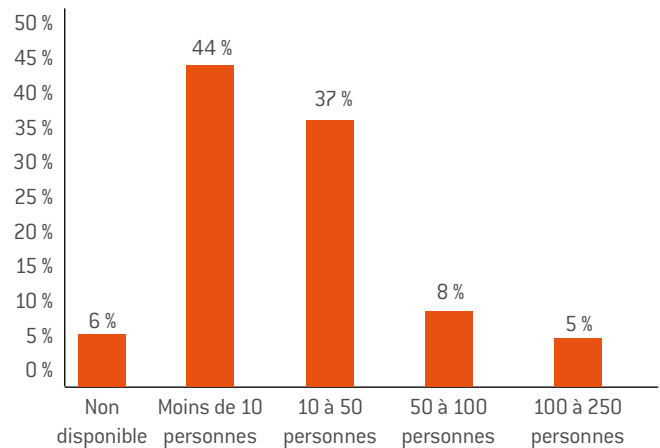
s'agit pas pour autant de se résigner au caractère relativement accessoire de la recherche-développement formelle dans les petites entreprises. Mais, il faut partir des pratiques en cours, évaluer leur pertinence et leur efficacité, faire émerger les éventuels facteurs de résistance et de blocage à la formalisation avant d'énoncer des avis définitifs. C'est d'ailleurs moins l'input, la dépense ou le nombre de salariés concernés, que l'output, le résultat de l'innovation, qui compte pour l'entreprise comme pour le système productif. Mais, là aussi, les indicateurs standards sont trompeurs. Le nombre de brevets déposés n'est que très peu révélateur de l'activité innovante des petites entreprises, et puis les imposants budgets de recherche-développement n'engendrent pas toujours, loin s'en faut, des innovations majeures.

Certes, l'innovation relève plus souvent dans les petites firmes du "bricolage", de "l'improvisation", de l'adaptation au pied levé à une évolution de la demande. Mais, dans les grandes entreprises, la structure pèse de tout son poids sur les personnels concernés. En outre, malgré les indéniables progrès réalisés, la division du travail y est encore très poussée, de sorte que l'innovation demeure l'affaire de quelques spécialistes peu enclins à prendre des risques et ayant plutôt intérêt à engranger les fruits de recherches passées et éprouvées. D'ailleurs, ceux qui se sentent à l'étroit dans ces entreprises tendent à proposer leurs services à des PME, voire à créer leur propre affaire. Innovation et entrepreneuriat sont, à l'évidence, étroitement liés.

En fait, en matière d'innovation, chaque type de firmes présente des avantages et des inconvénients qui ne permettent guère de trancher de manière définitive. Ce qui est sûr, en revanche, c'est que les "micro-innovations" fréquemment initiées par les petites entreprises sont primordiales. Elles participent, d'une part, à la diversification et à la personnalisation des produits et services vendus et contribuent, d'autre part, à révéler aux autres firmes des occasions de profit intéressantes nécessitant, pour certaines, des investissements supplémentaires hors de portée des petites entreprises initiatrices.

OSEO, pour sa part, dresse depuis plusieurs années un portrait des entreprises de moins de 250 salariés ayant un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 50 M€ et réputées innovantes dans la mesure où elles ont un programme d'innovation qui a fait l'objet d'un versement de la part d'OSEO, et / ou ont obtenu la qualification « entreprise innovante » au titre des fonds communs de placement dans l'innovation (FCPI), et / ou ont mobilisé une créance sur le crédit impôt recherche.

RÉPARTITION DES PME INNOVANTES, AU SENS D'OSEO, SELON LEUR EFFECTIF FRANCE, 2008



Source : OSEO.

Note de lecture : la rubrique « non disponible » désigne des entreprises récemment créées pour lesquelles on ne dispose pas de l'effectif.

« Ces PME portent des projets d'innovation qui couvrent aussi bien la recherche de nouveaux produits, procédés ou services que les changements d'organisation, de méthodes de vente... Ces projets peuvent donc aussi bien déboucher sur des premières nationales ou internationales que sur une nouveauté au niveau de la PME, comme le préconisent les derniers travaux européens dans le recueil des données statistiques en matière d'innovation, rassemblés dans la troisième édition du Manuel d'Oslo » [OSEO, 2009]. En 2008, plus de 6 500 entreprises étaient concernées au niveau national. On notera le poids remarquable (cf. graphique précédent) des entreprises composées de moins de 10 personnes : à elles seules, elles représentent 44% des entreprises innovantes recensées par OSEO. Les spécialistes d'OSEO proposent quatre explications à cette taille modeste :

« Une première explication résiderait dans le fait que l'innovation sert à maintenir une position sur le marché, l'entreprise n'ayant pas besoin, par rapport à ses concurrents et à la dimension de son marché, de grandir, au moins en effectif.

Un accroissement de taille confronterait aussi l'entreprise et son / ses dirigeant(s) à des contraintes supplémentaires de type social ou légal, par exemple, jugées peut-être trop importantes par rapport aux gains économiques attendus.

Dans une approche humaine du développement d'entreprise, l'expansion limitée des entreprises en termes d'effectif serait aussi fortement dépendante de la volonté du dirigeant de conserver une taille humaine à son entreprise pour préserver l'aspect familial de la structure ou la

maîtrise de la gouvernance. L'accomplissement personnel effectif du dirigeant qui ne rechercherait donc pas la performance en permanence est également un facteur important, trop souvent négligé dans les analyses.

Enfin, une dernière raison pourrait être recherchée dans le temps de l'innovation : le délai nécessaire pour mettre au point une innovation (de deux ans à plus d'une dizaine d'années, selon les secteurs et la technologie porteuse) et développer, grâce à cette dernière, un courant d'affaires conséquent. Ce temps est d'autant plus long que l'entreprise est en phase de démarrage» [OSEO, 2009, p. 71].

C/ UNE FORTE CONTRIBUTION AUX STOCKS ET FLUX D'EMPLOIS

Les entreprises de petite taille occupent également une place essentielle en termes d'emploi. Ainsi, au 31 décembre 2008, les établissements de moins de 20 salariés représentaient-ils 47,5% des salariés du secteur privé non agricole en Languedoc-Roussillon, contre 36,3% seulement en France métropolitaine.

RÉPARTITION DES SALARIÉS SELON LA TAILLE DES ÉTABLISSEMENTS FRANCE / RÉGION, EN 2008

	Languedoc-Roussillon	France
1 à 9 salariés	33,4	24,4
10 à 19 salariés	14,1	11,9
20 à 49 salariés	18,5	17,2
50 à 99 salariés	11,7	12,5
100 salariés et plus	22,3	34,0
Ensemble	100,0	100,0

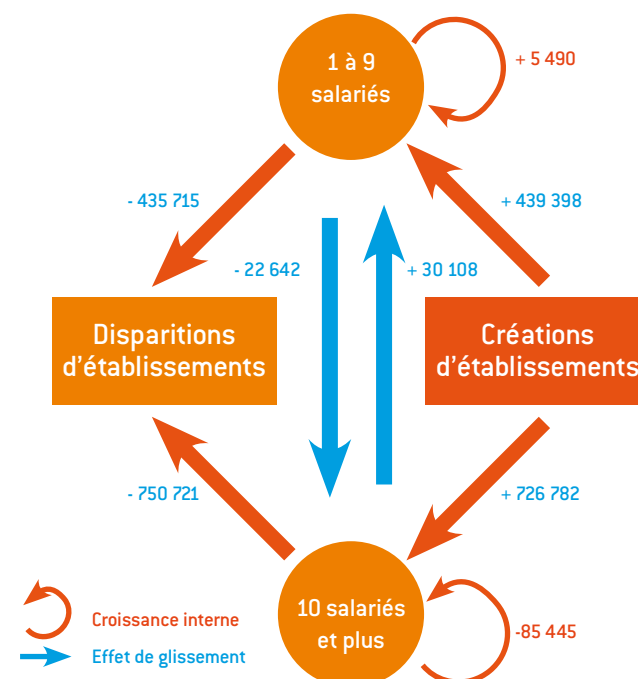
Source : Pôle emploi.
Champ : secteur privé non agricole.

C'est dire l'importance de l'ensemble de ces firmes au niveau national et, plus encore, au sein de notre économie régionale, importance d'ailleurs fortement minorée - quantitativement et surtout qualitativement - par une approche en termes de stocks et non de flux [Arnold, 2009]. En effet, les petites entreprises jouent un rôle essentiel dans la dynamique du marché du travail. Avant la crise des années 2008-2010, la réallocation des emplois interentreprises était particulièrement élevée en France : on estime qu'en moyenne, à l'échelle de la nation, 15% des emplois disparaissaient chaque année et, simultanément, environ 15% d'emplois nouveaux apparaissaient [Cahuc et Zylberberg, 2005] et ce, essentiellement dans le cadre de réallocations d'emplois intra-sectorielles. « L'écrasante majorité des transferts a en fait lieu entre entreprises de taille voisine et opérant dans le même

secteur. Les petites entreprises sont particulièrement exposées à ces transferts massifs et incessants de main-d'œuvre » [OSEO, 2007, p. 63] qui résulteraient, entre autres, des réorganisations internes des entreprises et des externalisations d'activités, notamment tertiaires, vers les petites unités.

Le Pôle emploi s'est également intéressé à la variation des effectifs par taille d'établissement. Cette approche, bien que nationale, est pleine d'enseignements. Cette variation est interprétée comme le résultat d'un effet démographique, solde des créations et des disparitions d'établissement entre deux dates, et d'un effet de variation de personnel des établissements en place qui peut se produire sans que les établissements concernés changent de catégorie de taille (« croissance interne » des effectifs), ou avec un changement de taille de l'établissement (« effet de glissement »).

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE SALARIÉS EN FRANCE EN 2008 ANALYSE ENTRE LES ÉTABLISSEMENTS DE 1 À 9 SALARIÉS ET CEUX DE 10 SALARIÉS ET PLUS



Il ressort de cette étude qu'en 2008, « la perte nette d'emplois enregistrée en France provient principalement des établissements de 10 salariés et plus. Ainsi, ces derniers voient leurs effectifs diminuer de 0,6% en 2008, soit - 79 276 emplois, alors que pour les établissements de moins de 10 salariés les effectifs décroissent de 0,3%, soit - 13 469 salariés » [Pôle emploi, 2010, p. 56]. On notera également le niveau très élevé du taux de stabilité : 84% des établissements conservent la même tranche de taille au bout d'un an. Enfin, cette étude indique que

86% des emplois détruits en 2008 sont dus à la « croissance » interne (au sein de chaque strate d'établissements), 22% à l'effet démographique, la baisse des emplois étant légèrement freinée par un gain d'emploi de 8% lié à l'effet de glissement.

D/ DES ENTREPRISES QUI RECRUTENT DE NOMBREUX JEUNES

Plusieurs travaux ont révélé un rapprochement entre les petites entreprises et les jeunes. Des flux massifs et constamment renouvelés de main-d'œuvre juvénile traversent le milieu des petites entreprises et l'on note même une tendance assez nette à la généralisation de ce processus à l'ensemble des jeunes, diplômés compris [Michun, 2003]. Ce rapprochement, parfois contraint, entre petites entreprises et jeunes débutants se lit aisément dans la pyramide des âges suivante.

PYRAMIDE DES ÂGES DES SALARIÉS À TEMPS COMPLET SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

	Moins de 30 ans	30 à 50 ans	50 ans et plus	Total
Moins de 20 salariés	27,4	53,4	19,2	100,0
De 20 à 499 salariés	21,4	57,8	20,9	100,0
500 salariés et plus	20,3	55,5	24,2	100,0
Ensemble	22,6	55,8	21,6	100,0

Source : INSEE, DADS

Champ : salariés à temps complet du secteur privé et semi-public.

Les entreprises de moins de 20 salariés comptent 27,4% de jeunes de moins de 30 ans en leur sein (la proportion serait probablement encore plus importante si on prenait en compte les salariés à temps partiel), contre 20,3% dans les grandes entreprises. À l'inverse, elles ne comptent que 19,2% de séniors de 50 ans ou plus, contre 24,2% pour les grandes entreprises.

