

TPE et emploi en Languedoc-Roussillon : un rôle majeur, des stratégies variées.



ÉDITORIAL

Par Thierry JULIER
Président de l'OREF

Avec ce nouveau numéro d'Enjeux, l'OREF porte un éclairage singulier sur l'univers de la très petite entreprise. Composante essentielle du tissu productif régional, il se caractérise par la diversité des stratégies de développement portées par leur dirigeant.

Cette étude met ainsi en évidence les déterminants du développement des entreprises artisanales, en lien avec leurs pratiques d'innovation et de gestion des emplois et des compétences. Cela conditionne l'efficacité des démarches d'accompagnement des entreprises en région. C'est pour cette raison que la Chambre Régionale des Métiers s'est rapprochée du CÉREQ régional et de l'OREF. Le rapport d'étude sera prochainement mis à disposition sur notre site www.oref-lr.org.

Auteur

Stéphane MICHUN, ingénieur d'études
ART-Dev, centre associé au CÉREQ de Montpellier

Coordonnateur

Bruno BERENGUEL (Directeur de l'OREF)

Une coopération de l'OREF avec :



et



avec le soutien de :



EN RÉSUMÉ

Paradoxalement, les très petites entreprises, vantées pour leur contribution au dynamisme du marché du travail ou pour leur flexibilité, sont fréquemment sommées de se « moderniser » et de s'outiller, quand elles ne sont pas taxées de malthusianisme ! Une mise au point s'impose donc, surtout dans une région, le Languedoc-Roussillon, où les établissements de moins de vingt salariés représentent près de la moitié de l'emploi salarié privé et où l'artisanat pèse de tout son poids. En fait, les TPE sont à la fois spécifiques et variées. On ne peut leur appliquer tels quels les pratiques ou dispositifs forgés pour la moyenne ou a fortiori la grande entreprise. De même, on ne peut leur imposer, en lieu et place du dirigeant, un objectif de croissance quantitative de l'emploi. Il faut se départir de tout a priori et considérer avec la même attention toutes les formes de développement. Cette posture est d'autant plus nécessaire et urgente que l'évolution future d'une TPE se joue largement durant les phases de création et de démarrage et que les besoins en conseil sont fortement différenciés d'une entreprise à l'autre. L'offre de conseil doit en conséquence s'adapter et redonner une place plus importante à la problématique des ressources humaines.

Depuis des décennies, les très petites entreprises [TPE]¹ 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 TPE 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 ces 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 TPE. Peut-on faire comme s'il n'existait qu'une seule trajectoire de développement pour ce type d'entreprises ? Des enquêtes réalisées dans le champ de l'artisanat, particulièrement développé en Languedoc-Roussillon, ont permis de cerner les spécificités de ces TPE tout en rendant compte de leur diversité (cf. encadré méthodologique).

Les TPE, des entreprises spécifiques aux profils variés

On pourrait multiplier les exemples en matière d'emploi, de formation, mais aussi de financement ou d'innovation. Tous confirment 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 semble encore largement vérifiée, nonobstant les transformations en cours dans ce milieu. La connaissance du fonctionnement des TPE les plus "traditionnelles" comme le repérage de celles qui peuvent apparaître "hors norme" constituent donc un enjeu important.

Or, 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 TPE ne sont pas des organisations achevées et ne le seront peut-être jamais. L'analyse de la TPE 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.

Des entreprises dépendantes de leur environnement et de leurs ressources humaines

Le rôle du dirigeant est bien évidemment central. 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. Mais, en tant que quasi organisation, la TPE 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 TPE, car les "écrans" entre l'individu et l'entreprise (fonctions, services, départements, etc.) n'existent pas ou sont peu développés.

De même, les écrans entre la TPE et son environnement sont souvent ténus. La TPE, en tant que quasi organisation, est particulièrement vulnérable et / ou dépendante vis-à-vis de ses fournisseurs, ses "partenaires" (donneurs d'ordres, sous-traitants, organismes de recherche ou 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'appuis, 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".

Cette complexité des déterminants de l'identité des TPE autorise in fine une multitude de configurations. Du coup, le modèle managérial² n'est pas, en toutes occasions, préférable et n'a pas vocation à supplanter tous les autres. Le profil du dirigeant, le positionnement de l'entreprise dans son espace concurrentiel, la combinaison productive retenue n'imposent pas nécessairement comme meilleure solution le recours à des procédures managériales et comme objectif universel la croissance de la TPE.

La TPE n'est pas le stade infantile de la grande entreprise

La taille n'est pas seulement un paramètre à prendre en compte pour aborder certaines questions sociales ou économiques, c'est aussi un phénomène à expliquer en lui-même. Or, sauf exception, la TPE n'est pas le stade infantile de la grande. La taille renvoie avant tout à une décision originelle et éventuellement à quelques décisions stratégiques ultérieures et non à une adaptation permanente.

