



2004

**CIFEPME**

**Congrès International  
Francophone en  
Entrepreneuriat et PME**

**Association Internationale de Recherche en  
Entrepreneuriat et PME**

**7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone  
en Entrepreneuriat et PME**

**27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier**

## **Confiance, sécurité et formation Le tierce gagnant des patrons et des programmes gouvernementaux visant les TPE dunkerquoises<sup>1</sup>**

**Gérard A. Kokou Dokou**

Maître de Conférences  
ERIME - IMN - associé au CLAREE-CNRS  
Université du Littoral Côte d'Opale

**Bachir Mazouz**

Professeur  
École Nationale d'Administration Publique de l'Université du Québec

gdokou@nordnet.fr

### **Résumé :**

S'il y a aujourd'hui une caractéristique qui sert à définir les entreprises à petite et moyenne taille c'est bien leur flexibilité. Elle est synonyme de souplesse et donc d'adaptation rapide. Comment et par quels mécanismes cette flexibilité est-elle acquise par les Très Petites Entreprises (TPE) ? Quels enseignements théoriques et pratiques tirer de cette souplesse pour améliorer l'état de notre connaissance sur la gestion des organisations en général ?

Les auteurs de ce papier tentent, moyennant les résultats d'une étude empirique menée auprès de 513 TPE dunkerquoises (France), de décortiquer les pratiques managériales leur permettant de survivre dans un environnement en mutation. L'étude démontre qu'en période de fluctuations importantes de flux d'activité la TPE s'adapte aux changements fréquents de l'économie, aux soubresauts des stratégies des grandes entreprises et aux aléas des politiques gouvernementales grâce à des pratiques originales de gestion des ressources humaines. En période d'activité en hausse, les TPE, aux ressources extrêmement limitées et précaires, combinent différentes possibilités de recrutement en accordant une attention particulière à la *confiance*, à la *sécurité* et la *formation* des employés. Les dites pratiques concernent plus particulièrement les systèmes de production et de vente.

TPE, Gestion Stratégique des Ressources Humaines, Formation Confiance, Sécurité, Flexibilité.

---

<sup>1</sup> Cette étude a été entreprise à la demande de la Mission Locale d'Agglomération Dunkerquoise (Dunkerque, France). Les auteurs tiennent à exprimer leur gratitude aux collègues et collaborateurs ayant participé à sa conception et à sa réalisation : tous les membres de l'ERIME, Amen ABIASSI, Alioune BA et David DEWAELE, et les étudiants de Maîtrise ayant administré le questionnaire : AMMEUX, BUE, MBACKE et MEGAG.

## INTRODUCTION

La présente réflexion se propose de restituer et de situer des pratiques de gestion des ressources humaines en rapport avec les flux d'activité et les perspectives de développement des Très Petites Entreprises dunkerquoises (TPE, entreprises de moins de 10 salariés). L'intérêt d'un tel examen paraîtrait trivial si les théoriciens de ce type d'organisations disposaient d'autant d'observations que ce qu'ils en ont sur les moyennes et grandes entreprises. En réalité le mode de fonctionnement des TPE, marqué par des fluctuations atypiques du rapport *Charges de travail/Organisation interne*, n'est que très peu connu. Pour notre part, nous pensons que l'analyse des perspectives de développement des TPE doit se faire en rapport avec la compréhension des logiques soutenant la répartition des tâches par acteur au sein de l'organisation et des fluctuations temporelles d'activités.

Cette approche permet, entre autres, d'apporter des éclairages empiriques sur l'émergence des besoins d'emploi dans ce type d'entreprises et de fournir des enseignements quant aux mécanismes d'adaptation des structures évoluant dans des conditions souvent dictées par les grandes entreprises. Pour y arriver, trois niveaux d'analyse sont combinés :

- Niveau des niches d'emploi selon les secteurs d'activité ;
- Niveau des freins à l'embauche et les solutions appropriées ;
- Niveau des actions à mener sur une dimension individuelle à court terme et sur une dimension collective à moyen terme.

Partant d'une caractéristique organisationnelle souvent soulignée par les spécialistes des petites et moyennes structures économiques, l'étude se focalise sur la flexibilité à court terme (PACHE 1990, MARCHESNAY 1982 et 1988, JULIEN et MARCHESNAY 1988) de ces organisations. Par la rapidité de leur réponse face aux fluctuations (irrégulières) des commandes et des autres aléas de leur environnement, les TPE développent des stratégies (au sens de CALORI et ali. 1997, PACHE 90, BAMBERGER 1980) de gestion des ressources humaines et des pratiques managériales qui témoignent de leur grande capacité d'adaptation à court terme (PADRONI 1986).

Face aux grands donneurs d'ordres et aux grandes surfaces de distribution, l'atout primordial des TPE est la souplesse et la rapidité avec lesquelles leurs dirigeants réagissent (PACHE 1990). Cette réactivité nous semble intrinsèque à leurs modes d'organisation, souvent basé sur des relations informelles de *confiance* et de *sécurité*<sup>2</sup>.

Par ailleurs, le développement spontané de nouveaux marchés et la désuétude rapide d'autres (ex. la téléphonie et les métiers de l'informatique), la complexification du tissu d'entreprises et l'extension de la concurrence internationale (ex. le cas des transporteurs routiers de marchandise) font qu'aujourd'hui les entreprises, y compris les grandes, éprouvent un besoin pressant de flexibilité et de réactivité. Face à ce contexte, la petite taille peut-être un avantage compétitif primordial (PACHE 1990, PADRONI 1986, MARCHESNAY 1982). L'étendue des effectifs étant retenue par de nombreux chercheurs comme critère contingent permettant de distinguer les pratiques stratégiques et managériales dans les petites entreprises (CALORI et ali

---

<sup>2</sup> Dans cette communication, nous abordons exclusivement les mesures de flexibilité externe et quantitative dont il est question dans les pratiques de GRH mise à jour dans les TPE étudiées : recours aux heures supplémentaires, aux CDD, à l'intérim, à un volant de stagiaires, etc.. L'assurance psychologique ou confiance dont font preuve les salariés concernés relève des modes de recrutement qui s'appuient sur un véritable réseautage. C'est le cas de l'adhésion au groupement d'employeurs et du développement des relations entre les départements d'enseignement supérieur et les structures patronales locales.

1997, BAMBERGER 1980), les auteurs de ce papier voient dans le niveau d'emploi un des points clés pour décrire et caractériser l'état et le niveau de développement de la TPE.

La question qui se pose alors est de savoir comment exprimer la flexibilité par rapport à l'emploi. Une telle tâche reviendrait à observer la rotation du personnel et la capacité des TPE à gérer les pics de production et les périodes de fortes activités. De manière plus précise, nous analyserons les aptitudes de l'entreprise à utiliser les différents types de contrats de travail qui sont à sa disposition. Nous pensons que plus l'entreprise a une diversité de contrats, plus elle montre une habileté à s'adapter à ses environnements socio-économiques.

Nous avons choisi d'analyser le mode de fonctionnement de ces très petites entreprises, de moins de 10 salariés, à partir d'un questionnaire soumis à une population de 513<sup>3</sup> acteurs clés et en priorité leurs dirigeants<sup>4</sup>. L'enquête s'est déroulée sur une période de 5 semaines étalée sur les mois d'avril et juin 1998. Le terrain d'observation privilégié s'étendait sur le territoire de la Communauté Urbaine de Dunkerque, à savoir les villes de Dunkerque, Grande-Synthe, Fort-Mardyck, Malo-les-Bains et Rosendael<sup>5</sup>. Pour rendre compte de l'ensemble des données issues du questionnaire, différentes techniques ont été utilisées. Il s'agit essentiellement d'analyses faites à partir de distributions statistiques uni et bi-dimensionnelles complétées par l'analyse discriminante<sup>6</sup>.