Bien entendu, un grand nombre de ces jeunes sont amenés, par choix ou contrainte, à changer d'entreprise et nombreux sont ceux qui tentent d'aller vers des entreprises plus grandes. Mais, même en partie contraint, le passage par la petite entreprise a un sens s'il permet au jeune débutant de se forger une expérience susceptible d'être reconnue et demandée dans l'entreprise actuelle (intégration) ou dans une autre (mobilité externe), expérience qu'il est pratique d'envisager sous trois angles complémentaires. De par leur nature particulière, les petites entreprises peuvent aisément contribuer à la socialisation professionnelle des jeunes (dimension sociale de l'expérience) ainsi qu'à

l'acquisition et à la mise à l'épreuve (dimension économique) de certains savoirs et savoir-faire peu susceptibles d'être inculqués au sein du système scolaire (dimension cognitive).

E/ UNE QUALITÉ DES EMPLOIS FORTEMENT DISCUTÉE

La « qualité » des emplois fait également débat. Les opinions les plus tranchées s'affrontent, mais les statistiques disponibles par taille d'entreprise permettent d'aboutir à un jugement plus nuancé. Commençons par l'écart de salaire entre les très petites et les grandes entreprises. Tous secteurs confondus, les salaires des grandes entreprises sont 26% plus élevés que ceux des TPE. Cet écart atteint 37% dans la construction et même 43% dans l'industrie.

Bien entendu, les entreprises ne sont pas comparables terme à terme. Grandes et petites ne sont pas toujours, loin s'en faut, sur les mêmes marchés. En outre, la part des cadres dans les entreprises de moins de 20 salariés n'est, en 2007, que de 11,0%, alors qu'elle « pèse » 21,0% dans les grandes. Inversement, les ouvriers et les employés sont surreprésentés dans les entreprises les plus petites : leur poids est respectivement de 40,6% et de 28,3% dans les entreprises de moins de 20 salariés, contre 29,9% et 20,8% dans les entreprises de 500 salariés et plus. Enfin, nous l'avons vu, les pyramides des âges sont sensiblement différentes. Cela étant, une fois tous ces effets de structure contrôlés, le salaire d'une personne à temps complet travaillant dans une TPE demeure inférieur en moyenne de 7,8% à celui qu'elle toucherait dans une entreprise de 500 salariés ou plus.

ÉCART DE SALAIRE ENTRE GRANDES ENTREPRISES, PME ET TPE SELON LE SECTEUR FRANCE, 2007 (EN %)

	Écart de salaire des grandes entreprises par rapport aux...	
	...PME	...TPE
Industrie	+ 28	+ 43
Construction	+ 14	+ 37
Commerce	- 5	+ 6
Service	+ 3	+ 18
Ensemble	+ 10	+ 26

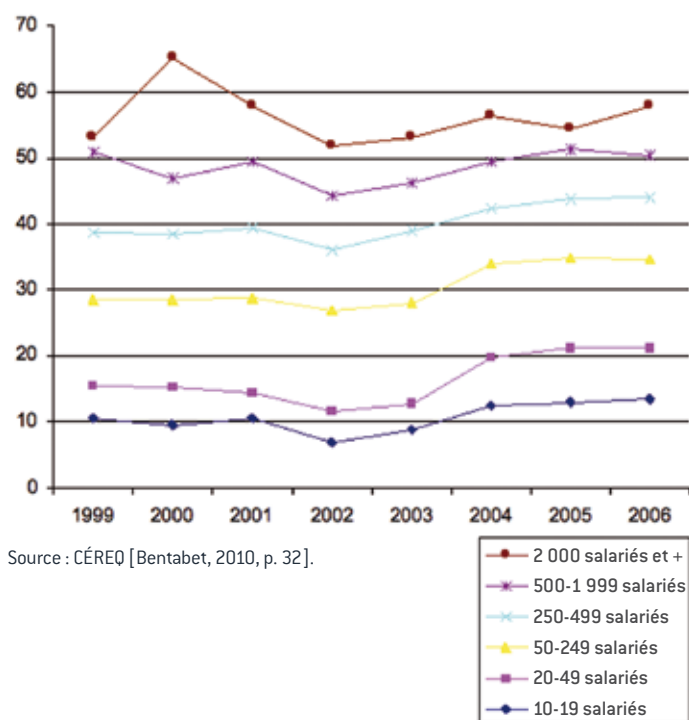
Source : INSEE, DADS.

Note de lecture : dans l'industrie, les TPE (entreprises de moins de 20 salariés) offrent en moyenne des salaires inférieurs de 43% à ceux accordés par les grandes entreprises (500 salariés et plus).

Dans le même registre, si la proportion des salariés ayant été concernés par la revalorisation du Smic au 1er juillet 2009 n'est que de 3,9% dans les entreprises de 500 salariés ou plus, elle s'envole à 11,9% pour les entreprises de 10 à 19 salariés et culmine même à 26,5% pour les plus petites entreprises (source : DARES, enquête ACEMO). À cela, il convient encore d'ajouter que les entreprises de moins de 10 salariés recourent davantage aux contrats à durée déterminée, au temps partiel ou à des contrats aidés par l'État [Berry et Dubois, 2009]. Plus la taille de l'entreprise s'accroît, plus la durée annuelle de travail diminue, plus le temps partiel se raréfie, plus le lien entre formation initiale et activité exercée est fort, plus l'accès à la formation continue est important.

d'enfants en bas âge, et une participation plus forte des salariés aux élections professionnelles » [OSEO, 2007, p. 116].

ÉVOLUTION DU TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION PAR TAILLE D'ENTREPRISE



Mais, sans faire l'impasse sur les aspects parfois régressifs des relations sociales au sein de ces entreprises, il faut également intégrer dans l'analyse l'apport essentiel de ces dernières au dynamisme du marché du travail ainsi que leur place croissante dans les trajectoires individuelles.

D'autant que le suivi des indicateurs de Laeken relatifs à la qualité de l'emploi nous montre que « les petites entreprises présentent des perspectives d'ascension salariale plus favorables, moins de disparités de salaire entre les hommes et les femmes, des emplois plus stables si on limite l'observation aux entreprises pérennes, des emplois plus accessibles pour les demandeurs d'emploi, une plus grande facilité pour concilier vie privée et vie professionnelle, si l'on en juge par la présence

QUELQUES FAITS STYLISÉS RELATIFS AUX PRATIQUES FORMATRICES DES TPE

La formation continue codifiée s'est assez peu installée dans les TPE françaises malgré plusieurs réformes du système de formation professionnelle continue et la mise en place des Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (Bentabet et Michun, 2002 ; Michun, 2005 ; Checaglini et Marion-Vernous, 2010 ; Bentabet, 2010). Pour l'instant, force est de reconnaître que les modes d'utilisation des dispositifs légaux s'ajustent assez mal à la situation des TPE : inadaptation à leur organisation et aux modalités de constitution de leurs compétences, manque de stratégie d'ensemble, etc. Du coup, la formation professionnelle dans les TPE est souvent posée en termes négatifs. On évoque sans arrêt le manque de qualification du chef d'entreprise, l'offre de formation inadaptée, l'insuffisante demande du personnel... Qu'en est-il en réalité ?

1) 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.

2) Le rapport de nombreux 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. Très soucieux de leur autonomie, ils ont acquis, développé, adapté leur affaire sans l'aide d'institutions auxquelles ils rattachent (négativement) le "modèle scolaire". 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.

3) Aussi, pour se perfectionner, préfèrent-ils mettre en jeu des réseaux informels et miser sur le relationnel (Perrien, 1994 ; Bentabet, Michun, 2003 ; Michun, 2007) car le chef d'entreprise demande de la formation « digérée » et individualisée, c'est-à-dire du conseil appréhendé sous forme d'un dialogue. Un repérage des réseaux de petites entreprises et une mobilisation accrue des politiques publiques en leur faveur (Granié, Khelifaoui et Michun, 2007, 2010) via, par exemple, des EDEC ou tout simplement des actions de GPEC³, s'imposent donc.

4) 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. 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.

Les faits stylisés concernant les pratiques de formation qui viennent d'être présentés sont particulièrement représentatifs des TPE que nous qualifions de "traditionnelles", mais ces traits s'observent également, à des degrés divers, dans d'autres types de TPE⁴. Les acteurs de la formation doivent intégrer cette diversité et s'appuyer sur de telles typologies d'entreprises avant d'entreprendre quoi que ce soit. Il convient d'admettre qu'il n'y a pas une et une seule voie possible, que toutes les entreprises et tous les secteurs ne sont pas soumis aux mêmes contraintes et n'ont pas les mêmes besoins.

En fait, l'image dominante d'un large sous-investissement des TPE dans la formation doit être nuancée, voire contestée. Les TPE, dans une large proportion, investissent différemment dans la formation. Elles le font selon des modalités plus intégrées à l'activité quotidienne de production, en concentrant la formation sur des moments précis de leur développement. Est-ce dire que la formation professionnelle ne pose pas de problème pour les TPE et donc qu'aucune action spécifique n'est nécessaire ? Sûrement pas. D'abord, parce que ce type de formations qui "collent" aux besoins peut laisser la TPE désarmée pour anticiper. Ensuite, parce que la prise en charge de l'ensemble du processus de formation (diagnostic, élaboration des formations, mise en œuvre, évaluation) par le dirigeant de TPE lui "coûte" énormément, en temps sinon en argent, sans certitude aucune sur le résultat.

3. EDEC : Engagements de Développement de l'Emploi et des Compétences ; GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

4. Une typologie de TPE est proposée dans la seconde partie de cette étude. Elle distingue les TPE traditionnelles, managériales, entrepreneuriales et néo-libérales.

2. LA TPE, UNE QUASI-ORGANISATION INTERACTIVE

On le voit, les renseignements apportés par les statistiques formulées en termes d'effectifs salariés ne manquent pas d'intérêt. L'appareil statistique apporte de très précieuses informations sur de nombreux phénomènes. Cette information normée est donc essentielle pour les acteurs de terrain comme pour les chercheurs. Pour autant, ce type d'information n'est pas exempt de défauts. D'ailleurs, bien qu'aisément disponible et de plus en plus variée, cette information normée ne s'impose guère comme un levier d'action efficace pour dissiper la méconnaissance et les incompréhensions relatives à ce milieu d'entreprises. Elle semble même contribuer à entretenir une vision archaisante de la petite entreprise.

Il est vrai aussi que les petites entreprises relèvent d'une économie fortement turbulente et mal cernée par les indicateurs statistiques classiques. Quoi qu'il en soit, les petites entreprises représentent encore à bien des égards un archipel obscur et négligé au sein duquel la confusion la plus complète semble régner. D'où la tentation du décideur mais aussi du chercheur de se focaliser sur les entreprises moyennes et de faire comme si les petites entreprises se comportaient (ou devaient se comporter pour être viables) de façon identique. Pour notre part, nous préférons plutôt prendre acte de la diversité des situations et essayer d'en lister les principales manifestations afin de pouvoir, par la suite, identifier les invariants caractéristiques de ces firmes et, partant, la nature de la petite entreprise.

A/ LA NATURE DE LA TPE

La taille n'est pas seulement un paramètre à prendre en compte pour aborder certaines questions sociales ou économiques (l'effet taille), c'est aussi un phénomène à expliquer en lui-même. On pourrait multiplier les exemples en matière d'emploi mais aussi de financement ou d'innovation, tous confirmer l'inadaptation des modèles d'analyse et d'action par rapport aux problèmes, aux impératifs et aux potentialités de la masse des petites entreprises. La thèse de la spécificité des petites entreprises, fermement défendue par de nombreux gestionnaires, semble encore largement vérifiée... ce qui ne signifie absolument pas que ce qui est bon pour de grandes entreprises doit être a priori considéré comme néfaste pour les petites ou qu'il n'existe pas de petites entreprises "hybrides" (sans doute de plus en plus nombreuses) se rapprochant, sur un certain nombre de points, des grandes. La connaissance du fonctionnement des petites entreprises les plus "traditionnelles" comme le repérage de celles qui peuvent apparaître "hors norme" constituent donc un enjeu important pour lequel les économistes ont un certain nombre de choses à apporter.