Le développement de la TPE se joue déjà à la création

L'évolution future d'une TPE 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 décision³, ou préfère partager les responsabilités et les risques en montant une entreprise plus complexe⁴.

1. Les TPE sont des entreprises juridiquement indépendantes de moins de 20 salariés. L'artisanat ne se confond pas avec le champ des TPE. En effet, le secteur économique de l'artisanat se définit en fonction de l'activité exercée, de la taille de l'entreprise et de la qualification du chef d'entreprise. L'activité doit être exercée de façon indépendante et correspondre à un métier de production, de transformation, de réparation ou de prestation de service prévu par la loi. Lors de sa création, une entreprise artisanale doit employer moins de 10 salariés. Par la suite, les chefs d'entreprise qui le souhaitent peuvent rester immatriculés au Répertoire des Métiers au-delà du seuil de 10 salariés (droit de suite). Quels que soient le statut juridique et les caractéristiques de l'entreprise, la majorité des activités artisanales ne peuvent être exercées que par une personne qualifiée officiellement ou sous le contrôle effectif et permanent de celle-ci.

2. Les petites entreprises managériales relèvent avant tout d'une rationalité économique. Ce sont le plus souvent des entreprises intégrées dans des groupes commerciaux ou financiers gérés selon des principes managériaux. On trouve également dans cette catégorie des petites unités "modernisées" par la volonté de leur dirigeant (notamment au moment de la transmission de l'entreprise). Le dirigeant renonce à l'indépendance absolue, mais bénéficie, en échange, d'une infrastructure et d'une dynamique qui a priori lui permettent d'espérer des revenus supérieurs. Bien entendu, cela le conduit à adopter un fonctionnement largement calqué sur le "modèle" de la grande entreprise.

3. La figure de « l'homme-orchestre » rend bien compte de ce choix.

4. Le dirigeant se comporte alors en « manager ».

L'enquête SINE (Système d'Information sur les Nouvelles Entreprises) de l'INSEE permet d'étudier, sur cinq ans, la naissance et le démarrage des entreprises créées au cours du premier semestre 2002. Parmi les 4.222 entreprises créées⁵ durant cette période, 2.097 étaient encore actives lors de la dernière enquête de 2007. Ces dernières comptabilisaient alors 3.947 emplois salariés (y compris les dirigeants salariés). Les créateurs qui s'étaient fixé comme objectif de développer fortement leur entreprise concentrent 79% de ces emplois (74% au niveau national). Dans l'artisanat, leur contribution demeure forte mais moins marquée : ces dirigeants sont à l'origine des 2/3 des emplois salariés artisanaux.

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 (idem au niveau national). La proportion n'est plus que de 30% pour les artisans (42% au niveau national).

Croître n'est ni un passage obligé, ni un critère universel de réussite

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 incertain et risqué, d'assurer la survie et le développement de leur entreprise sans pour autant renoncer à un certain nombre de buts qui leur sont propres.

Remarquons tout d'abord 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. Quant aux autres, elles évoluent chacune à leur rythme, avec ou sans création d'emplois, et on aurait tort de confondre changement qualitatif de l'entreprise et croissance.

Une entreprise qui ne croît pas significativement en termes d'emplois, parce que tel est le vœu de son dirigeant, peut être une entreprise dynamique et innovante. Dans de telles entreprises, d'authentiques choix stratégiques sont réalisés et des réorientations sont engagées en termes notamment de produits, de technologies ou d'organisation du travail afin de concilier rentabilité et autres objectifs du dirigeant souvent plus « qualitatifs » (autonomie, attachement au métier, etc.). C'est ce qui ressort en tout cas très clairement des entretiens réalisés, tant auprès des conseillers que des artisans eux-mêmes.

La croissance n'est qu'une forme de développement parmi d'autres

Les entreprises présentant un potentiel de développement (qualitatif et / ou quantitatif) se caractérisent d'abord par une capacité d'écoute et d'analyse des besoins des clients, actuels ou potentiels, plus forte. 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 ont aussi une grande capacité à intégrer sinon anticiper les mutations, qu'elles soient technologiques, réglementaires, économiques ou sociales. 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 envisagent, sans trop de réticences, de déléguer. Enfin, ces entreprises sont assez souvent, mais pas toujours, innovantes.

Trois types de développement

Par-delà ces points communs, trois types de développement se profilent. Les trois formes présentées ci-dessous ne sont pas exclusives, elles peuvent être mixées ou se succéder au sein d'une même TPE.