## 1 FACTEURS D'IDENTIFICATION ET LOGIQUES MANAGERIALES DES TPE ETUDIÉES

### 1.1 Des entreprises en nom propre évoluant essentiellement dans le commerce

Le poids relatif du secteur commercial dans l'échantillon de l'étude relève de son importance grandissante dans le tissu économique du dunkerquois, de la facilité d'accès aux entreprises qui le composent, de la volonté de leurs dirigeants à répondre à nos questions. Mais comme l'indique le contenu du tableau n°1, la représentativité des autres secteurs reste garantie.

Tableau n°1 : Caractéristiques des TPE étudiées

Statut juridique	scores	secteurs d'activité	scores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nom propre</li> <li>• SARL</li> <li>• SA</li> </ul>	45.3 % 32,0 % 11.4 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commerce</li> <li>• Industries et bâtiment</li> <li>• Services marchands et transports</li> <li>• Hôtels/Cafés/Restaurants</li> <li>• Services non marchands</li> </ul>	51 % 14 % 14 % 13 % 8 %

<sup>3</sup> Il faut rappeler qu'un échantillon est représentatif de la population de référence s'il est égal au 1/7<sup>ème</sup> de celle-ci. Or, avec plus de 700 contacts réalisés, représentant un taux de passation des questionnaires supérieur à 70%, et compte tenu d'un échantillon de départ de 3500 entreprises environ, les résultats de l'étude sont donc statistiquement significatifs.

<sup>4</sup> Pour des raisons de surcharges de travail, de disponibilité et compte tenu des spécificités organisationnelles liées à la micro-entreprise, quelques questionnaires ont été soumis à d'autres acteurs clés de l'entreprise.

<sup>5</sup> Dans un souci d'équilibrer le nombre d'entreprises interrogées dans chaque commune et en veillant à la répartition équitable du nombre d'entreprises/secteur d'activités.

<sup>6</sup> L'analyse discriminante est la principale méthode statistique retenue ici en complément des tris à plat et des tris croisés. Elle nous permet de repérer les paramètres les plus déterminants (et les plus discriminants) de chaque comportement stratégique. La statistique du lambda de Wilks, appelée aussi statistique en « U », nous fournit ainsi les paramètres dépendants de chaque groupe grâce au niveau de significativité appréciée par un test F de Fisher au seuil de probabilité de 5 %.

Du point de vue du statut juridique, les entreprises en nom propre représentent plus de 45 %, suivies des SARL (32 %), alors que les SA dépassent à peine 11 %. Si l'on tient compte des EURL (2 %) et des structures libérales comme les avocats (5,70 %), le poids des organisations en nom propre passe à 53 %. Cette importance s'explique, du moins en partie, par le type d'entreprises étudiées. Les TPE évoluent essentiellement dans le négoce (51 %). L'industrie et le bâtiment d'un côté, comme les services marchands et les transports de l'autre, représentent respectivement 14 %. Le secteur HORECA (hôtels, restaurants, cafés) pèse 14 % et les services non marchands assurent le complément, c'est-à-dire, 8 %.

Toutefois, un certain nombre de paramètres spécifient chacune des trois structures juridiques mentionnées comme les secteurs d'activité les plus représentés.

### 1.1.1 Savoir-faire et savoir-être comme facteurs de pérennité dans les SARL et les SA

Le choix du statut juridique de l'entreprise relève souvent d'une réflexion longue et approfondie. Il confère à toute organisation une partie de ses spécificités.

Tableau n°2 : Spécificités des structures juridiques des TPE

Paramètres	Entreprises en Nom propre	Sociétés à responsabilité limitée (SARL)	Sociétés anonymes (SA)
<b>Caractéristiques du dirigeant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technicien</li> <li>• Autodidacte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionnaire</li> <li>• Autodidacte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionnaire</li> <li>• Technicien</li> </ul>
<b>Secteurs d'activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services marchands aux entreprises</li> <li>• Automobile</li> <li>• Energie</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurances, organismes financiers</li> <li>• Transport</li> </ul>
<b>Perspectives stratégiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de produits</li> <li>• Investissements matériels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantation d'agences</li> <li>• Réflexion sur la transmission de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation : développement de nouveaux savoir-faire</li> </ul>
<b>Politique des ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préférence pour les CDI</li> <li>• Recrutement par annonces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préférence pour les CDI</li> <li>• Contrat initiative emploi</li> <li>• Recrutement par relations</li> <li>• Critères : diplôme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation des dispositifs d'aide à l'emploi</li> <li>• Critères : diplôme</li> </ul>
<b>Gestion des fluctuations d'activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluctuation imprévisible des activités commerciales</li> <li>• Mode de gestion : stages et intérim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluctuation journalière des activités commerciales</li> <li>• Mode de gestion : stages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluctuation des activités de comptabilité et de gestion</li> <li>• Mode de gestion : stages</li> </ul>

Il apparaît que dans les SARL et les SA, la réflexion sur l'avenir de l'entreprise porte beaucoup plus sur les savoir-faire et les savoir-être. Le dirigeant semble s'interroger sur le mode d'apprentissage individuel et organisationnel qui permet d'assurer la pérennité de l'entreprise. Ainsi, il insiste sur l'importance de sa propre succession, du niveau d'instruction (le diplôme) et de nouvelles connaissances à acquérir compte tenu des exigences sectorielles.

### 1.1.2 Groupement d'employeurs et ouverture à la formation

Certains secteurs comme, les services et le transport semblent constituer un terrain favorable au développement des groupements d'employeurs. Il apparaît donc que toute structure professionnelle ne peut se mettre en place qu'avec la prise en compte des spécificités sectorielles.

**Tableau n°3 : Flux d'activité et spécificités sectorielles**

Secteurs d'activité	Modes de gestion des fluctuations d'activité	Niches d'emploi et perspectives d'embauche	Critères de recrutement privilégiés
<b>Commerce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externalisation</li> <li>Groupement d'employeurs souhaité</li> <li>organisation du travail : heures supplémentaires payées, polyvalence</li> <li>Intérim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Production d'ici 3 mois : offre de nouveaux produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrat : CDI et CDD</li> <li>Expérience</li> </ul>
<b>Industries et bâtiment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externalisation</li> <li>Intérim, stages</li> <li>organisation du travail : temps partiel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrat : contrat de qualification</li> <li>Ouverture à la formation et aux changements, aptitude, autonomie</li> </ul>
<b>Services marchands et transports</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Groupement d'employeurs souhaités</li> <li>Organisation du travail</li> <li>Intérim</li> <li>Stages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secrétariat/gestion et vente d'ici 6 mois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conseils à l'embauche (XXL)</li> <li>Diplôme, dynamisme et expérience</li> </ul>
<b>Hôtels/Cafés/Restaurants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externalisation</li> <li>Stages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretien, nettoyage et production d'ici 3 mois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrat : CDD</li> <li>Ouverture à la formation</li> </ul>

La discrimination des secteurs à partir des modes de gestion des flux d'activité, des niches d'emploi possibles et des logiques de recrutement, fait apparaître deux groupes d'entreprises :

- Des TPE où l'on souhaite la mise en place d'un groupement d'employeurs pour obtenir une meilleure organisation d'une partie des ressources humaines ; le groupement d'employeurs est un dispositif qui offre aux salariés les conditions de polyvalence nécessaire à leur employabilité dans des organisations différentes.
- Des TPE où l'on semble privilégier l'esprit d'ouverture du salarié à la formation et au changement ; l'employeur accompagne le salarié prédisposé à suivre, de façon permanente, des formations internes et externes. Cette prédisposition constitue un des critères de recrutement que privilégient les dirigeants des entreprises concernées.