Si l'on veut bien admettre qu'une des caractéristiques majeures d'une organisation, c'est qu'elle est plus que la somme des parties qui la

composent et que, partant, elle ne change ni de nature ni de forme lorsque l'on y ajoute ou retranche un élément (un salarié, un client, un fournisseur, un investissement, etc.), alors, la plupart des petites entreprises ne sont pas des organisations achevées et ne le seront peut-être jamais. "Les entreprises de petite taille ne doivent (...) pas être considérées comme des organisations au sens achevé du mot, mais comme des *quasi-organisations*⁵, qui [peut-être] portent en elles l'organisation comme projet ou comme destin, mais qui ne sont pas encore dégagées, en quelque sorte, de la gangue primitive des relations interindividuelles et groupales centrées autour d'un chef" [Schmoll, 1997, pp. 12-13]. L'analyse de la petite entreprise comme quasi-organisation en interdépendance forte avec son environnement socio-économique nous paraît susceptible de jeter une lumière nouvelle sur la nébuleuse des petites entreprises, alors que partir d'une définition précise de la petite entreprise est certes rassurant, mais toujours insatisfaisant.

Mais, ce serait une erreur que de retrancher de la catégorie "petite entreprise" toute firme de petite dimension de type "moderne", "modernisé" ou encore "managérial". Selon certains, pourtant, de telles firmes seraient "dénaturées" (elles échapperaient à la thèse de la spécificité des petites entreprises) dans la mesure où elles rompent pour tout ou partie avec un modèle de fonctionnement privilégiant la proximité. Nous serions confrontés à de grandes entreprises miniatures, qui plus est de plus en plus nombreuses, compte tenu des obligations et des opportunités associées à la globalisation ou à l'interdépendance organisationnelle des unités de production de toutes tailles [Torrès, 1997, 1998]. Si le constat est indéniable, la conclusion nous paraît discutable à plusieurs titres. S'il ne s'agit pas tout simplement de jeunes entreprises appelées à croître rapidement, quel rôle joue la taille dans la stratégie de leurs dirigeants ? Pourquoi renoncer aux avantages d'une grande dimension ? Pourquoi ne pas imiter jusqu'au bout le modèle de la grande entreprise ? Pourquoi demeurer une quasi-organisation qui n'assume pas en interne l'ensemble des fonctions, qui ne tire pas pleinement profit des économies d'échelle, de variété et d'intégration ?

B/ LA CONTRÔLABILITÉ DE LA PETITE ENTREPRISE

Se poser la question, c'est y répondre ! Si des entreprises managériales de taille très modeste existent et se multiplient, c'est bien sûr pour profiter des avantages spécifiques de la petite entreprise, tout en permettant au dirigeant de conserver un contrôle suffisant sur sa firme. Il ne paraît donc pas souhaitable de limiter la petite entreprise à des modes de fonctionnement plutôt "traditionnels". Il ne s'agit pas non plus de les négliger ou de postuler que nous avons à faire à un modèle figé. Il s'agit de prendre note que, par leur seul nombre et par la connaissance commune que nous croyons en avoir, ces petites entreprises marquent nos représentations. Nous avons par conséquent tendance à penser la spécificité de la petite entreprise à partir de ses seules caractéristiques. Ces traits que nous avons fréquemment retrouvés au

5. Souligné par l'auteur.

cours de nos enquêtes peuvent être succinctement résumés en trois points :

- **La centralisation de la gestion et un fonctionnement organique.** La centralisation de la gestion constitue la caractéristique principale de la petite entreprise. On peut même fréquemment parler de personnalisation tant chacun identifie l'entreprise à sa direction, soit généralement à un seul individu. Ici, 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" (proximité hiérarchique et fonctionnelle). La ligne hiérarchique réduite et l'omniprésence du dirigeant conduisent à mettre en œuvre une coordination de proximité privilégiant l'ajustement mutuel ou la supervision directe. Ce mode de fonctionnement relativement simple est encore renforcé par la participation de la famille à la vie de l'entreprise (proximité familiale) et, plus généralement, par la polyvalence des salariés.

- **Un système d'information informel, très riche, porté par le dirigeant et néanmoins fortement dépendant de son équipe ainsi que de l'environnement.** 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. Ce comportement va souvent de pair avec la proximité spatiale. Or, les espaces de fonctionnement et de marché d'innombrables petites entreprises sont très souvent géographiquement limités.

- **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 (proximité temporelle), mais ne facilite guère la tâche des partenaires extérieurs, surtout de type institutionnel.

Cette grille ne doit pas masquer l'existence de plusieurs configurations au sein du tissu des petites entreprises. En tant que quasi-organisation, la petite entreprise peut certes s'appuyer très fortement jusque dans les opérations routinières sur son dirigeant, son entourage familial et une gestion patrimoniale, auquel cas la grille proposée correspond parfaitement. Mais la petite entreprise peut aussi s'écarter de ce "modèle" et s'engager dans d'autres voies pour faire face à sa relative incomplétude. Un de nos objectifs est d'ailleurs de faire le point sur les solutions auxquelles les petites entreprises recourent pour exister et se développer malgré leur incomplétude relative. Intuitivement, on

devine que c'est du côté de la "taille humaine" de ces entreprises qu'il convient de chercher... sans bien sûr attribuer d'emblée une connotation positive ou négative à celle-ci.

Mais, concrètement, comment faire pour assurer la cohésion et la continuité de l'entreprise ? De même, comment accéder aux informations et aux connaissances nécessaires à la bonne conduite d'une entreprise, à sa modernisation et au perfectionnement de ses membres ? Le rôle du dirigeant est bien évidemment central. Mais, en tant que quasi-organisation, la petite entreprise ne peut pas seulement compter sur lui. Chacun des collaborateurs et salariés est important et contribue, dans une certaine mesure, à l'identité de la petite entreprise car les "écrans" entre l'individu et l'entreprise (fonctions, services, départements, syndicats, etc.) n'existent pas ou sont peu développés. De même, les "écrans" entre la petite entreprise et son environnement sont souvent ténus. La petite entreprise est, en tant que quasi-organisation, particulièrement vulnérable et / ou dépendante vis-à-vis de ses fournisseurs, ses "partenaires" (donneurs d'ordres, sous-traitants, organismes de recherche, appareils de formation, etc.), ses concurrents, ses apporteurs de fonds, ses clients... Mais c'est également cet "environnement" qui peut lui offrir toutes sortes d'opportunités, d'apports, de ressources et d'informations.

Il faut donc reconnaître, à côté de l'influence individuelle du dirigeant, le rôle déterminant joué par l'interactivité aussi bien en interne (vis-à-vis des membres de l'équipe) qu'à l'égard de "l'extérieur". La notion de "contrôlabilité" appliquée par Guilhon aux PME nous semble, par conséquent, devoir être reprise. Car, s'il convient d'insister sur l'importance de la "contrôlabilité" personifiée (celle du dirigeant) dans la définition de la petite entreprise, il faut aussi laisser la porte ouverte à diverses collaborations plus ou moins équilibrées avec d'autres entreprises et donc à une contrôlabilité élargie ou partagée [Guilhon, 1998]. C'est dire que, si la plupart des petites entreprises peuvent être analysées avec profit en termes de proximité, on aurait tort de voir dans cette dernière le mécanisme qui fonde la spécificité de la petite entreprise. Une entreprise de petite taille qui ne s'appuie pas sur la famille du dirigeant, qui recourt à une certaine formalisation (de la stratégie, du système d'information et / ou de la formation) et qui ne s'adresse pas à un marché local peut, dans bien des cas, être légitimement considérée comme une petite entreprise à part entière. Des modes de gestion introduisant plus de distanciation au sein de l'entreprise comme entre celle-ci et son environnement ne "dénaturent" pas la petite entreprise tant que le dirigeant est à l'origine de ce mode de fonctionnement et ne perd pas la contrôlabilité de son affaire.

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Notre dispositif d'enquête s'est articulé autour de trois opérations. Nous nous sommes tout d'abord intéressés aux procédures d'accompagnement mises en œuvre par les Chambres de Métiers. Les dossiers associés au dispositif intitulé « Parcours Développement – Compétitivité » ont tout particulièrement été étudiés. En effet, ce dispositif cherche à amener les entreprises artisanales porteuses de projets à intégrer une authentique réflexion stratégique, à promouvoir différentes formes d'innovation et à remettre au cœur de la réflexion du dirigeant les pratiques de valorisation et d'adaptation des compétences. Nous avons pu, à travers ces dossiers, nous faire une idée plus précise des caractéristiques des entreprises intéressées par un tel diagnostic (en 2008, 213 artisans ont bénéficié de ce dispositif encore appelé « Visa Développement »). Quels sont les projets qui donnent lieu à un tel accompagnement ? Comment les artisans expriment-ils leurs demandes ? Comment ces dernières évoluent-elles au fil de la collaboration avec le conseiller ? Quelles sont les mesures préconisées par les conseillers et quelle place y tiennent les ressources humaines ?

Dans un deuxième temps, la parole a été donnée aux conseillers des Chambres de Métiers afin, d'une part, de faire le point sur leurs pratiques dans le cadre du Parcours Développement – Compétitivité et, d'autre part, de sélectionner avec eux les dirigeants à interroger. Dix conseillers ont été sondés (de un à trois par département). Ces derniers nous ont permis d'affiner la grille d'entretien destinée aux dirigeants d'entreprise et nous ont apporté de précieuses informations sur les besoins réels, les attentes et les pratiques des artisans en matière de développement.

Enfin, une quinzaine d'artisans appartenant à différents secteurs (bâtiment, coiffure, travail des métaux, pressing, imprimerie, etc.) ont été interviewés. La grille d'entretien portait principalement sur le profil et les objectifs du dirigeant, le mode de développement privilégié par l'artisan, la place de la gestion des ressources humaines dans ce développement, l'évaluation par l'artisan de l'accompagnement dont il a bénéficié. Nous avons recherché à travers ces entretiens à appréhender la variété des configurations productives (secteur, taille, localisation de l'entreprise, définition du produit, rapport à la clientèle, etc.), la pluralité des objectifs poursuivis par les dirigeants et la grande flexibilité stratégique et opérationnelle des entreprises artisanales (qui, parfois, laisse croire à une absence de stratégie).

Au total, la caractérisation provisoire de la petite entreprise comme quasi-organisation autorise une mise en cohérence des similitudes observées au sein des petites entreprises, mais aussi un repérage des éléments de différenciation. On se donne ainsi les moyens d'échapper au « modèle » de l'hyperfirme, modèle qui pousse l'observateur de la vie économique à concevoir la petite entreprise en termes exclusivement négatifs et ne permet pas de comprendre comment des unités parviennent à prospérer en restant, le plus souvent sciemment, en deçà de la frontière « optimale » que suggère l'économie industrielle.

C/ QUATRE MANIFESTATIONS POUR UN MÊME FORMAT D'ENTREPRISE

Des évolutions technologiques et sociales ainsi que l'explosion des relations de service ont contribué à ouvrir ou élargir des espaces de développement aux petites entreprises. Mais, si ces dernières sont globalement pertinentes dans le système économique actuel, elles peuvent l'être de bien des manières. Nous évoquerons tour à tour les petites entreprises traditionnelles, managériales, entrepreneuriales et néo-libérales et indiquerons dans quel cadre chacune de ces manifestations est préférentiellement mobilisée.

Les petites entreprises traditionnelles

Les petites entreprises que nous qualifions de traditionnelles se veulent avant tout indépendantes et sont gérées « en bon père de famille ». 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. Dégager un revenu décent pour le chef d'entreprise et sa famille, tout en faisant progresser au fil des années la valeur patrimoniale des actifs, telle est la fonction économique de l'entreprise.