- **Le développement interne (ou croissance)** 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. Ce type de développement nourrit une progression des effectifs salariés, mais est délicat à mettre en œuvre. Il exige en effet une remise à plat de l'activité, une organisation du travail renouvelée et, bien souvent, une redéfinition du rôle du dirigeant.

- **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. Parfois, ces relations sont formalisées et renvoient à une contractualisation. Plus rarement, les entreprises en question se lient au moyen de participations financières pour former un authentique groupe. L'emploi peut être stabilisé, voire mieux valorisé, au niveau de chaque TPE prise isolément, mais, à ce niveau d'observation, il ne progresse pas ou peu en volume.

- **Le développement incrémental** renvoie, quant à lui, à une stratégie axée sur la différenciation et l'innovation. Le développement est vécu comme progressif et 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. La formation du personnel, le perfectionnement constant du dirigeant, des pratiques de veille technologique parfois poussées permettent à la TPE de conserver sa spécificité et d'améliorer sa rentabilité et sa profitabilité.

Être au contact des dirigeants et de leur équipe

Le choix de tel ou tel mode de développement est peu sensible à d'éventuelles incitations financières. Les partenaires de la TPE, souvent soucieux d'encourager les stratégies de croissance, ne peuvent y parvenir par ce biais. La croissance ne se décrète pas et les freins à la croissance ne sont que subsidiairement d'ordre financier. De même, l'influence structurelle du secteur est relativement faible. On trouve en effet des artisans en développement dans une multitude de secteurs. C'est donc au contact direct des dirigeants et de leurs équipes qu'il faut repérer les choix stratégiques, éventuellement contribuer à les faire évoluer et accompagner leur mise en œuvre, en particulier en termes de recrutement, d'intégration et de formation.

5. Il ne s'agit ici que de créations pures, les reprises d'entreprise ne sont pas comptabilisées ici.

Une faible attention aux ressources humaines...

En effet, la question des ressources humaines est trop souvent éludée par les artisans. Les ressources humaines sont rarement conçues comme un moyen stratégique de premier plan. Elles sont essentiellement vécues comme une résultante de l'évolution, bonne ou mauvaise, de l'entreprise. Les questions d'emploi, de conditions de travail et de formation sont dès lors posées en termes d'ajustement (à l'activité, aux moyens financiers disponibles, etc.) plutôt qu'en termes de valorisation. On rencontre certes 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 aimeraient devenir plus exigeants en la matière. Aux yeux des personnes interrogées, le système de formation n'est pas toujours en adéquation avec les besoins de ces entreprises et, plus grave, la motivation des salariés, en tout cas des plus jeunes, n'est pas toujours au rendez-vous.

...facteur décisif de développement, dans l'artisanat comme ailleurs

Or, l'artisanat ne saurait plus être regardé, dans son ensemble, comme un lieu d'acquisition lente, progressive des gestes et savoir-faire. L'impératif du développement et du renouvellement des compétences 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.

Des dirigeants aux stratégies variées

Au final, il convient de s'intéresser davantage aux stratégies des dirigeants de TPE, notamment par l'identification de leurs objectifs, préférences et modes de fonctionnement. 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 hiérarchiser leurs objectifs et à définir clairement leur rôle spécifique au sein de l'entreprise;
- les dirigeants qui ne souhaitent pas voir croître de manière sensible leur entreprise, 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.

Des besoins en conseil fortement différenciés

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 à la non-croissance), en tout cas, aux leviers d'action que sont la formation, les conditions de travail et de rémunération.

Prendre appui sur des moments privilégiés

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 TPE (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.

Pour en savoir plus :

- 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.
- Granié C., Khelifaoui Z., Michun S. (2010), « Les réseaux de petites entreprises : une opportunité pour l'action publique ? », *Éducation Permanente*, n°182, pp. 123-133.
- OREF - CRMA (2007), *Artisanat en Languedoc-Roussillon*, Diagnostic sectoriel de l'OREF, Montpellier, Avril.
- OSEO (2009), *PME 2009. Rapport OSEO sur l'évolution des PME*, Paris, La Documentation Française.
- Polge M. (2008), « Les stratégies entrepreneuriales de développement. Le cas de l'entreprise artisanale », *Revue Française de Gestion*, n°185, pp. 125-140.
- Polge M. (2008), « Diversité des entreprises artisanales en développement », *Revue Management et avenir*, n°18, pp. 133-146.

Oref
Siège social : 201 avenue de la Pompignane 34064 Montpellier cedex 2
Tél. 04 67 13 20 80 - Fax 04 67 13 81 59
www.oref-lr.org
Directeur de la publication : Thierry JULIER - Président de l'OREF