### 1.2 Des dirigeants autodidactes ou techniciens militant très peu dans des organisations professionnelles

Le dirigeant de la toute petite entreprise est polyvalent et s'occupe presque de tout. Il est très peu disponible et a du mal à prendre des responsabilités professionnelles en dehors de son entreprise. Mais l'exigence à l'ouverture, synonyme d'une autre gestion du temps, peut être façonnée par la formation de base et le parcours professionnel du dirigeant.

**Tableau n°4 : Formation du dirigeant et ses relations avec les organisations professionnelles**

Formation de base du dirigeant	scores	Appartenance à une organisation professionnelle	scores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Origine autodidacte</li> <li>• Origine technique</li> <li>• Origine gestionnaire</li> </ul>	48 % 38.6 % 12.5 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Syndicat professionnel</li> <li>• Union commerciale</li> </ul>	15.1 % 12.4 %

Les TPE étudiées sont en majorité dirigées par des responsables formés sur le terrain (48 %) ou qui sont à l'origine des techniciens (38,6 %). Ceux qui jouissent d'une formation en matière de gestion ne représentent que 12,5 %. Cette disproportion suffit-elle à expliquer la faiblesse de leur appartenance à des organisations professionnelles ? D'autres explications émergent du tableau n°5.

**Tableau n°5 : Formation de base du dirigeant et logiques managériales**

Formation de base du dirigeant	Secteurs d'activité prépondérants	Formule stratégique retenue	Logique de gestion des ressources humaines
<b>Origine autodidacte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrie : automobile</li> <li>• Services : assurance, finance et services non marchands</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidation</li> <li>• Extension de clientèle</li> <li>• Investissements matériels</li> <li>• Préparation de la succession</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement : diplômés polyvalents, intérimaires ou CDD et stagiaires</li> <li>• Formation interne</li> </ul>
<b>Origine technique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrie : automobile</li> <li>• Hôtels/café/restaurant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extension de clientèle</li> <li>• Investissements matériels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement : diplômés en CDD ou intérim, contrat de qualification ou stagiaires</li> <li>• Formation externe</li> </ul>
<b>Origine gestionnaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services : assurances et finance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidation</li> <li>• Extension de clientèle</li> <li>• Développement de produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement : relations interpersonnelles, ANPE et contrat initiative emploi</li> <li>• Formation externe</li> </ul>

Les dirigeants de formation de base gestionnaire exercent leur activité essentiellement dans les services (au sens large du terme). Ils fondent la stratégie de développement de leur organisation sur l'innovation, ceci en rapport avec le marché. Par contre la formule stratégique des dirigeants autodidactes obéit à une logique incrémentale. Tout semble se préparer avec minutie dans le temps comme le témoigne la réflexion sur la succession. On ne prend pas beaucoup de risques. D'où l'importance de la stratégie de consolidation. Comme les dirigeants de formation technique, l'extension de clientèle passe par des investissements matériels ou des investissements en outils de production.

La formation, les contrats à durée déterminée (en apparence seulement) et les dispositifs d'aide à l'embauche, constituent de réelles pratiques en matière des ressources humaines évoquées par tous les dirigeants sondés. Mais les autodidactes et les techniciens cherchent à privilégier également le niveau d'instruction ou le diplôme.

## 2 PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES FLUCTUATIONS D'ACTIVITE

### 2.1 Politique de recrutement : prééminence de la *sécurité* et de la *confiance*

L'analyse des tableaux n° 6 et n° 7, ci après, nous fait dire qu'à peine 10 % des dirigeants interrogés considèrent le diplôme comme un des critères essentiels du recrutement. Ce résultat est à prendre avec beaucoup de précaution. En fait, pour la quasi-totalité des patrons rencontrés seule la formation permanente (qu'elle soit interne ou externe à l'entreprise) constitue le passage obligé pour faire du salarié un acteur toujours employable. L'ouverture à la formation et aux changements semble prendre le pas sur l'ensemble des autres facteurs de recrutement. Par exemple, l'expérience dans un métier comme l'aptitude à l'exercer ne peuvent se maintenir qu'au prix d'un effort constant de formation qui intègre les évolutions technologiques et les exigences des partenaires de l'entreprise. La formation permanente doit faire partie de la personnalité du salarié de la TPE souvent soumise à des changements imprévisibles et à des fluctuations d'activités rarement planifiées. Ainsi, la sécurité, la confiance et la formation constituent les piliers des pratiques de gestion des ressources humaines menée dans ce type d'organisation. Ce tiercé rassurant explique mieux la manière dont les mesures d'aide à l'embauche y sont utilisées.

**Tableau n°6 : sources, critères d'embauche et type de contrat**

Origine de la dernière embauche et type de contrat	scores	Critères de recrutement	scores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations interpersonnelles</li> <li>• Annonce</li> <li>• ANPE</li> <li>• Intérim</li> <li>• Contrat à durée indéterminée</li> <li>• Contrat à durée déterminée</li> </ul>	25 % 14 % 13.50 % 0.6 % 63.7 % 20 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation</li> <li>• Expérience</li> <li>• Aptitudes</li> <li>• Diplôme</li> <li>• Personnalité (présentation, dynamisme, autonomie, sérieux et courage)</li> </ul>	57.8 % 44.3 % 28.8 % 9.8 % 5.5 %

**Tableau n°7 : la formation permanente comme point d'ancrage des critères de recrutement**

Critères de recrutement	Secteurs d'activité	Type de contrat	Conditions d'employabilité
<b>Expérience</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services : assurances, finances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrat à durée indéterminée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation interne</li> <li>• Maîtrise des nouvelles technologies</li> </ul>
<b>Aptitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industries : automobile</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupement d'employeurs</li> <li>• Maîtrise des nouvelles technologies</li> </ul>
<b>Diplôme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services marchands et non marchands</li> <li>• Transport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrat à durée déterminée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation extérieure</li> </ul>
<b>Personnalité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services marchands</li> <li>• Industries : automobile</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation</li> <li>• Groupement d'employeurs ou syndicat professionnel</li> </ul>



## 2.2 Mesures d'aides à l'embauche : connaissance, méfiance et importance de la formation

Les indications consignées dans le tableau n°8 montrent que la politique de sensibilisation d'aides à l'embauche peut être considérée comme une réussite. En fait, près des deux tiers des dirigeants des TPE interrogés connaissent les dispositifs existants. Mais seulement moins de la moitié (soit 36 % de l'ensemble des dirigeants) de ces "connaisseurs" en ont bénéficié. Ils sont 70 % à avoir utilisé les contrats d'apprentissage ou de qualification et 30 % pour les contrats d'accès à l'emploi ou d'initiative emploi.

C'est donc les politiques de formation et d'accompagnement qui mobilisent les dirigeants dans leur gestion des ressources humaines. Pour l'avenir, leurs attentes dans cette optique s'articulent autour de quatre axes majeurs : les actions internes (45,7 %), l'accueil de stagiaires (44 %), les actions de formation externes (19,2 %) et d'autres opérations de type projet XXL (21,4 %).

**Tableau n°8 : principaux dispositifs d'aide à l'embauche utilisés et souhaits pour l'avenir**

Dispositifs existants	scores	Attentes	scores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaît les mesures d'aide à l'embauche</li> <li>• Souhaite être informé</li> <li>• N'en a pas bénéficié</li> <li>• En a bénéficié               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contrat d'apprentissage ou de qualification</li> <li>2. Contrat d'accès à l'emploi ou d'initiative emploi</li> </ol> </li> </ul>	73.3 % 22 % 64 % 36 % 70 % 30 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique de formation et d'accompagnement               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actions internes</li> <li>2. Accueil de stagiaires</li> <li>3. Actions externes</li> <li>4. Opération XXL</li> </ol> </li> <li>• Groupement d'employeurs</li> <li>• Embauche de jeunes en été</li> </ul>	45.7 % 44 % 19.2 % 21.4 % 16.5 % 13.5 %

Il apparaît aussi que les dirigeants de TPE reconnaissent l'importance des groupements d'employeurs comme un des aspects de la gestion des ressources humaines. Au vu des résultats de cette enquête, c'est un dispositif qui ne concurrence pas les sociétés d'intérim qui sont très peu sollicitées (3,10 %).