Ces entreprises suivent généralement des stratégies qualifiées d'émergentes qui souvent se caractérisent, du point de vue de l'observateur extérieur, par... une absence de stratégie. En réalité, tout est fait pour pacifier, neutraliser la concurrence en se partageant, entre petites entreprises traditionnelles, les « rentes » d'un territoire commun.

Ces firmes sont à la fois très « poreuses » par rapport à leur environnement professionnel local (la clientèle est conçue comme une collection de personnes et non comme l'agrégation de demandeurs indifférenciés; les « concurrents » sont souvent considérés comme des collègues, etc.) et très « étanches » à l'égard de l'environnement légal. 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, souvent, sont considérés par le dirigeant comme des « intrus », des « perturbateurs » qui, de plus, sont enclins à taxer son entreprise de « passéiste ».

Les petites entreprises managériales

Les petites entreprises managériales, quant à elles, obéissent essentiellement à une rationalité économique. Elles doivent avant tout assurer une rémunération élevée à leurs dirigeants, tout en leur apportant prestige et sécurité. Pour ce faire, ces dirigeants n'hésitent pas à s'insérer dans des groupes ou des réseaux formels ayant (ou visant) une grande notoriété. Ils renoncent ainsi à l'indépendance absolue revendiquée par la plupart des artisans, mais bénéficient, en échange, d'une infrastructure et d'une dynamique qui a priori leur permettent d'espérer des revenus supérieurs.

Les petites entreprises managériales sont donc les plus concernées par les réseaux formels et hiérarchiques : sous-traitance, franchise, concession... Cela ne les dispense évidemment pas de participer, à l'occasion, à des réseaux informels territorialisés mais, à l'évidence, leur mode de fonctionnement et leur cohérence ne reposent pas uniquement sur la proximité.

Bien entendu, cela les 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 s'inscrit dans une division interne du travail qui tranche avec la division sociale du travail de type "familialiste" des petites entreprises traditionnelles. L'instrumentation gestionnaire qui a cours dans ces firmes favorise la mise en œuvre de stratégies planifiées qui donnent lieu à des prévisions voire à de véritables plans (de formation notamment) et s'appuient sur la construction et le suivi de divers indicateurs.

Ces entreprises sont de plus en plus nombreuses au sein du système productif, non seulement parce que le système éducatif tend à générer des flux importants de managers potentiels, mais aussi parce que cette manifestation du format « petite entreprise » est fortement sollicitée, mobilisée par le capitalisme moderne, et ce prioritairement dans le cadre de groupes.

Les petites entreprises entrepreneuriales

Les TPE entrepreneuriales renvoient, pour leur part, à des configurations intermédiaires 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. 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.

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 professionnels, sectoriels, associatifs, familiaux...) 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.

Les petites entreprises néo-libérales

Enfin, en marge des petites entreprises traditionnelles, managériales et entrepreneuriales, on trouve, en bien moindre quantité, les petites entreprises néo-libérales. Ce sont celles qui se rapprochent le plus du modèle de l'hypofirme développé par Marchesnay [1993]. Elles ont effectivement pour fonction-objectif de maximiser la valeur sous contrainte d'une taille plafond (fixée par le dirigeant) à ne dépasser à aucun prix ; ce qui les distingue nettement :

- des petites entreprises traditionnelles : portées par une logique patrimoniale, ces dernières ne sont pas a priori opposées à une progression maîtrisée de la taille, pourvu que cette augmentation de la taille ne se fasse pas au détriment de la pérennité et de l'indépendance. La logique d'accumulation peut donc conduire le dirigeant à franchir le seuil des dix ou, beaucoup plus rarement, celui des cinquante salariés. Cela reste envisageable tant qu'il parvient à conserver la contrôlabilité de son affaire et à maintenir un fonctionnement axé sur la proximité ;

- des petites entreprises managériales : intéressés avant tout par les flux de revenus que dégage leur affaire, les dirigeants de petites entreprises au profil de manager sont particulièrement attentifs à leur taux de croissance. Ils n'ont, en principe, aucun scrupule à franchir tel ou tel seuil, d'autant qu'ils ont souvent des compétences certaines en matière d'organisation. Et, si leur firme n'a généralement pas vocation à devenir "moyenne", c'est qu'une taille modeste demeure un atout certain pour les activités dans lesquelles ils se lancent préférentiellement (les services aux entreprises, par exemple), sans compter qu'une telle taille autorise, au besoin, un désengagement rapide et à moindre frais.

Seule la petite entreprise néo-libérale peut être analysée comme un nœud de contrats dont la grosseur est volontairement limitée au strict minimum. Les transactions "externes" sont ici très nettement privilégiées, sans pour autant être aveuglément confiées au marché. Au contraire, un effort particulier est fait pour aménager puis entretenir un espace de transaction à partir duquel la firme peut développer sa

stratégie de spécialisation. Ce mode de fonctionnement autorise une gestion au plus juste des coûts d'acquisition, de conservation et de développement des ressources humaines, dans la mesure où l'essentiel de ces coûts sont externalisés, répercutés sur des individus, des quasi-firmes "autonomes".

Encore faut-il que le marché du travail suive, que les individus acceptent cette mobilité et ce fonctionnement par projet et que la petite entreprise néo-libérale se donne les moyens de créer et d'entretenir un tissu dense de relations dans lequel elle peut puiser. C'est dire que les petites entreprises néo-libérales ne peuvent se développer tous azimuts. Leur développement exige des conditions permissives particulières, sensiblement éloignées du salariat "classique" auquel la plupart des individus demeurent à l'évidence attachés. Sans parler de l'indispensable bonne réputation de la firme et de chacun des membres de son réseau "externe", réputation qui ne va pas de soi, qui n'a rien de spontané ou de gratuit.



Ce tour d'horizon indique combien le monde des petites et très petites entreprises est divers, mouvant et évolutif. Insistons sur un point : le modèle managérial n'est pas en toutes occasions préférable et n'a pas vocation à supplanter tous les autres. Le profil du dirigeant, le positionnement de la firme dans son espace concurrentiel, la combinaison productive retenue n'imposent pas nécessairement comme meilleure solution le recours à des procédures managériales. Sans compter que les processus cognitifs entrepreneuriaux réellement en œuvre dans les petites entreprises sont généralement trop complexes pour s'accommoder d'une simple adaptation de procédures ayant fait leur preuve dans les grandes entreprises. La configuration managériale demeure fidèle à la nature de la petite entreprise telle que nous l'avons définie précédemment. Simplement, l'instrumentalisation gestionnaire (conforme au profil du dirigeant, voulue et utilisée par lui) tend à masquer, à relativiser et / ou à rationaliser a posteriori les processus cognitifs entrepreneuriaux en œuvre.

LA NATURE DU PROJET ENTREPRENEURIAL, FACTEUR DÉCISIF DU DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

Nous avons vu jusqu'à présent que, d'une part, la taille est un facteur d'explication, parmi d'autres, des pratiques d'emploi, de formation ou d'innovation et que, d'autre part, il existe une grande variété au sein des petites et très petites entreprises. Intéressons-nous désormais au développement de ces entreprises. Certes, petite entreprise ne deviendra pas nécessairement grande. On peut même affirmer sans crainte de se tromper que la plupart des petites entreprises le resteront. Nous avons d'ailleurs constaté, à travers les données du Pôle emploi, combien la stabilité des entreprises en termes de taille était élevée. Précisons que cela ne signifie pas que les entreprises en question ne créent pas des emplois pérennes, mais simplement qu'elles ont tendance, pour la plupart, à demeurer dans leur strate en termes de taille. Il y a donc a priori place pour des politiques publiques respectueuses à la fois des modes de fonctionnement de ces entreprises et volontaristes du point de vue de l'emploi.

1. LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE SE JOUE DÉJÀ À LA CRÉATION

Admettons que, sauf exception, la petite entreprise n'est pas le stade infantile de la grande. Le renversement de problématique qui pose que la taille renvoie avant tout à une décision originelle et éventuellement à quelques décisions stratégiques ultérieures et non à une adaptation permanente est lourd de conséquences. Celles-ci peuvent, en première approximation, se ramener à ce constat que la science économique commence à théoriser : "l'histoire compte". L'évolution future d'une petite entreprise est déterminée pour une part essentielle par les conditions de sa création et les choix initiaux de son dirigeant ainsi que par la dynamique de l'environnement économique, technique et social

à laquelle elle participe. C'est pourquoi le moment de la création d'une petite entreprise est fondamental. La marge de manœuvre du dirigeant y est maximale, mais les choix qui sont faits en cette occasion ferment, pour l'avenir, le champ des possibles de manière draconienne. C'est à ce moment-là que le dirigeant choisit de développer des compétences "généralistes", renonçant ainsi à la spécialisation et à la professionnalisation de la décision, ou préfère partager les responsabilités et les risques en montant une entreprise plus complexe.

Nous nous appuyons sur l'enquête SINE (Système d'Information sur les Nouvelles Entreprises) de l'INSEE. Cette enquête a été réalisée auprès des personnes ayant créé ou repris une entreprise en 2002. Ces personnes ont été réinterrogées deux fois, en 2005 et 2007, dans la mesure bien sûr où leur entreprise était encore en activité. Ce dispositif vise à étudier de façon permanente et régulière la naissance et la vie des jeunes entreprises autour de thèmes centraux tels que le profil du créateur et de son entreprise, les conditions de la création ou de la reprise, les difficultés rencontrées, l'impact de la création sur l'économie (en particulier, en termes d'emplois), le développement au cours des premières années d'existence...

Ce dispositif d'enquête rejoint parfaitement notre problématique, d'autant qu'il permet de procéder à d'intéressantes comparaisons. Ainsi, nous distinguerons, d'une part, les entreprises artisanales et les entreprises non artisanales et, d'autre part, le Languedoc-Roussillon et la France métropolitaine. Enfin, nous avons fait le choix de nous concentrer sur les créations d'entreprise, en laissant de côté les reprises⁶.

6. Depuis le 1er janvier 2007, la création d'entreprise correspond à la mise en œuvre de nouveaux moyens de production. Il s'agit d'un concept harmonisé au niveau européen pour faciliter les comparaisons. Cette nouvelle notion de création d'entreprise est plus large que celle de création ex-nihilo puisqu'elle inclut notamment la réactivation d'entreprise dont la dernière cessation remonte à plus d'un an et la reprise d'entreprise s'il n'y a pas continuité de l'entreprise. On considère qu'il n'y a pas continuité de l'entreprise si, parmi les trois éléments suivants concernant le siège de l'entreprise, au moins deux sont modifiés lors de la reprise : l'unité légale contrôlant l'entreprise (SIREN), l'activité économique et la localisation.

A/ PROFIL, PARCOURS ET ACTIVITÉ DU DIRIGEANT

Les créateurs régionaux présentent une spécificité importante. Leur parcours est fréquemment marqué par le chômage : 40% d'entre eux sortaient d'une phase de chômage au moment de la création (34% au niveau national). Dans le cas particulier des artisans, cette proportion est encore plus forte : 47% en région et 39% en France métropolitaine.

Cela ne présage en rien de leur compétence entrepreneuriale, mais il est clair que la plupart d'entre eux ont pour objectif essentiel de créer leur propre emploi.

STATUT DU DIRIGEANT IMMÉDIATEMENT AVANT LA CRÉATION DE L'ENTREPRISE (EN %)

Statut antérieur	Languedoc-Roussillon			France		
	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble
En activité	47,4	43,7	46,0	53,4	51,8	52,9
Chômeur moins d'un an	17,7	25,2	20,6	16,3	23,3	18,6
Chômeur plus d'un an	17,5	21,7	19,1	14,4	16,1	15,0
Sans activité	17,4	9,3	14,3	15,9	8,8	13,6

Source : INSEE - Enquête SINE 2002.

Un nombre non négligeable de créateurs avaient déjà une expérience d'entrepreneur en tant qu'indépendant ou dirigeant salarié : 19% des créateurs régionaux (15% pour les artisans) étaient déjà dans cette situation avant de lancer leur entreprise en 2002. Cela étant, la plupart d'entre eux viennent du salariat : 58% des créateurs régionaux étaient

salariés auparavant et c'est parmi les artisans que ce passage du salariat à la direction d'entreprise est le plus fréquent (66%, contre « seulement » 54% pour les autres créateurs).