Enfin, l'apport des étudiants accueillis en stages est significatif même si les souhaits d'embauche temporaire restent encore faibles à 13,5 %. D'ailleurs, les stagiaires participent souvent à la gestion des fluctuations d'activité dans les entreprises étudiées.



### 2.3 Gestion des fluctuations de l'activité : priorité à l'organisation du travail

La planification reste un des maillons faibles couramment mis en évidence dans les TPE. Mais comme l'indiquent les résultats consignés dans le tableau n°9, la réactivité organisationnelle qui caractérise les TPE semble combler une telle faiblesse.

**Tableau n°9 : les fluctuations d'activité et les modes de gestion mis en œuvre**

Fluctuations de l'activité	scores	Politique de gestion de ces fluctuations	scores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluctuations imprévisibles</li> <li>• Fluctuations mensuellement prévisibles</li> <li>• Périodes en baisse :               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Février</li> <li>2. Août</li> </ol> </li> <li>• Période en hausse               <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Décembre</li> <li>4. Mai et Juin</li> <li>5. Avril</li> </ol> </li> </ul>	59 % 39.6% 10.4 % 6.4 % 18.2 % 12 % 8 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation du travail (Heur. Sup.)</li> <li>• Stagiaires</li> <li>• Embauche (CDD, Intérim)</li> </ul> Fonctions concernées <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Commerciale</li> <li>2. Production</li> <li>3. Gestion/comptabilité</li> </ol>	24 % 14.7 % 8.4 % 74.5 % 22.2 % 2.5 %

Les flux d'activité sont mensuellement prévisibles pour environ 40 % des chefs d'entreprise. Les planifications sont rendues difficilement opérationnelles dans 60 % des situations. C'est le fonctionnement quotidien de l'entreprise en rapport avec les partenaires clés, des industriels et des grandes surfaces qui mettent l'accent sur la ponctualité et la régularité des flux, qui risque ainsi de se retrouver en panne. En effet, deux fonctions principales sont concernées dans ce sens. Il s'agit du commercial (74,5 %) et de la production (22,2 %). La gestion ou la comptabilité souvent externalisée dans ce type de structure n'est touchée que pour 2,5 % des dirigeants. D'ailleurs beaucoup de fonctions sont directement assurées par le dirigeant lui-même compte tenu de son niveau de compétences, de ses préférences et de l'allocation des ressources (limitées) de son organisation. L'affectation des ressources humaines aux différents postes est significative dans ce sens comme le montre le contenu du tableau n°10.

**Tableau n°10 : fonctions saillantes et affectation des ressources humaines**

Fonctions dominantes	Nombre de personnes affectées en moyenne	Minimum	Maximum	Nombre d'entreprises où la fonction est absente	Pourcentages
<b>Gestion</b>	1.12	0	6	25	4.9
<b>Entretien</b>	1.75	0	9	43	8.4
<b>Commerciale</b>	1.80	0	9	70	13.8
<b>Gestion des stocks</b>	1.06	0	7	81	15.9
<b>Production</b>	1.63	0	10	171	33.6
<b>Communication</b>	1.08	0	9	174	34.2

Tout laisse croire que les deux fonctions jugées importantes, à savoir la commercialisation et la production, sont respectivement inexistantes dans près de 14 % et 34 % des entreprises étudiées. A côté des facteurs d'explication tels que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et la nature de la clientèle, se trouve naturellement le choix du dirigeant. La logique managériale retenue oriente les postes ou les fonctions qu'il privilégie.

La lecture du tableau n°9 montre également que moins de la moitié des responsables d'entreprise dispose d'une politique franche pour faire face efficacement à des fluctuations d'activités. Trois modes de gestions sont cités. Il s'agit de l'organisation rapide du travail avec l'utilisation des heures supplémentaires (24 %), du soutien de stagiaires (14,7 %) et des embauches ponctuelles en terme de CDD ou d'intérim (8,4 %). L'utilisation des heures supplémentaires récupérées devient la pratique courante et explique l'essentiel des pratiques de gestion des fluctuations d'activités. Une bonne organisation renvoie aussi à des investissements matériels favorables à l'augmentation de la productivité. Les entreprises qui exercent une deuxième activité dite secondaire sont plus confrontées à la fluctuation de leur activité de production. Une telle situation offre souvent des possibilités d'embauche. Celles-ci sont satisfaites par l'utilisation des contrats d'apprentissage ou de qualification. Les dirigeants autodidactes y sont très sensibles. Ils n'hésitent d'ailleurs pas à chercher des conseils auprès de leur comptable ou de leur syndicat professionnel. Tout laisse à penser qu'un groupement d'employeurs peut jouer ce rôle de conseil. Le champ concerné est vaste puisque l'analyse discriminante montre bien que d'autres secteurs en dehors de l'industrie peuvent être impliqués. Il s'agit du négoce, des hôtels/cafés/restaurants et des services marchands.

La situation est peu différente dans l'activité commerciale où une partie des rémunérations est fonction du chiffre d'affaires réalisé. La fluctuation de l'activité commerciale est mieux cernée et gérée de manière plus efficace si le commercial renouvelle souvent ses connaissances au travers des programmes courts de formation. Le diplôme de base peut être un atout mais il n'est pas suffisant. En cas de développement de l'activité commerciale du fait de nouveaux projets ou d'extension de clientèle, des embauches effectives n'interviennent pas avant six mois. Les contrats à durée déterminée et les stages permettent une gestion souple des flux d'activité. Il est possible d'observer le nouveau salarié pour éventuellement le confirmer sur son poste avec le temps. D'ailleurs, les dirigeants sont de plus en plus attirés par les contrats d'apprentissage ou de qualification qui fournissent ce temps d'observation. Il s'agit de dispositifs qui offrent aux jeunes salariés l'occasion d'apprendre certes le métier mais aussi la possibilité d'intérioriser les valeurs culturelles de l'entreprise qui l'accueille. Certains chefs d'entreprise estiment que les intérimaires doivent passer par cette phase d'insertion dans la culture de leur organisation même si ce n'est que pour un bref passage dans l'entreprise. C'est la première étape des actions de formation interne.

Pour ce qui est de la fonction gestion ou administration, l'essentiel est externalisé. Les dirigeants autodidactes ou techniciens de formation optent beaucoup pour cette voie. Sinon, les stages et les embauches sous forme de contrat à durée déterminée permettent de faire l'appoint en période de vacances ou de suractivité.

Ainsi, le sérieux, la motivation et l'expérience comme le professionnalisme des salariés constituent souvent une des meilleures garanties face aux imprévus. Il s'agit de valeurs culturelles qui favorisent l'intégration des stagiaires ou des personnes ponctuellement embauchées. Les différents dispositifs d'aide à l'embauche ne sont utilisés que si le dirigeant qui est sensible à ces valeurs est certain de la capacité d'intégration du bénéficiaire.

### 3 PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT ET GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

#### 3.1 Choix stratégiques et opportunités d'embauche

La mise en place de politiques générales et de stratégies explicites ne semblent pas l'apanage des chefs de TPE. En la matière, beaucoup évoluent avec leurs organisations dans une logique de « pilotage à vue ». Toutefois, au niveau des « options stratégiques » exprimées la consolidation vient souvent au tout premier plan. Les résultats consignés dans le tableau n°11 le confirment même si 7 % des dirigeants concernés projettent leur propre succession placée dans une « réflexion stratégique ».

**Tableau n°11 : principales options stratégiques et opportunités d'embauche**

Perspectives stratégiques	scores	Perspectives d'embauche	Scores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidation</li> <li>• Investissement matériel</li> <li>• Développement de produits</li> <li>• Extension de clientèle et implantation d'agence</li> <li>• Transmission d'entreprises</li> </ul>	55 % 23.5 % 15.5 % 12.4 % 7 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne souhaite pas embaucher</li> <li>• Souhaite embaucher               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. D'ici 3 mois</li> <li>2. Dans un an</li> </ol> </li> <li>• <b>Secteurs concernés :</b></li> <li>• Commerce</li> <li>• Industries et bâtiment</li> <li>• Services marchands et transports</li> <li>• Hôtels/Cafés/Restaurants</li> <li>• Services non marchands</li> <li>• <b>Fonctions concernées</b></li> <li>3. Commerciale</li> <li>4. Production</li> </ul>	82.5 % 17.5% 50 % 30 % 40 % 13 % 23 % 17 % 9 % 51 % 49 %

La consolidation et les investissements matériels constituent deux choix stratégiques qui peuvent se renforcer. La consolidation renvoie au maintien des positions de l'entreprise sur le marché. C'est le minimum à faire. Souvent il est indispensable de renouveler ou de changer ses outils de production pour y arriver. Ce peut être le prix à payer pour maintenir ou améliorer son niveau de compétitivité face à des concurrents plus offensifs. Précisons que les options stratégiques que retient le chef d'entreprise peuvent se renforcer sans donner lieu à des créations d'emplois. Ce renforcement est vérifié grâce au test du chi<sup>2</sup> au seuil de significativité de 5 %. Les aspects les plus importants sont récapitulés dans le tableau n°12 qui suit.

Tableau n°12 : options stratégiques et pratiques fonctionnelles sous-jacentes

Options stratégiques principales	Options stratégiques <sup>7</sup> de renforcement	Politiques fonctionnelles
<b>Consolidation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extension de clientèle</li> <li>• Investissement matériel</li> <li>• Transmission d'entreprise</li> <li>• Développement de produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embauche d'ici un an</li> <li>• Formation interne</li> <li>• Renforcement de la vente</li> </ul>
<b>Investissement matériel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidation</li> <li>• Développement de produits</li> <li>• Extension de clientèle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embauche: contrat d'adaptation (diplômé motivé)</li> </ul>
<b>Développement de produits</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement matériel</li> <li>• Extension de clientèle</li> <li>• Consolidation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embauche d'ici six mois : contrat d'adaptation</li> <li>• Formation interne et externe</li> </ul>
<b>Extension de clientèle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de produits</li> <li>• Investissement matériel</li> <li>• Consolidation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embauche d'ici un an (utilisation des dispositifs d'aide à l'emploi)</li> <li>• Formation externe</li> <li>• Créativité commerciale</li> </ul>

Le vrai développement susceptible de déboucher sur la création d'emplois passe ici par deux autres options stratégiques issues de la consolidation associée à l'investissement productif. Il s'agit du développement de produits et de l'extension de clientèle ou de l'implantation d'agence. Malheureusement, elles ne concernent respectivement que 15,5 % et 12,4 % des entreprises étudiées. Il faut préciser que dans la pratique stratégique, les nouveaux produits développés peuvent être destinés aux clients actuels et/ou à des clients nouveaux. Il est possible de conclure que l'on est essentiellement dans la plate-forme stratégique de la consolidation. On comprend mieux, du moins en partie, qu'il n'y ait que 17,5 % des dirigeants sondés qui souhaitent embaucher. Ces intentions d'embauche peuvent se concrétiser d'ici trois mois (pour 50 % des 17,5 %, soit 8,75 % des dirigeants) ou dans un an (pour 30 % des 17,5 %, soit 5,25 % des dirigeants). Ces embauches se feraient essentiellement dans les secteurs du commerce (40 %), des services marchands (23 %) et non marchands (9 %), des hôtels/cafés/restaurants (17 %) et de l'industrie (13 %). Dans l'ensemble de ces secteurs les postes à pourvoir concerneraient les domaines de la vente (51 %) et de la production (49 %). Se pose un autre problème qui concerne la forme de ces emplois à créer. Il est indispensable de ne pas confondre emploi stable et travail précaire même si celui-ci est désormais une des sources de flexibilité pour la TPE.

### 3.2 Atouts et contraintes stratégiques en matière des ressources humaines

Les formules de gestion des ressources humaines mises en évidence par rapport aux perspectives de développement comportent à la fois de solides atouts et de réelles contraintes stratégiques.

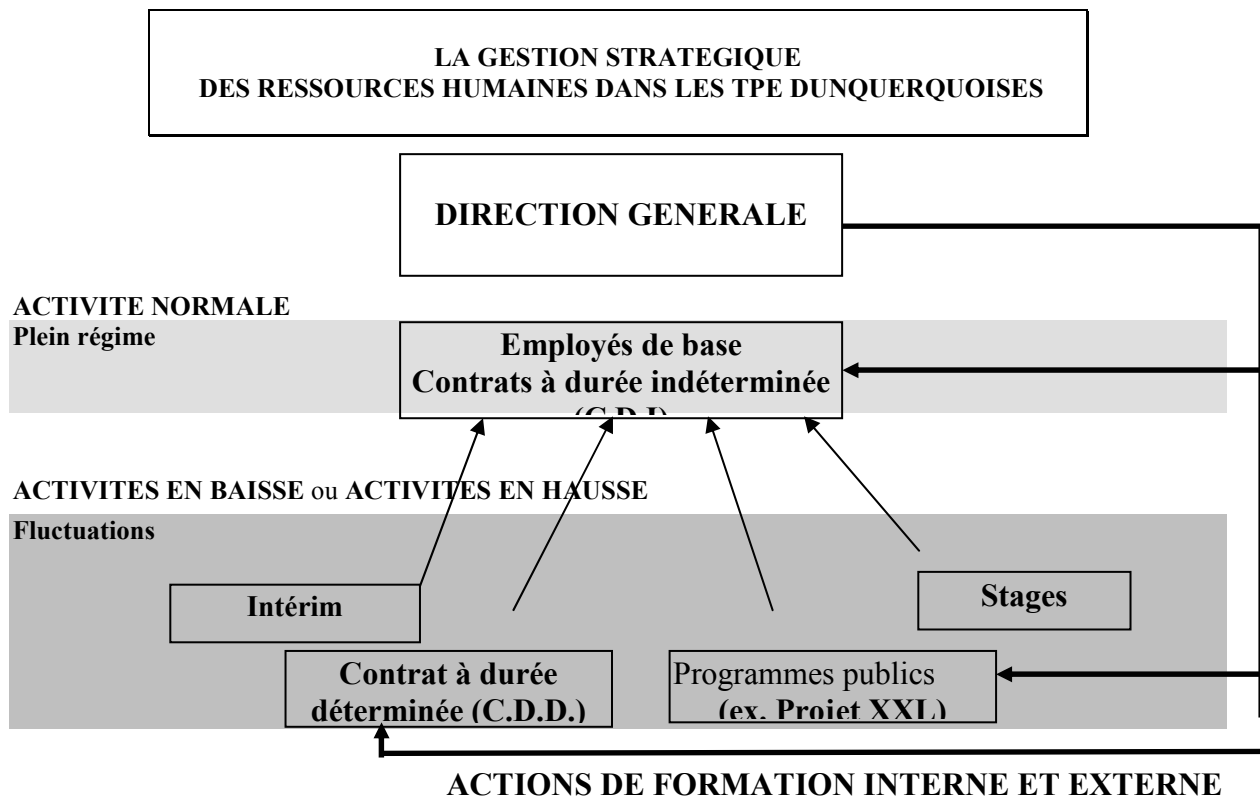
Les principaux atouts repérés s'articulent autour de la flexibilité, la réduction des coûts du recrutement et de l'apprentissage individuel et organisationnel.