SITUATION DU DIRIGEANT AVANT LA CRÉATION DE L'ENTREPRISE (EN %)

Statut antérieur	Languedoc-Roussillon			France		
	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble
Indépendant ou à son compte	13,7	9,8	12,2	11,0	8,9	10,3
Chef d'entreprise salarié	8,2	5,6	7,2	10,9	6,2	9,3
Salarié	53,8	65,6	58,4	57,1	68,2	60,8
Étudiant ou scolaire	5,8	1,1	4,0	5,2	1,7	4,0
Sans activité professionnelle	18,4	17,9	18,2	15,8	15,0	15,5

Source : INSEE - Enquête SINE 2002.

Les chômeurs et les retraités devaient préciser leur situation avant le chômage ou la retraite.

Les personnes sans activité professionnelle sont également nombreuses : elles représentent en région 18% des créateurs, sans que l'on note de différences significatives entre artisans et non artisans.

Les jeunes sortants du système scolaire sont en revanche moins bien représentés : ils ne représentent que 4% des créateurs. Leur poids est même dérisoire dans l'artisanat (1%).

RÉPARTITION DES CRÉATEURS SELON LEUR DIPLÔME LE PLUS ÉLEVÉ EN 2002 (EN %)

Diplôme le plus élevé	Languedoc-Roussillon			France		
	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble
Pas de diplôme	14,0	20,5	16,5	14,3	20,5	16,4
CEP, BEPC, Brevet élémentaire, Brevet des collèges	9,0	10,6	9,6	8,7	9,1	8,8
CAP / BEP	17,4	41,8	26,9	16,6	41,2	24,8
BAC technique ou professionnel	10,6	9,7	10,2	8,6	10,9	9,4
BAC généraliste	10,9	5,3	8,7	9,5	5,2	8,1
Diplôme supérieur au baccalauréat	38,2	12,3	28,1	42,4	13,1	32,5

Source : INSEE - Enquête SINE 2002.

La répartition des créateurs selon le diplôme le plus élevé détenu en 2002 ne montre aucune différence significative entre les échelons nationaux et régionaux. Par contre, les écarts entre les créateurs artisans et les autres sont flagrants. Les artisans sont plus souvent sans diplôme (20,5%, contre 16,5% en région) et ils sont relativement peu nombreux à disposer d'un diplôme supérieur au baccalauréat (12%, contre 38%). En fait, la plupart des artisans (42%) ont un CAP ou un BEP, contre seulement 17% pour les autres créateurs. Cette situation

reflète bien le lien entre les formations techniques suivies et la pratique de métiers artisanaux.

Cette logique de continuité se retrouve lorsque l'on compare l'activité de l'entreprise et le métier exercé précédemment. Pour les 2/3 des artisans, l'activité est identique. Pour les autres, cette situation s'observe dans 43% des cas.

RÉPARTITION DES CRÉATEURS SELON LEUR DIPLÔME LE PLUS ÉLEVÉ EN 2002 (EN %)

Activité	Languedoc-Roussillon			France		
	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble
Identique	43,2	67,3	52,5	46,4	65,7	52,9
Différente	39,9	24,2	33,8	36,7	25,1	32,8
Non concerné	16,9	8,6	13,7	16,9	9,2	14,3

Source : INSEE - Enquête SINE 2002.

En outre, l'expérience des artisans est généralement acquise dans une entreprise de taille modeste : 57,5% dans une entreprise de moins de

10 salariés, et 20% dans une entreprise de 10 à 49 salariés. Le passage par la TPE est moins répandu chez les créateurs non artisans (35%).

RÉPARTITION DES CRÉATEURS EN FONCTION DE LA TAILLE DE L'ENTREPRISE AU SEIN DE LAQUELLE ILS ONT ACQUIS LEUR EXPÉRIENCE (EN %)

Taille	Languedoc-Roussillon			France		
	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble
Moins de 10 salariés	35,4	57,5	44,0	34,0	52,6	40,3
De 10 à 49 salariés	17,1	20,0	18,2	18,9	22,1	20,0
De 50 à 249 salariés	8,2	5,1	7,0	10,0	6,2	8,7
250 salariés et plus	14,3	5,6	10,9	16,1	6,1	12,7
Sans objet	25,1	11,8	19,9	21,0	13,0	18,3

Source : INSEE - Enquête SINE 2002.

Sans surprise, la répartition par activité économique est fortement discriminante. L'artisanat est en effet constitué d'activités assez clairement identifiées. En outre, l'artisanat constitue un méso-système proposant aux petites entreprises qui l'intègrent un ensemble relativement cohérent d'institutions (syndicats professionnels, chambres de métiers, organismes de formation) et de règles formelles (obligation assez fréquente de posséder tel ou tel diplôme pour s'installer,

par exemple) ou plus informelles (relatives à la déontologie, au "travail bien fait", à la transmission du savoir-faire et du savoir-être par les anciens). Rien d'étonnant donc à ce que les créateurs artisans se concentrent dans la construction (54%) et l'industrie hors IAA (10%). Les autres créateurs, eux, se retrouvent surtout dans le commerce et la réparation (40%) et les services aux entreprises (20%).

RÉPARTITION DES CRÉATIONS D'ENTREPRISE EN 2002 EN FONCTION DE L'ACTIVITÉ (EN %)

Taille	Languedoc-Roussillon			France		
	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble
IAA	0,3	3,4	1,5	0,3	3,0	1,2
Industrie hors IAA	1,5	10,4	5,0	2,8	13,6	6,4
Construction	0,8	53,8	21,4	2,6	54,5	20,0
Commerce et réparation	39,9	10,9	28,7	34,1	11,1	26,4
Transport	1,5	1,2	1,4	2,8	2,6	2,7
Activités immobilières	7,7	0,0	4,7	6,4	0,0	4,3
Services aux entreprises	19,8	7,1	14,9	27,5	6,1	20,3
Services aux particuliers	16,6	13,0	15,2	14,4	9,1	12,6
Éducation, santé, action sociale	11,8	0,1	7,2	9,0	0,1	6,0

Source : INSEE - Enquête SINE 2002.

Les conseils ne sont pas dédaignés par les créateurs. Seulement un quart des artisans s'en passent. Beaucoup comptent sur leur entourage familial ou personnel (un tiers des artisans en région) mais l'entourage professionnel n'est pas en reste (un créateur artisan sur cinq y fait appel et le trouve utile).

Les organismes spécialisés dans la création d'entreprise sont assez fréquentés par les futurs artisans (24%), moins par les autres créateurs (16%). Les conseillers professionnels sont moins bien repérés comme utiles par les artisans (14%), peut-être par manque d'informations et de moyens financiers.

LES CONSEILS LES PLUS UTILES POUR LE PROJET DE CRÉATION (EN %)

Types de conseils	Languedoc-Roussillon			France		
	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble
Entourage familial ou personnel	27,2	33,3	29,6	29,5	30,9	30,0
Entourage professionnel	21,6	19,7	20,9	21,0	19,3	20,4
Un ou des conseillers professionnels	15,5	14,3	15,0	15,7	13,9	15,1
Un ou des organismes spécialisés dans la création d'entreprise	15,9	23,6	18,9	13,6	23,7	17,0
Sans objet, pas de conseil	31,2	25,5	29,0	29,9	24,8	28,2

Source : INSEE - Enquête SINE 2002.

Note de lecture : le créateur pouvait citer plusieurs types de conseils.

La plupart des créateurs ont en outre recours à des services extérieurs payants. Les services de comptabilité caracolent en tête : presque les trois quarts des dirigeants y ont recours. Il y a probablement beaucoup à tirer de l'expérience qu'ont les experts-comptables et les centres de gestion agréés des TPE en démarrage ou en développement. Très loin

derrière, viennent les services de gestion (6% des créateurs régionaux y font appel). Quant aux services de vente, ils demeurent confidentiels, surtout pour les unités artisanales (à peine 1%).

PART DES ENTREPRISES QUI ONT RECOURS À DES SERVICES EXTÉRIEURS PAYANTS EN 2002 (EN %)

Types de conseils	Languedoc-Roussillon			France		
	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble
Comptabilité (expert-comptable, centre de gestion, etc.)	62,3	73,1	66,5	65,9	75,8	69,3
Gestion (informatique, secrétariat, etc.)	5,6	6,1	5,8	6,9	6,7	6,8
Vente (VRP, commercial, etc.)	3,4	1,0	2,5	2,7	1,2	2,2
Aucun recours	27,1	18,4	23,7	25,5	17,4	22,8

Source : INSEE - Enquête SINE 2002.

B/ LES CRÉATEURS ET L'INNOVATION

36% des créateurs artisans, en Languedoc-Roussillon comme dans le reste de la France, s'estiment innovants. Les autres créateurs sont un peu plus nombreux à se définir ainsi (42%). La prise en compte du diplôme détenu par le dirigeant ne laisse pas apparaître une relation causale évidente. Certes, ce sont les artisans diplômés de l'enseignement

supérieur qui se déclarent le plus souvent innovants (47% en région) et, à l'inverse, les non diplômés sont moins affirmatifs en ce domaine (29%), mais, entre ces deux extrêmes, le poids des créateurs innovants n'augmente pas de façon linéaire en région (au niveau national, le lien entre innovation et diplôme est plus évident).

PART DES CRÉATEURS PENSANT ÊTRE INNOVANTS SELON LE DIPLÔME LE PLUS ÉLEVÉ EN 2002 (EN %)

Diplôme le plus élevé	Languedoc-Roussillon			France		
	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble
Pas de diplôme	36,6	28,7	32,8	34,8	25,7	31,0
CEP, BEPC, Brevet élémentaire, Brevet des collèges	46,3	41,6	44,3	42,1	35,2	39,7
CAP / BEP	43,9	35,5	38,8	43,1	37,7	40,1
BAC technique ou professionnel	46,5	35,4	42,5	47,0	40,4	44,4
BAC généraliste	43,2	37,2	41,8	45,0	41,0	44,2
Diplôme supérieur au baccalauréat	41,6	47,3	42,6	43,2	45,4	43,5
Total	42,4	36,3	40,0	42,4	36,5	40,4

Source : INSEE - Enquête SINE 2002.

La répartition des créateurs innovants selon le diplôme dégage des tendances plus évidentes ainsi que des différences entre artisans et non artisans plus franches. Notons qu'en Languedoc-Roussillon, 41% des artisans innovants ont un CAP ou BEP (on retrouve là le « noyau dur » des artisans) et que seulement 16% ont un diplôme de l'enseignement supérieur (même poids pour les non diplômés). Au niveau des autres créateurs, le poids des dirigeants innovants de niveau CAP / BEP est bien moindre (18% en région) et, au contraire, la prépondérance des diplômés de l'enseignement supérieur est nette (37%).

Les créateurs ayant pour objectif principal de se développer fortement en termes d'emploi et d'investissement se sentent généralement innovants. C'est le cas en région de 46,5% des artisans et de 59% des autres créateurs. Les créateurs ayant pour objectif principal d'assurer leur propre emploi sont tout de même 29% pour les artisans et 31% pour les non artisans à se considérer innovants en région. On ne note pas de différences majeures avec les résultats nationaux.

REPARTITION DES CRÉATEURS PENSANT ÊTRE INNOVANTS SELON LE DIPLÔME LE PLUS ÉLEVÉ EN 2002 (EN %)

Diplôme le plus élevé	Languedoc-Roussillon			France		
	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble
Pas de diplôme	12,1	16,0	13,5	11,7	14,4	12,5
CEP, BEPC, Brevet élémentaire, Brevet des collèges	9,8	12,1	10,6	8,6	8,8	8,7
CAP / BEP	18,0	41,0	26,1	16,9	42,6	24,6
BAC technique ou professionnel	11,6	9,4	10,9	9,5	12,1	10,3
BAC généraliste	11,1	5,4	9,1	10,1	5,9	8,8
Diplôme supérieur au baccalauréat	37,4	16,0	29,9	43,2	16,2	35,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : INSEE - Enquête SINE 2002.

PART DES CRÉATEURS PENSANT ÊTRE INNOVANTS EN FONCTION DE LEUR OBJECTIF PRINCIPAL LORS DE LA CRÉATION (EN %)

Objectif principal à la création	Languedoc-Roussillon			France		
	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble
Assurer son propre emploi	31,1	28,6	30,1	32,0	27,6	30,5
Se développer fortement en termes d'emploi et d'investissement	58,6	46,5	53,8	55,9	46,5	52,6
Ensemble	42,2	36,1	39,8	42,7	36,5	40,6

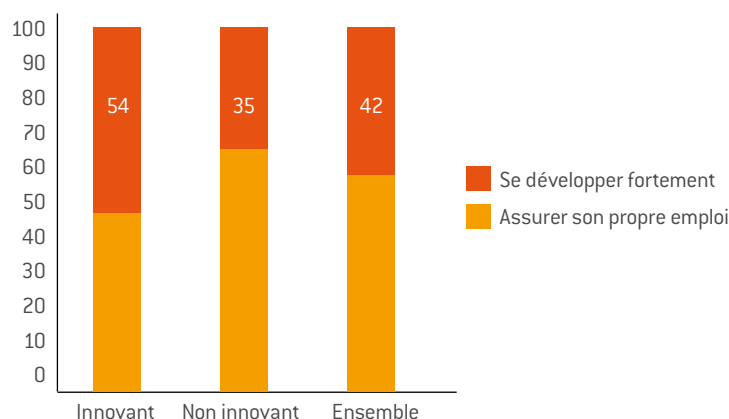
Source : INSEE - Enquête SINE 2002.

Note de lecture : en Languedoc-Roussillon, parmi les créateurs artisans ayant pour objectif principal en 2002 d'assurer leur propre emploi, 28,6% se considéraient innovants.

Une majorité d'artisans se percevant comme innovants souhaitent se développer fortement : 54% en région et 60% en France. Les artisans non innovants ont pour principale motivation d'assurer leur propre em-

ploi (65% en région, 60% en France). Innovation et emploi apparaissent donc clairement liés, dans l'esprit du dirigeant, dès la mise en oeuvre du projet entrepreneurial.

OBJECTIF DU CRÉATEUR ARTISAN EN 2002 ET INNOVATION EN LANGUEDOC-ROUSSILLON (%)



Source : INSEE - Enquête SINE 2002.

Les innovations sont réparties par l'INSEE en trois groupes. La forme d'innovation la plus usitée est incontestablement l'introduction sur le marché de produits, de concepts de vente ou de services nouveaux. Elle concerne en région 46% des artisans innovants et même 62% des créateurs non artisans. Vient ensuite la mise en place d'une organisation nouvelle [35% pour les unités artisanales régionales, 31% pour les

autres unités] et enfin, l'introduction de nouveaux procédés de production ou de méthodes nouvelles [25% pour les unités artisanales régionales, 14% pour les autres unités]. On touche du doigt l'importance de la relation commerciale. La bonne innovation, selon les dires d'un artisan interviewé, c'est l'invention « même mineure techniquement, mais qui rencontre son marché, qui se vend ».

TYPE D'INNOVATIONS MISES EN ŒUVRE PAR LES CRÉATEURS SE DÉCLARANT INNOVANTS EN 2002 (EN %)

	Languedoc-Roussillon			France		
	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble
Introduction sur le marché de produits, de concepts de vente ou de services nouveaux	62,1	46,0	56,4	58,0	44,7	54,0
Introduction de nouveaux procédés de production ou de méthodes nouvelles	14,1	25,1	18,0	14,5	23,0	17,1
Mise en place d'une organisation nouvelle	30,6	34,7	32,0	35,3	38,4	36,2

Source : INSEE - Enquête SINE 2002.

Note de lecture : en Languedoc-Roussillon, 34,7% des créateurs artisans qui se considéraient innovants en 2002 affirmaient avoir mis en place une organisation nouvelle.

La concurrence n'est d'ailleurs pas négligée par les créateurs. À peine 15% d'entre eux la jugent faible ou inexistante en région (13% pour les seuls artisans). Dans 46% des cas, la concurrence est définie comme moyenne (51% pour les seuls artisans) et, pour 39% des sondés, elle est même carrément forte (36% pour les seuls artisans). On peut en déduire notamment que les créateurs ne souhaitent pas ou ne sont pas en mesure d'identifier a priori une « niche » au sein de laquelle ils

parviendraient à se préserver d'une concurrence frontale. Et il est vrai que la concurrence s'est immiscée partout, entre petites et grandes entreprises, mais plus encore entre entreprises de taille comparable (notamment entre les TPE traditionnelles et managériales). L'innovation, en particulier de marché, ne saurait rester l'apanage d'une poignée de firmes.

ESTIMATION DE LA CONCURRENCE PAR LE CRÉATEUR EN 2002 (EN %)

Concurrence	Languedoc-Roussillon			France		
	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble
Faible ou inexistante	16,5	12,7	15,0	14,2	12,0	13,5
Moyenne	42,3	51,1	45,7	44,7	53,0	47,5
Forte	41,2	36,1	39,2	41,1	35,0	39,0
Ensemble	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : INSEE - Enquête SINE 2002.

C/ PÉRENNITÉ ET EMPLOIS DES ENTREPRISES CRÉÉES EN 2002

La génération 2002 s'est assez bien comportée en termes de pérennité, en France comme en région. Au bout de cinq ans, 52% des entreprises sont toujours là en Languedoc-Roussillon (55% en France) et les unités artisanales font un peu mieux que les autres : 54% d'entre elles ont passé leur cinquième année en région, contre 51% pour les autres.

Néanmoins, on ne peut que déplorer, d'année en année, que le nombre d'entreprises artisanales de la génération 2002 ait diminué d'environ 10 points. Un meilleur suivi de ces entreprises aurait probablement

permis d'en sauver un plus grand nombre. C'est d'ailleurs une des limites majeures des dispositifs français : on s'occupe assez bien des créateurs, mais ils sont ensuite abandonnés à eux-mêmes lors de la phase cruciale du démarrage de l'activité. Or, c'est durant cette phase que le dirigeant met en place son organisation, affine son produit, recherche des clients, se heurte à la concurrence, fait face à des problèmes de trésorerie, effectue éventuellement sa première tentative de recrutement et, plus important encore, c'est durant cette phase que le dirigeant se forge une vision plus ou moins claire de son entreprise et essaie de la faire partager par ses différents partenaires.

PART DES ENTREPRISES SURVIVANTES ANNÉE APRÈS ANNÉE (EN %)

	Languedoc-Roussillon			France		
	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble
Survie à 1 an	91,1	93,5	92,0	93,1	94,7	93,6
Survie à 2 ans	77,8	83,3	79,9	81,5	83,2	82,1
Survie à 3 ans	66,0	72,3	68,5	69,3	71,4	70,0
Survie à 4 ans	57,1	63,0	59,4	60,6	62,9	61,4
Survie à 5 ans	50,6	53,8	51,8	54,6	56,7	55,3

Source : INSEE - Enquête SINE 2002.

L'ensemble des entreprises créées en 2002 et pérennes en 2007 comptabilisent 3 947 emplois salariés (y compris les dirigeants salariés) cinq ans après leur création. L'artisanat s'attribue 35% de ces emplois. Les créateurs qui s'étaient fixé comme objectif de dévelop-

per fortement leur entreprise concentrent 78% de ces emplois. Dans l'artisanat, leur contribution demeure forte mais moins marquée : ces dirigeants sont à l'origine des 2/3 des emplois salariés artisanaux.

LES EMPLOIS SALARIÉS DANS LES ENTREPRISES PÉRENNES EN 2007 EN LANGUEDOC-ROUSSILLON SELON L'OBJECTIF PRINCIPAL DU CRÉATEUR

	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble
Assurer son propre emploi	296	374	670
Se développer fortement en termes d'emploi et d'investissement	2 189	918	3 107
Non réponse	79	91	170
Ensemble	2 564	1 383	3 947

Source : INSEE - Enquête SINE 2002.

Note de lecture : les dirigeants salariés sont inclus dans cette statistique.

Les créateurs qui, en 2002, se définissaient comme innovants et dont l'entreprise est toujours active en 2007 regroupent 53% de l'emploi salarié à cette date. La proportion n'est plus que de 30% pour les artisans. De deux choses l'une, ou bien les créateurs artisans ont tendance à

surévaluer le caractère innovant de leur projet, ou bien ils ont plus de difficultés à faire vivre leur projet innovant et à développer en conséquence leur entreprise.

LES EMPLOIS SALARIÉS DANS LES ENTREPRISES PÉRENNES EN 2007 EN LANGUEDOC-ROUSSILLON SELON QUE LE CRÉATEUR SE CONSIDÈRE OU NON INNOVANT

Le créateur se considère innovant ?	Unité non artisanale	Unité artisanale	Ensemble
Oui	1 659	416	2 075
Non	905	967	1 872
Ensemble	2 564	1 383	3 947

Source : INSEE - Enquête SINE 2002.

Note de lecture : les dirigeants salariés sont inclus dans cette statistique.

2. LE DÉVELOPPEMENT DE LA TPE NE RIME PAS TOUJOURS AVEC CROISSANCE

Dès lors que l'on délaisse la figure théorique et héroïque de l'entrepreneur, il apparaît que les dirigeants ne sont généralement ni des inventeurs de génie, ni des visionnaires, ni des preneurs de risques - des joueurs - invétérés, ni même des individus avides de puissance prêts à tout pour parvenir à leurs fins. Ce sont en revanche des personnes marquées par leur environnement et leur histoire personnelle qui tentent, dans un contexte marqué par l'incertitude et le risque, d'assurer la survie et le développement de leur entreprise sans pour autant renoncer à un certain nombre de buts qui leur sont propres. Autrement dit, le dirigeant bénéficie d'une autonomie, d'une liberté que l'on ne peut nier, même si ses buts, sa conception de l'entreprise, sa stratégie comme son comportement quotidien dépendent pour une part non négligeable de son environnement social et de son propre parcours.

Croître n'est pas un passage obligé, ni même un critère de réussite. Chaque entreprise évolue à son rythme, avec ou sans création d'emplois, et on aurait tort de confondre changement (ou développement) et croissance. Une entreprise qui ne croît pas, parce que tel est le vœu de son dirigeant, peut être une entreprise dynamique, voire innovante et en fort développement. C'est ce qui ressort en tout cas très clairement des entretiens réalisés, tant auprès des conseillers que des artisans eux-mêmes.

A/ UNE GRILLE D'ANALYSE : UN DIRIGEANT À TROIS TÊTES

Nous proposons une grille d'analyse des entretiens basée sur les travaux de Bauer [1993] sur le petit patronat. Bauer nous propose en effet de voir en tout dirigeant de petite entreprise "un homme à trois têtes". Le dirigeant de petite entreprise, nous dit-il, est certes un homo economicus [rationalité économique] qui, intéressé par les performances de son entreprise et les revenus qu'elle dégage, est attentif aux problèmes d'efficacité. Mais, c'est aussi un homo politicus [rationalité politique] attaché à son pouvoir, à sa légitimité et au statut que lui confère sa position de chef d'entreprise. C'est enfin un pater familias [rationalité familiale d'après l'auteur ; nous préférons, pour notre part, la qualifier de domestique] qui ne dissocie pas facilement sa vie familiale de sa vie professionnelle et qui ne considère pas ses salariés, en tout cas le noyau stable, comme de vulgaires offreurs de travail et tente, dans la mesure de ses moyens et en fonction de sa personnalité, de les aider... parfois de manière paternaliste.

Cette manière d'appréhender le dirigeant de petite entreprise en "pesant" le poids de chacune des trois têtes est particulièrement pertinente lorsqu'il s'agit d'aborder des questions dont l'enjeu même est le statut et la légitimité du dirigeant (par rapport à la société, à ses employés, et surtout par rapport à l'idée qu'il se fait de son propre rôle).