La flexibilité des TPE est un thème très largement souligné dans la littérature économique-industrielle et managériale (JULIEN 1993, PACHE 1990, JULIEN et MARCHESNAY 1988, PADRONI 1986, BAMBERGER 1980). Les auteurs soulignent l'importance de la souplesse des petites structures au regard d'un contexte socio-économique de plus en plus instable et d'un environnement concurrentiel qui exige de plus en plus de réactivité. Quant à notre étude, elle

<sup>7</sup> Les options stratégiques sont hiérarchisées par ordre décroissant du degré de renforcement; les deux premières modalités sont à près de 90 % de ce degré de renforcement.

souligne en particulier leur flexibilité par rapport à l'emploi en rapport avec la rigidité structurelle et les aléas des conjonctures économiques. En effet, d'une manière intuitive ou d'une autre certains dirigeants de TPE ont compris que leur organisation doit réagir constamment vite parce que d'une économie de consommation de masse on est arrivé à une économie où les marchés sont de plus en plus segmentés. L'augmentation des revenus, conséquence de la croissance économique des «30 glorieuses», a développé chez les consommateurs la volonté de satisfaire des besoins plus variés. Cela a obligé les entreprises à avoir une production plus différenciée et a remis en cause la théorie des économies d'échelle. Ajouté à cela le développement des effets de mode et l'apparition de petits groupes de consommateurs, la souplesse devient une caractéristique vitale.

Dans ce contexte, la petite taille peut-être un avantage compétitif dont un des déterminants essentiels concerne la flexibilité par rapport à l'emploi. Au niveau des entreprises étudiées, cette flexibilité va au-delà du «turn-over». Elle traduit leur capacité à gérer les pics de production et les périodes de fortes activités. De manière plus précise, les dirigeants de ces entreprises font preuve d'aptitudes à utiliser les différents types de contrats qui existent dans une logique de confiance et de sécurité. Tout laisse à penser qu'ils ont une habilité à s'adapter à leur environnement social et économique. Ils semblent disposer d'une structure qui leur permet d'avoir en permanence le nombre d'employés nécessaires au bon fonctionnement de leur organisation. La référence au groupement d'employeurs peut signifier qu'ils souhaitent compléter les dispositifs existants afin d'avoir un «stock» d'employés aussitôt disponibles en cas d'augmentation de l'activité. Il s'agit en réalité d'une formule stratégique qui prend la forme du schéma ci-après.



On est donc en présence d'une logique qui permet à l'entreprise d'affronter tous les cas de figures de pics et de creux d'activité. Elle doit cependant éviter de tomber dans des cas extrêmes où elle n'utilise que des emplois à durée déterminée. Une telle pratique s'éloigne de la flexibilité car celle-ci ne signifie pas emplois instables et occasionnels. Une flexibilité

menée de manière stratégique n'appauvrit pas l'entreprise de son personnel de base. Précisons que celui-ci représente 64 % de l'ensemble des salariés pour les dirigeants sondés.

Selon une étude menée par le ministère du travail, la proportion d'entreprises ayant recours à l'intérim croît nettement selon la taille. C'est à dire que plus l'entreprise est grande plus elle a tendance à recourir à l'intérim.

On constate donc que les grandes entreprises ont recours à l'intérim (70%) plus que les PME(10%)<sup>8</sup>

Cette situation ne veut pas dire que les grandes entreprises (GE) sont plus faibles que les petites. Elle signifie tout simplement que les Grandes Entreprises atténuent la lourdeur de leurs effectifs de base par l'emploi d'intérimaires.

Alors que les TPE n'ayant pas atteint les seuils critiques (taxations), peuvent se permettre d'augmenter leurs employés sans pour autant porter préjudice à leur capacité à s'adapter à la demande.

Notons cependant que le fait pour les GE de recourir à l'intérim est le signe d'une volonté d'atteindre un certain niveau de flexibilité. Il faut également rappeler que les TPE ont plus tendance à utiliser les CDD que les grandes entreprises.

Il est prudent de pondérer cette analyse par un regard sur les ressources financières dont disposent les TPE. La faiblesse de leur budget rend l'intérim difficile pour elles ; l'intérim coûte en effet beaucoup plus cher que les CDD. Les aides qui sont accordées pour l'embauche d'un employé en CDD sont aussi un élément qui justifie le penchant que les PME ont d'embaucher en CDD plutôt qu'en Intérim. Par ailleurs, on sait que la TPE, tout comme la PME, est grandement influencée par l'aspect social. Donc elle aura tendance à conclure des CDD qui sont plus favorables que l'intérim sur le plan social. Cela offre souvent au chef d'entreprise l'occasion de tenir une promesse d'embauche ou de prendre un membre de sa famille, une connaissance. Les réseaux relationnels jouent un rôle déterminant en matière de recrutement dans ce type d'entreprise. Les liens familiaux ou amicaux rassurent le dirigeant en quête de sécurité pour son organisation.

En définitive, la flexibilité apparaît indéniablement comme un des traits distinctifs de la PME en général et de la TPE en particulier. La pratique managériale en Gestion des Ressources Humaines est une des constantes essentielles de cette flexibilité avec deux aspects:

- L'aspect interne conduisant à répondre aux nouveaux besoins d'adaptation, de réactivité, d'initiative et de compétence au sens de l'implication des salariés, de la formation, de la polyvalence des parcours qualifiants et des efforts d'anticipation;
- L'aspect externe conduisant à faire varier la masse de travail en fonction du volume d'activité, grâce au recours aux mesures d'aménagement du temps de travail (heures supplémentaires, temps partiel, adhésion à un groupement d'employeur...) et aux différentes formes d'emplois précaires (CDD, intérim...).

Pour rendre son organisation pérenne, le chef de la TPE s'oblige à combiner les deux formes de flexibilité. La pratique de la flexibilité interne consiste à stabiliser l'emploi au travers des C.D.I. en mettant en place un collectif de salariés qu'il s'agit de fidéliser par des pratiques adaptées de GRH. Ce personnel fidélisé et formé agit comme noyau moteur de l'entreprise. Cette fidélité résulte essentiellement de la confiance ou du sentiment de sécurité que les salariés attachent au mode organisationnel et managérial de leur entreprise. La mise en œuvre de la flexibilité externe permet de l'entourer d'un volant de salariés en situation plus précaire, chargés d'assurer la réactivité aux mutations et turbulences de l'environnement.

---

<sup>8</sup> B. Duchéneaut, « Enquête sur les PME françaises », PUF 1995.



### **3.3 Déterminants de la gestion stratégique des ressources humaines en TPE**

Les éléments qui interviennent dans la gestion du personnel de la TPE sont naturellement pluriels.

#### **Le secteur d'activité de l'entreprise**

La notion de secteur est très importante dans la mesure où elle concerne les technologies, les produits et les marchés, et au niveau de l'amont de cette fonction des ressources humaines : le recrutement. En effet au niveau technologique les innovations rendent nécessaire le recrutement de personnel qualifié.

Si nous prenons le cas du téléphone mobile, l'avènement de cet outil a permis l'ouverture de nombreux points de vente. Des TPE se sont spécialisées dans ce secteur, offrant la possibilité aux clients d'avoir accès à de nombreux services. C'est pour satisfaire cette clientèle que des écoles de formation se sont créées pour former des conseillers vendeurs spécialisés dans la téléphonie (CEPRECO Lille). Cette école forme donc des personnes qualifiées qu'elles mettent à la disposition des PME en général. Ces personnes qualifiées, ayant suivi un cursus spécialisé, sortent sur le marché de l'emploi moyennant une certaine rémunération.