Cela permet de ne pas rester dupe face à l'idéologie ambiante qui fait que seuls les objectifs et les argumentations économiques paraissent pertinents dans notre société. " Dans l'univers économique moderne, bien que prégnantes, les rationalités politiques et familiales n'ont pas droit de cité : elles restent souterraines. Et pourtant, ce n'est qu'en explicitant ces logiques souterraines que l'on peut rendre compte de la diversité des entreprises et de leurs dirigeants et que ces derniers pourront clarifier les problèmes qu'il leur faut résoudre " [ibid., 1993, p. 223].

Ainsi, la réticence de nombreux dirigeants à s'entourer de cadres et de techniciens compétents ayant fait leurs preuves ailleurs, ainsi que leur réticence à embaucher des jeunes plus diplômés qu'eux peuvent souvent s'expliquer par leur crainte, inexprimée publiquement mais bien réelle, de voir mis en cause "leur monopole de l'autorité légitime, une autorité fondée simultanément sur la compétence technique, la connaissance du marché et une situation de propriétaire majoritaire " [ibid., p. 124]. Nous avons d'ailleurs perçu maintes fois une telle crainte dans nos enquêtes et ce, non seulement face à l'embauche, mais aussi face à la formation codifiée externalisée. Trois indicateurs sont alors apparus particulièrement pertinents pour cerner le dirigeant et comprendre ses pratiques, notamment en matière de développement :

La formation initiale du dirigeant : Le niveau ainsi que la spécialité caractérisant la formation initiale du dirigeant orientent fortement la vision qu'il se forge de son entreprise et de l'environnement économique dans lequel elle évolue. Il est ainsi porté à se focaliser, dans son travail quotidien, sur tel ou tel aspect de la conduite d'une entreprise. Les préoccupations techniques relatives aux produits et aux procédés peuvent, par exemple, l'emporter sur les questions commerciales ou gestionnaires. De même, la prise en compte du vécu de la formation initiale du dirigeant peut expliquer certains comportements de rejet ou de contournement en matière d'embauche ou de formation.

Le parcours professionnel du dirigeant : Outre l'ancienneté dans la fonction de direction, les expériences professionnelles façonnent le profil du dirigeant de petite entreprise et contribuent de manière décisive au capital social de celui-ci, ne serait-ce qu'en termes de relations personnelles potentiellement mobilisables. Le passage par plusieurs 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. De même, le fait de se considérer comme un autodidacte et / ou de se référer à l'exemple d'anciens patrons ou collègues n'est pas anodin. Sans parler des traditions familiales !

Les buts du dirigeant : Venant se greffer sur des facteurs psychologiques (besoin d'accomplissement personnel, attitude par rapport au risque, confiance en soi, charisme...) et socioculturels (liés à l'origine sociale du dirigeant, à sa nationalité, à son entourage...), les buts des dirigeants contribuent aussi à la diversité des petites entreprises. Ils peuvent tourner autour d'un choix de vie ou concerner le type de développement souhaité pour l'entreprise, le maintien d'un niveau d'indé-

pendance élevé, la recherche de sécurité et de pérennité (l'entreprise comme patrimoine) ou l'acceptation de risques plus élevés et / ou d'une indépendance moindre, dans l'espoir de multiplier les occasions de profit...

De telles variables fortement dépendantes du contexte économique et social permettent de cerner la diversité des dirigeants. On comprend entre autres pourquoi la plupart des dirigeants de petites entreprises ne sont pas à proprement parler des entrepreneurs. En fait, les dirigeants de type "traditionnel" poursuivent avant tout des objectifs personnels et familiaux renvoyant aux rationalités, politique et domestique, tout en veillant à obtenir des performances économiques satisfaisantes permettant d'assurer la pérennité de l'affaire. Pour ce faire, ils cherchent le plus souvent à prospérer en s'appuyant sur une clientèle qu'ils connaissent parfaitement.

Leur tâche n'est pas aisée, tiraillés qu'ils sont entre la fidélité à des valeurs extra-économiques (autorité du chef, confiance entre les membres de l'entreprise, respect des traditions du métier) et les logiques de la production, de la gestion et du marché, souvent plus évolutives. La nécessité d'un compromis ne fait que renforcer la tendance naturelle de ces dirigeants - plutôt de type PIC (Pérennité de l'entreprise et Indépendance au détriment, si nécessaire, de la Croissance) si l'on se réfère à la typologie de Julien et Marchesnay [1996] - à être beaucoup plus réactifs que proactifs. Notons que de tels dirigeants peuvent être, dans l'acte de création et de production, particulièrement dynamiques et entreprenants. Mais, relativement peu aiguillonnés par les motivations strictement économiques, ces techniciens se révèlent incapables d'inféoder leurs idées et leurs innovations techniques au "sens des affaires". Bauer résume de tels chefs d'entreprise par la figure du "génial technicien [...] passionné par son produit, convaincu qu'il fait le meilleur et qu'il n'a même pas besoin de le dire tellement c'est évident" [Bauer, 1993, p. 72].

D'autres dirigeants, tout aussi entreprenants mais moins axés sur les aspects techniques de la production, veillent eux à se faire reconnaître et à valoriser leur démarche. Or, dans le monde de l'entreprise, le moyen le plus sûr de faire ses preuves et d'être estimé est de mener à bien la croissance de sa firme, donc d'accepter d'être évalué et jugé sur des indicateurs économiques. Le dirigeant CAP (la Croissance avant tout, avec une Autonomie de décision importante, mais sans souci particulier de Pérennité de l'entreprise) imaginé par Julien et Marchesnay [1996] s'inscrit pleinement dans ce cadre. Sans cesse à la recherche d'occasions de profit, il vise un développement rapide des activités dans lesquelles il s'engage afin d'engranger au plus vite les résultats de cette croissance puis de repartir, dans le cadre de la même entreprise ou non, sur de nouveaux projets. Notons que, pour mener à bien ses projets tant patrimoniaux qu'entrepreneuriaux, le dirigeant CAP est prêt, à l'occasion, à ouvrir son capital. Il est conduit ce faisant à diriger et gérer son affaire en manager, tout en étant porté par une logique d'action plutôt entrepreneuriale !

B/ DÉVELOPPEMENT OU CROISSANCE ?

Développement ou croissance ? Notons tout d'abord, et l'enquête SINE de l'INSEE est très éclairante de ce point de vue, que la plupart des TPE, artisanales ou pas, ne croissent pas pour la bonne et simple raison qu'elles ne parviennent que difficilement à maintenir leur activité, quand ce n'est pas, tout simplement, à maintenir l'emploi du dirigeant. Mais laissons de côté ces entreprises, relativement nombreuses, il faut bien en convenir, pour nous intéresser à celles qui ont un potentiel de développement, voire de croissance [Robichaud, McGraw, 2008].

Ces entreprises se caractérisent d'abord par une plus forte capacité d'écoute et d'analyse des besoins des clients, actuels ou potentiels. Elles se distinguent également par une attention particulière portée à la gestion de l'entreprise, à la connaissance des coûts de production et à leur réduction. Elles sont par ailleurs plus attentives à la spécificité avérée (et non pas simplement postulée) de leur savoir-faire technique. Elles ont aussi une grande capacité à anticiper les mutations, qu'elles soient technologiques, réglementaires, économiques ou sociales (le développement durable, par exemple). Elles ne sous-estiment pas la concurrence, mais ne connaissent pas toujours les écueils et dangers de la croissance. Leurs dirigeants sont attentifs à l'organisation du travail et n'hésitent pas à déléguer. Enfin, ces entreprises sont assez souvent, mais pas toujours, innovantes.

En développement, ces entreprises le sont, mais le principal frein à la croissance (entendue comme l'augmentation de l'effectif salarié), c'est la volonté de moult dirigeants de ne pas dénaturer leur entreprise et d'en garder le contrôle. L'attachement à une « taille humaine », à l'esprit d'équipe et au caractère familial de l'affaire ne doit pas être négligé. Cet attachement explique bien des attitudes. D'ailleurs, quand il y a croissance, elle est plus souvent interne, car le dirigeant a l'impression de rester maître de l'évolution de son affaire.

Pour le reste, trois types de développement se profilent : le développement interne, le développement externalisé et le développement incrémental [Polge, 2008, a, b].

Le développement interne renvoie à une perception agressive de la concurrence et à une volonté de se protéger des imitateurs. Le dirigeant doit parvenir à protéger son savoir-faire et à fidéliser son personnel. La difficulté consiste à ne pas se laisser dépasser par la progression du chiffre d'affaires et, paradoxalement, à savoir refuser certains marchés plutôt que de croître par à-coup. Plusieurs interviewés ont évoqué ce danger. L'un d'entre eux tente même de revendre son entreprise à un réseau national, faute d'avoir su gérer les aspects financiers et humains de la croissance de son entreprise.

Le développement externalisé, à l'inverse, suppose une bonne maîtrise de l'environnement de l'entreprise et une vision relativement apaisée de la concurrence. Surtout, l'activité de l'entreprise est mise en perspective par rapport à celles d'autres entreprises opérant sur des métiers complémentaires. Cela est assez fréquent, par exemple,

dans l'artisanat du bâtiment où les relations partenariales sont assez poussées.

Le développement incrémental renvoie, quant à lui, à une stratégie axée sur la différenciation et l'innovation. Le développement est vécu comme progressif mais continu. Il faut alors concilier une attention soutenue à la gestion et à l'organisation du travail avec une attitude franchement entrepreneuriale valorisant la créativité, l'innovation et l'amélioration continue du service rendu (stratégie de consolidation par l'innovation globale).

Quel que soit le mode de développement suivi, la question financière paraît relativement seconde, tant pour les conseillers que pour les artisans. De même, l'influence structurelle du secteur est relativement faible. On trouve des artisans en développement dans une multitude de secteurs. De plus, l'analyse des dossiers des Chambres ainsi que les entretiens avec les conseillers ont mis en évidence une extrême variété des événements potentiellement déclencheurs d'un développement et d'une demande conseil. Citons, entre autres, un changement de localisation, une forte progression du chiffre d'affaires mal maîtrisée, un souhait de diversification de l'activité, une chute inexplicée de l'activité, un contentieux fiscal, la volonté de vendre ou de transmettre l'entreprise, une réflexion sur l'articulation vie professionnelle / privée, etc. C'est pourquoi il faut être attentif autant à la gestion des transitions associées à certaines manœuvres stratégiques (nouveau produit, pénétration d'un marché, recentrage de l'activité, modification du capital, etc.) qu'aux modalités de création.

Les entreprises bénéficiaires de l'accompagnement des conseillers ne sont pas toutes, loin s'en faut, en développement soutenu, mais elles paraissent soucieuses d'entretenir leur capacité de répondre et de s'adapter aux demandes de leurs clients. Elles veillent également à conserver la maîtrise d'un savoir-faire technique. Elles font face à des contraintes réglementaires (environnement, sécurité, etc.), à une augmentation de la concurrence et à des fluctuations non anticipées des demandes de la clientèle. Elles investissent plus spontanément dans leurs équipements de production ou dans la rénovation de leurs locaux que dans les ressources humaines. Elles opèrent presque toutes sur des marchés locaux ou régionaux, mais l'équilibre entre la production et le commercial est fréquemment problématique. L'une de ces activités « avance » plus vite que l'autre en fonction des préférences et capacités du dirigeant notamment. La veille sur les technologies semble en revanche bien développée.

La question des ressources humaines est trop souvent éludée par les artisans mais aussi par les conseillers. Les ressources humaines sont vécues comme une résultante de l'évolution, bonne ou mauvaise, de l'entreprise, plus que comme un moyen stratégique de premier plan. Les questions d'emploi, de conditions de travail et de formation sont posées en termes d'ajustement (à l'activité, aux moyens financiers disponibles, etc.), plutôt qu'en termes de valorisation. Nous avons certes rencontré des dirigeants qui se distinguent par l'effort entrepris pour recruter les meilleurs candidats, les perfectionner puis les

conserver (via le salaire, voire l'intéressement, mais aussi la formation et les conditions de travail), mais leur exemple demeure exceptionnel.

Car, si la ressource humaine peut être la solution, c'est bien souvent aussi le problème. Nombre d'artisans interrogés se plaignent de « faire du social ». Ils se sentent peu compétents en matière de recrutement, alors même qu'ils deviennent de plus en plus exigeants en la matière. Le système de formation n'est pas toujours en adéquation avec les besoins de ces entreprises, mais, plus grave aux yeux des personnes interrogées, la motivation des salariés, en tout cas des plus jeunes, n'est pas toujours au rendez-vous. Or, l'artisanat ne saurait plus être regardé, dans son ensemble, comme un lieu d'acquisition lente, progressive des gestes et savoir-faire. Le mode de qualification dit « gestionnaire » s'impose ici comme ailleurs aux salariés, en lien avec la montée des exigences de service et de qualité. Le travail du salarié n'est plus défini une fois pour toutes. À la rigueur, il change constamment. Aussi, attend-on avant tout du salarié des compétences personnelles : l'implication, le sens de l'organisation, l'esprit d'initiative, la débrouillardise ainsi que le sens du contact et la maîtrise de soi. C'est là où le bât blesse : plus l'entreprise est petite, plus elle est fragilisée par des recrutements insatisfaisants et plus le dirigeant devient frileux en ce domaine.

CONCLUSION

À l'issue de cette étude, il est clair que l'on ne peut considérer comme un tout indifférencié l'ensemble des entreprises de faible dimension. Y compris au sein de l'artisanat, les différences sont notables d'une entreprise à l'autre. De multiples entreprises ont une durée de vie très limitée et d'autres, tout aussi nombreuses, voient leurs effectifs évoluer peu par rapport à ce qu'ils étaient au moment de la création. Les objectifs et priorités des dirigeants, mais aussi leurs expériences passées, expliquent largement ces pratiques. En regard, le secteur d'activité ne paraît pas fortement prédictif de telles pratiques.

Le développement de l'emploi demeure une préoccupation minoritaire, aussi bien chez les dirigeants eux-mêmes que pour ceux qui les conseillent. Bien souvent, la problématique des ressources humaines (qui dépasse largement la seule question du recrutement) est seconde, diffuse ou ponctuelle. En fait, les ressources humaines sont essentiellement conçues comme une simple résultante des décisions prises en matière de production et de commercialisation, voire tout simplement comme une adaptation au fil de l'eau de l'effectif salarié au développement, pas toujours clairement anticipé, de l'activité.

Une question se pose alors avec acuité : comment identifier et mobiliser le potentiel de création d'emploi ? On ne peut que recommander aux pouvoirs publics et aux divers acteurs en lien avec les petites entreprises de s'intéresser davantage à leurs stratégies, notamment par l'identification des objectifs, préférences et modes de fonctionnement de leurs dirigeants. Cela permet de considérer schématiquement trois types de publics :

- les dirigeants qui, pris dans l'activité quotidienne et amenés à gérer par eux-mêmes toutes les dimensions de l'entreprise, y compris l'acte de production, ne parviennent pas à hiérarchiser leurs objectifs et à définir clairement leur rôle spécifique au sein de l'entreprise ;
- les dirigeants qui ne souhaitent pas voir leur entreprise croître de manière sensible, mais qui ont à cœur d'assurer le développement de celle-ci (via des formes d'externalisation et/ou d'innovation) ;
- les dirigeants, de loin les moins nombreux, qui élaborent une stratégie de croissance et qui cherchent à franchir les seuils de taille successifs, ce qui les oblige à acquérir au préalable une rentabilité supérieure à celle des entreprises pérennes de taille comparable.

Ces trois types de dirigeants ont des besoins différents en matière d'aide et de conseil. Les premiers ont besoin de prendre de l'assurance et du recul par rapport à leurs routines de travail, mais il leur est difficile de « lever le nez du guidon » et de rompre leur relatif isolement. Si l'occasion se présente, ces dirigeants peuvent être intéressés par un diagnostic global (comparable à celui élaboré par les conseillers des Chambres de Métiers), qui ne prendra tout son intérêt que s'il est effectivement accompagné d'un plan d'action adapté. L'offre de conseil

est ici structurante ; elle crée, pour une large part, la demande et porte rarement sur les ressources humaines. Les deux autres types de dirigeants sont, quant à eux, en capacité de mieux formuler leurs attentes et besoins en conseil. Ils sont en outre plus ouverts, sinon aux questions de recrutement (la plupart des dirigeants privilégient un développement par la non-croissance), en tout cas, aux leviers d'action que sont la formation, les conditions de travail et de rémunération.

Dans tous les cas, les étapes de la création puis du démarrage de l'entreprise sont cruciales. Les entreprises « qui réussissent à franchir les seuils de taille impliquant une reconfiguration interne des métiers et des priorités sont celles qui se sont délibérément inscrites dès le départ dans une stratégie de croissance soutenue et qui ont cherché parallèlement à atteindre des niveaux de rentabilité supérieurs à la catégorie d'entreprises à laquelle elles appartiennent » [Delaveau et du Tertre, 2008, p. 16]. Au-delà de ces cas plutôt rares, un accompagnement plus soutenu et régulier sur les trois, voire les cinq premières années, de nouveaux dirigeants (choisis notamment en fonction de leurs objectifs de développement ou de leur intérêt pour l'innovation) permettrait probablement d'améliorer les taux de survie des nouvelles entreprises et de promouvoir une culture entrepreneuriale [Blignières-Légeraud, 2009] plus propice au développement de l'emploi.

Aider les entreprises à se développer, c'est donc d'abord les accompagner dans leurs premiers recrutements ; c'est ensuite les outiller, notamment en matière de formation, afin qu'elles puissent faire reposer leur stratégie sur une ressource humaine motivée et compétente. Pour ce faire, il faut être attentif à des moments privilégiés dans la vie d'une petite entreprise (transmission d'entreprise, achat d'équipements nouveaux, mise aux normes, premières tentatives d'exportation ou d'innovation, etc.), moments porteurs d'interrogation, de curiosité, de remise en cause pour le dirigeant. L'expérience accumulée par les conseillers des Chambres de Métiers (ou d'autres acteurs assurant la même fonction) constitue probablement en ce domaine un atout à valoriser.

ÉLÉMENTS BIBLIOGRAPHIQUES

- Arnold C. (2009), « Les mouvements de main-d'œuvre en 2008 : un infléchissement après un début d'année en hausse », *Premières informations*, n°44.2, octobre, DARES.
- Bauer M. (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Paris, InterÉditions.
- Bentabet E. (2008), *Très petites, petites et moyennes entreprises : entre tradition et innovation. Une recension des travaux du CÉREQ (1985-2007)*, Marseille, CÉREQ, NEF, n°37.
- Bentabet E. (2010), « Paradoxes et singularités de la formation professionnelle dans les petites entreprises », *Éducation Permanente*, n°182, pp. 29-44.
- Bentabet E., Michun S. (2002), *De l'apport des organismes collecteurs au dynamisme du marché de la formation : la difficile approche des petites entreprises*, Marseille, CÉREQ, Document n°166.
- Bentabet E., Michun S. (2003), « Petites entreprises et réseaux : quelle intermédiation pour la formation continue ? », *Formation Emploi*, n°84, pp. 67-80.
- Berry J-B, Dubois H. (2009), « L'emploi dans les très petites entreprises en juin 2008 », *Premières informations*, n°41.3, octobre, DARES.
- Blignières-Légeraud, A. de (2009), sous la direction de, *Groupe de travail sur l'évolution des qualifications professionnelles liées aux métiers de l'artisanat*, Rapport à M. Hervé Novelli.
- Cahuc P., Zylberberg A. (2005), *Le chômage, fatalité ou nécessité ?*, Flammarion.
- Checaglini A., Marion-Vernoux I. (2010), « Les obstacles à la formation dans les PME en France et en Europe », *Éducation Permanente*, n°182, pp. 15-28.
- Delaveau B., du Tertre R. (2008), « La rentabilité des entreprises en France selon leurs tailles et leurs potentialités de croissance », *Horizons stratégiques*, n°7, Janvier-Mars.
- Granié C., Khelfaoui Z., Michun S. (2007), *Réseau d'entreprises et structuration des stratégies de formation : le cas de l'application du programme E.D.D.F. dans le réseau CAMDIB – Béziers 2001-2003*, Montpellier, Rapport réalisé pour le compte de la DRTEFP Languedoc-Roussillon.
- Granié C., Khelfaoui Z., Michun S. (2010), « Les réseaux de petites entreprises : une opportunité pour l'action publique ? », *Éducation Permanente*, n°182, pp. 123-133.
- Guilhon A. (1998), « Vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité », in : *Torrès O. (1998)*, pp. 55-67.
- Julien P-A, Marchesnay M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica, Gestion Poche.
- Marchesnay M. (1993), *Management stratégique*, Paris, Eyrolles.
- Michun S. (2003), « Les petites entreprises, des tremplins pour les jeunes débutants ? », in *Entreprises et jeunes débutants, sous la direction de Locket J-F, L'Harmattan, Collection Dynamiques d'entreprises*, pp. 129-153.
- Michun S. (2005), « La stratégie des OPCA en direction des petites entreprises », in *Bentabet E., Théry M. Eds, Les organismes paritaires collecteurs agréés, acteurs du changement des comportements de formation des petites entreprises*, Relief, n°11, CÉREQ, pp. 13-34.
- Michun S. (2007), « Petites entreprises et territoire, un lien surestimé ? », *Formation Emploi*, n°97, La Documentation Française, pp. 37-49.
- OSEO (2007), *Regards sur les PME*, n°15.
- OSEO (2009), *PME 2009. Rapport OSEO sur l'évolution des PME*, Paris, La Documentation Française.
- Perrien C. (1994), « La formation continue des dirigeants de PME/PMI : pour une approche sociologique de l'action », *Éducation Permanente*, n°118, pp. 119-131.
- Picart C. (2007), « Poids et dynamique des PME : encore beaucoup d'incertitudes », *Regards sur les PME*, OSEO, n°15, pp. 136-146.
- Pôle emploi (2010), *L'emploi salarié au 31 décembre 2008. Résultats détaillés*, Les Cahiers statistiques, Janvier, n°4.
- Polge M. (2008a), « Les stratégies entrepreneuriales de développement. Le cas de l'entreprise artisanale », *Revue Française de Gestion*, n°185, pp. 125-140.
- Polge M. (2008b), « Diversité des entreprises artisanales en développement », *Revue Management et avenir*, n°18, pp. 133-146.
- Robichaud, Y. et E. McGraw, (2008), « Les motivations entrepreneuriales comme facteur explicatif de la taille des entreprises », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Volume 20, N° 1.
- Schmolli P. (1997), *L'entreprise inconsciente*, Strasbourg, Groupe PSI.
- 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.
- Torrès O. (Dir.) (1998), *PME : de nouvelles approches*, Paris, Economica.



DÉJÀ PARUS DANS LA COLLECTION RAPPORTS D'ÉTUDES

- n° 1 : De l'information sur les métiers à la stabilisation dans l'emploi
Décembre 2005
- n°2 : Structuration des activités d'aide à domicile en Languedoc-Roussillon
Mai 2007
- n° 3 : Mutations économiques, employabilité, vers de nouvelles formes d'intervention de l'acteur public ?
Décembre 2007
- n°4 : Le patrimoine culturel en Languedoc-Roussillon, analyse de la demande en qualification et de l'offre de formation
Janvier 2008
- N° 5 : Sports et loisirs sportifs en Languedoc-Roussillon
Août 2008
- N° 6 : Formation professionnelle, emploi : le dialogue social au sein des branches professionnelles en région Languedoc- Roussillon
Juin 2009
- N°7 : Profils des jeunes suivis par les missions locales du Languedoc-Roussillon – Quels freins face à l'emploi ?
Décembre 2009

Oref
Siège social : 201 avenue de la Pompignane 34064 Montpellier cedex 2
Tel. 04 67 13 20 80 - Fax 04 67 13 81 59

www.oref-lr.org