Prenons encore un autre exemple qui est probablement le plus significatif de l'évolution technologique de cette fin de siècle : Internet. Toute PME exerçant dans le secteur du commerce et des services (tertiaire) ne peut ignorer l'avènement de l'outil que représente le commerce électronique. Outre l'investissement en équipement fixe (les ordinateurs) Internet nécessite l'embauche de personnel qualifié, un chef de projet, un webmaster etc. L'embauche de ce type de personnel nécessite un certain budget. De plus avant cette étape, la PME a besoin d'allouer un certain budget à la recherche et au développement. Cette situation laisse perplexe si l'on sait que la part des Subventions pour la recherche, attribuées aux différentes catégories d'entreprise constituant la population des PME, a baissé de 5.2 % à 2.6 %<sup>9</sup>.

On se rend donc compte que le secteur d'activité de l'entreprise joue un rôle primordial dans la gestion du personnel de l'entreprise. En effet en fonction du secteur d'appartenance, du niveau de qualification des employés, l'entreprise devra recourir à un responsable des ressources humaines, une responsabilité souvent assurée par le dirigeant lui-même.

#### **Le marché**

Au niveau du marché, la concurrence est une réalité de tous les jours. Pour se positionner et progresser en part de marché, il faut une force de vente dynamique, compétente et capable de se remettre en cause grâce aux vertus de la formation.

#### **Le produit**

Quand on parle du produit, on touche là un point essentiel qui justifie l'embauche de personnel qualifié. En effet les normes nationales et internationales de produit se développent. Pour donner à son activité une valeur nationale ou internationale et un passeport pour les marchés étrangers, il est intéressant de posséder la norme ISO. Pour accéder à cette norme il est important d'avoir dans son entreprise un spécialiste qui se charge d'accompagner l'entreprise dans l'obtention de cette norme.

---

<sup>9</sup> Figaro économique 13/07/1998.



### **La personnalité du chef de l'entreprise**

La personnalité du chef de l'entreprise joue aussi un rôle important dans la mesure où il a une grande influence dans le comportement de son organisation. En effet lorsque le chef d'entreprise a un esprit ouvert cela favorise l'initiative personnelle au niveau des employés qui prennent l'habitude de se remettre en cause.

Le dirigeant quelle que soit sa personnalité devra s'efforcer d'avoir l'esprit «open mind » c'est à dire qu'il devra s'efforcer de rester ouvert à toutes innovations afin de ne pas pénaliser son entreprise et de ne pas frustrer ses collaborateurs. De plus l'organisation de son travail devra se faire en fonction des besoins de son entreprise, créer un système de gestion responsabilisant un maximum de personnes.

Il devra aussi élaborer une procédure qualitative de la gestion de l'information par le biais d'une meilleure responsabilisation des membres du personnel. En d'autres termes cela revient à créer des groupes de travail (pas forcément rémunéré, mais dans ce cas prévoir des horaires pour les membres du groupe) qui se chargent de résoudre certains problèmes mineurs liés à l'organisation de l'entreprise, qui s'occupent aussi d'animer la vie dans l'entreprise, d'organisation de manifestations sportives...

### **La moyenne d'âge des salariés et l'âge de l'entreprise**

La moyenne d'âge des salariés et l'âge de l'entreprise peuvent jouer un rôle important dans la pratique de gestion des ressources humaines de l'entreprise. L'âge des employés peut être un moyen d'obtention de certaines subventions de l'Etat (contrats jeunes), un facteur de dynamisation organisationnelle et de sédimentation de savoir-faire. La jeunesse des effectifs peut être un avantage compétitif en terme de créativité accrue alors que l'ancienneté favorise le maintien des compétences organisationnelles.

### **Le lieu d'implantation**

Le lieu d'implantation peut jouer sur le niveau de qualification de la main d'œuvre, le coût, et la motivation. De ce fait l'entreprise doit choisir son environnement. Ainsi l'entreprise qui s'installe dans le secteur où se trouve le personnel dont elle a besoin gagne en compétitivité. Cette situation peut s'apparenter à celle des usines qui vont s'installer dans les banlieues (Paris et grandes villes) à la recherche de personnel journalier nécessaire à leur activité et à l'obtention de certains avantages fiscaux et économiques. On peut aussi comparer cette situation à l'entreprise qui essaie de se trouver au cœur de sa zone de chalandise de manière à améliorer son rendement et satisfaire sa clientèle. N'oublions pas que l'historique des relations entre employés et dirigeants est aussi un facteur essentiel pour orienter la gestion stratégique des ressources humaines dans les PME en général et dans les TPE en particulier.

## **CONCLUSION**

Notre étude auprès des TPE dunkerquoises nous a permis d'identifier quelques pratiques de management permettant à ce type d'organisation de jouir d'une capacité d'adaptation remarquable. Leurs dirigeants font preuve d'originalité leur permettant une plus grande flexibilité quant à la gestion des fluctuations de leurs activités. Très méfiants à l'égard des dispositifs gouvernementaux d'aide à l'embauche, ils gèrent les pics et les creux d'activités à partir d'un personnel stable complété par des contrats ponctuels. Cette flexibilité passe par des stratégies de gestion centrée sur la *formation*, la *sécurité* et la *confiance*.

Cependant, au-delà des contraintes classiques (importance des charges salariales et sociales, contraintes administratives relatives aux fiches de paye, restriction des marchés et absence de croissance), la capacité d'adaptation des TPE se trouverait améliorée si leurs dirigeants arrivaient à surmonter les handicaps provenant des trois sources suivantes :

1. l'entreprise elle-même : c'est souvent l'absence de vision stratégique de la part du dirigeant qui le confine à la stratégie de consolidation ;
  2. les structures locales d'intermédiation avec les politiques et programmes gouvernementaux : les Chambres de Commerce et d'Industrie, les cellules municipales, les missions locales, les organismes de formation... sont souvent considérées comme trop éloignées des préoccupations réelles des entreprises ; en témoigne la méfiance de certains dirigeants de TPE à utiliser les dispositifs d'aide à l'embauche existants (même si certaines entreprises n'hésitent pas à embaucher sur des contrats subventionnés pour ensuite débaucher à la fin légale de ceux-ci), les formations en alternance ou à accueillir des stagiaires ;
  3. les futurs salariés : souvent moulés par la situation socio-économique inhibant leur personnalité, leur motivation et leur enthousiasme.
- La profonde insertion de ce type d'entreprises dans le tissu socio-économique constitue un atout majeur :
    1. elle permet aux dirigeants d'**intégrer** une véritable démarche stratégique à partir de leurs préoccupations quotidiennes. Si cette réflexion renvoie aux conditions de base de la politique générale et de la gestion de l'innovation, on sait que dans les TPE de tels préceptes ne sont pas courants ; ne font partie que du dispositif culturel des plus performantes et des plus dynamiques. C'est dire qu'il faut multiplier les efforts de conseil et de formation pour une plus grande prise de conscience qui puisse faciliter la mise en place de démarches stratégiques ainsi que des politiques fonctionnelles sous-jacentes au développement des TPE. C'est le cas de la fonction marketing-communication-vente. Dès lors qu'il n'est pas question de fournir des prescriptions par analogie à la grande entreprise, il nous faut des propositions d'action à la fois originales et adaptées presque à chaque cas. C'est un choix qui doit avoir des résonances sur le plan organisationnel avec l'objectif de développer la fonction **commerciale** et la fonction de **production**. Des séminaires de stimulation sont donc nécessaires. De plus, la formation des dirigeants à la communication, à l'animation de groupe pourra leur permettre de mieux impliquer leurs collaborateurs dans la pratique d'une direction participative par objectifs. Il est également important d'aider ces dirigeants à compléter les compétences techniques de leur entreprise par le savoir-faire commercial. Il faut comprendre que le développement commercial, comme la prospection commerciale, suppose le choix des cibles, des objectifs et des moyens avec une rigueur de professionnel.
    2. La mise en place de partenariats multiples entre les institutions locales et les établissements de formation en charge des problématiques de développement de l'emploi en rapport avec les TPE.

Sur le plan académique, notre étude contribue à l'élaboration d'une connaissance empirique des mécanismes d'adaptation et de développement des TPE, notamment leur flexibilité en

matière de gestion des flux d'activité et les stratégies de gestion qu'elles développent pour gérer les ressources humaines. Sur le plan pratique, cette recherche a été motivée par des besoins exprimés par des acteurs socio-économiques locaux : mise en place et évaluation de politiques d'emploi et d'incitation à la création et au développement de petites structures économiques dans la région de Dunkerque (France).

Il est souhaitable d'aller au-delà de ces résultats en approfondissant des questions relatives aux procédures de recrutement utilisées, aux moyens qui y sont consacrés, aux attentes en termes de formation, aux conditions de mise en place et de fonctionnement des groupements d'employeurs et de clubs de dirigeants pour comprendre les mécanismes d'adaptation de la TPE. Ce travail d'approfondissement s'appuie sur deux axes fondamentaux:

- L'explicitation et l'enrichissement des concepts centraux que sont la flexibilité interne et externe, la confiance et la sécurité dans les pratiques managériales des chefs de TPE;
- L'observation in situ de ces pratiques dans le cadre de l'accompagnement (commencé au mois de janvier 2004 pour une durée de 18 mois) de 12 TPE en terme de formulation et de mise en œuvre de stratégies de développement.

Rappelons qu'au-delà de leur hétérogénéité, les TPE bénéficient originellement d'atouts considérables tels que la flexibilité, la créativité, la capacité d'innovation ou l'esprit d'entreprise. Mais du fait de leur faible dimension, de leurs moyens financiers ou, notamment, de leurs compétences et moyens humains, ces atouts prennent rarement corps dans une véritable gestion stratégique (Brechet, 1987 ; 1992 ; 1994 ; Dokou et al., 2000 ; Davidsson, 1989 ; 1991.). Ainsi la plupart des PME ont du mal à accéder aux informations cruciales, à saisir en permanence les opportunités du marché, à s'insérer dans des réseaux, à avoir une visibilité et un recul qui leur permettent de mettre en œuvre de véritables stratégies de développement (Fourcade, 1991 ; 1993 ; Fillion, 1990 ; 1991 ; 1994a ; 1996).

Les pratiques d'accompagnement proposées sont destinées à combler de telles insuffisances. Si le profil de l'entrepreneur prédomine dans la TPE, l'esprit d'entreprise relève également des spécificités locales au sens des ressources accessibles et des démarches de confiance et de sécurité mises en œuvre (Brechet, 1994 ; Fillion, 1994b ; 1994c).

## REFERENCES (SELECTIVES)

- AISSAOUI, M. (1998), Toutes les aides, région par région, l'essentiel du management, janvier, pp. 67-91
- BARAN GER B. (1995), Les PME et l'emploi : des relations complexes, Travail et Emploi, n. 2.
- BARELLI-LEONARDELLI A. (1997), Les PME/PMI de la Région Nord-Pas-de Calais, Thèse de doctorat, Dir. DORMARD S., Lille 1, Déc. 1997.
- BRECHET J.-P (1987)., Portefeuille de savoir-faire et stratégie de la PMI, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Poitiers, 1987.
- BRECHET Jean-Pierre, (juillet-août 1994) « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise » - Revue Française de Gestion n° 99, p. 5-14
- BRECHET, Jean-Pierre, (novembre 1992) « L'entreprise comme projet d'entreprise » - Papier de recherche n° 104 - CEREGE, IAE de Poitiers
- BRUNO B. (1995), Les PME et l'emploi : des relations complexes, Travail et Emploi, n. 2
- CALORI R., VERY P. et ARREGLE J.-L. (1997), Les PMI face à la planification stratégique, Revue française de gestion, n°112, janvier-février 1997, pp. 11-23.
- DAVIDSSON P. (1989), Continued entrepreneurship and small business growth, Stockholm School of Economics.

- DAVIDSSON, P., (1991) « Continued entrepreneurship : ability, need and opportunity as determinants of small firm growth » - Journal of Business Venturing, Vol. 6, p. 405-429
- DEBOURSE J.-P. et P. PAILLOT (1996), Avec qui et comment les dirigeants de PME construisent-ils leur vision stratégique ? : analyse de la notion d'équipe dirigeante dans les petites structures, Rapport pour l'ARD, déc. 1996
- DOKOU A.K.G., BAUDOUX M. et ROGE M. (2000), L'accompagnement Managérial et industriel de la PME : L'Entrepreneur, l'Universitaire et le Consultant ; L'Harmattan.
- DUCHÉNAUT B. (1995), Enquête sur les PME françaises, PUF.
- FOURCADE, C.,(1993) « Les PME et la Région, Industrie et territoire en France » - Notes et Etudes documentaires N° 4969-4970, La documentation Française, Paris, p. 117-134
- FOURCADE C. (1991), Petite entreprise et développement local, Edition ESKA.
- FILION, L.-J., (1990), "Vision and Relations : elements for an entrepreneurial meta-model", Babson College.
- FILION, L. J., (1991) « Visions et relations, clés du succès de l'entrepreneur » - Les éditions de l'entrepreneur, Montréal
- FILION, Louis Jacques, (avril 1994a) « Entrepreneurship and Management: Differing But Complementary Processes » - Cahier de Recherche n° 94-04-01, Chaire d'Entrepreneurship MACLEAN HUNTER, HEC Montréal
- FILION, Louis Jacques, (février 1994b) « Le développement d'activités de formation en entrepreneuriat : une approche intégrée » - Cahier de Recherche n° 94-02-01, Chaire d'Entrepreneurship MACLEAN HUNTER, HEC Montréal
- FILION, Louis Jacques, (novembre 1997) « Le métier d'entrepreneur » - Cahier de Recherche n° 97-10, Chaire d'Entrepreneurship MACLEAN HUNTER, HEC Montréal
- FILION, Louis Jacques, (octobre 1994c) « Compétence à concevoir et espace de soi : éléments de soutien au système d'activités entrepreneurial » - Cahier de Recherche n° 94-10-02, Chaire d'Entrepreneurship MACLEAN HUNTER, HEC Montréal
- FILION, Louis Jacques, (septembre 1996) « Partage de la vision : réflexions préliminaires » - Cahier de Recherche n° 96-09-01, Chaire d'Entrepreneurship MACLEAN HUNTER, HEC Montréal
- FILION, Louis-Jacques, (1997) « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances » - Revue internationale PME, Vol. 10, n° 2, p. 129-172
- JULIEN P. A. et M. MARCHESNAY (1988), La petite entreprise : principe d'économie et de gestion, Vuibert Gestion, Paris.
- JULIEN P.-A. (1993), Vers une théorie économique pour la PME, Papier de recherche, Grepme, Université du Québec à Trois-Rivières, 1993.
- MARCHESNAY M. (1982), Pour un modèle d'hypofirme, in entreprise et organisations, Editions Economica, Paris, 1982, pp. 71-90.
- MARCHESNAY M. (1985), L'artisanat, un monde en changement, Enseignement et gestion, n° 35, automne 1985, pp. 55-59.
- MARCHESNAY M. (1988), La mercatique de la petite entreprise, Revue Internationale de la PME, Vol. 1, n° 3-4, 1988, pp. 346-362.
- PACHE G. (1988), The small transportation firms in France, International Small Business Journal, vol. VI, n° 2, januray-march 1988, pp. 7-18.
- PACHE G. (1990), Stratégie d'adaptation de la petite entreprise, Revue française de gestion, n°78, mars-avril-mai 1990, pp. 52-60.
- PADRONI G. (1986), Organization in the small and midium-sized business, Economica Azendale, Vol. V, n° 1, avril 1986, pp. 79-97.
- TORRES O. (1999), Les PME, Ed. Dominos Flamarion.