"L'emploi et les relations sociales dans les PME"
Compte rendu du colloque du 11 octobre 1994

par Bruno Baranger (*)

Cette journée-débat prend sa genèse dans une série de rencontres organisées fin 93 par la DARES, auprès des interlocuteurs internes et externes de l'administration du travail et de l'emploi, aux fins d'élaboration et d'évaluation des programmes de recherche. A cette occasion, représentants de syndicats de salariés, d'organisations patronales et agents du service public de l'emploi avaient marqué leur intérêt particulier pour le thème des PME et la rareté de l'information disponible dans ce domaine, pour souligner la nécessité de programmer des recherches sur ces entreprises. Or, le développement rapide et massif dans les années récentes des travaux de recherche consacrés aux PME, la fréquence des débats scientifiques organisés sur ce thème montrent que la conquête par les chercheurs de ce qui constituait effectivement une "terra incognita" il y a à peine vingt ans est non seulement largement engagée, mais qu'en outre elle suscite désormais un solide intérêt en sciences sociales.

Plus qu'une insuffisante prise en charge de ce sujet par la communauté scientifique, une telle demande révèlait donc avant tout un décalage important entre la production des connaissances dans ce domaine et leur acquisition par les milieux des décideurs publics et privés. Décalage d'autant plus paradoxal que chacun s'accorde par ailleurs aujourd'hui à reconnaître la place et le rôle capital des PME dans l'économie française, que ce soit sur le plan de l'emploi, du commerce extérieur ou de la compétitivité nationale...

Un double objectif motivait par conséquent l'organisation de ce colloque : mettre à disposition des acteurs de terrain, un bilan des travaux d'études et de recherche menés sur les PME depuis une dizaine d'années ; rapprocher les programmes de recherche et la diffusion des études sur ce thème, des besoins liés à l'action.

Six exposés balayant les deux grands thèmes "PME, emploi et insertion" et "PME et relations sociales" étaient proposés au public de cette journée.

Ce compte-rendu s'efforce de suggérer la complexité de ces thèmes à travers une présentation des différents points de vue exprimés par les intervenants, les exposés présentés lors du colloque étant eux-mêmes, conformément à l'optique "survey" qui en régissait l'organisation, un point de vue personnel sur une multiplicité de travaux de recherche. Il s'agit donc d'un "discours à plusieurs voix", dont les différences d'accent, de tonalité, voire les contradictions signalent les zones où le débat est en cours ("work in progress") (1).

"Que peut-on dire aujourd'hui, à l'automne 1994, sur l'emploi et les relations sociales dans les PME ?" Tel était, résumé par Jean SAGLIO dans son exposé introductif, l'objet central des exposés et des débats de cette journée et la question délicate soumise à chacun des intervenants sur le thème qui lui était confié. En même temps qu'à un effort de synthèse et d'explicitation, qui constitue le préalable nécessaire à toute diffusion des connaissances, la question posée invitait ces derniers à une réflexion d'ensemble sur l'état de la recherche dans ce domaine. Deux hypothèses de travail ont guidé cet examen :

D'une part, les travaux scientifiques menés sur les PME apparaissent aujourd'hui particulièrement foisonnants - il semble désormais impossible d'en dresser une liste exhaustive (2) , mais aussi relative-

(*) Doctorant à l'université Lyon II-Lumière, chargé de l'organisation du colloque au sein de la DARES.

(1) Les actes du colloque paraitront prochainement dans la collection *Cahier Travail et Emploi*, Documentation Française.

(2) Pour un essai de bibliographie, voir GANNE, B., 1990, "*Industrialisation diffuse et systèmes industriels localisés : essai de bibliographie critique du cas français*", Genève, Institut International d'Etudes Sociales, BIT, série bibliographique n° 14.

ment hétérogènes - hétérogénéité de l'empirie observée, des méthodes d'analyse employées, des problèmatiques et des approches disciplinaires - et dispersés - dispersion des efforts d'accumulation de connaissances empiriques, des axes de théorisation, rareté des tentatives de synthèse critique portant sur la structuration d'ensemble du champ.

D'autre part, ces investigations conduisent à reconsidérer bon nombre d'automatismes de pensée, de concepts théoriques et de représentations sociales communément admises, et sont porteuses, c'est là sans doute ce qui fait leur intérêt et leur richesse pour les chercheurs, d'un important renouveau des approches analytiques dans la plupart des disciplines concernées.

Par delà l'importance des enjeux que ces entreprises représentent aujourd'hui pour l'action publique (emploi, commerce extérieur, politiques sociales...), et donc la nécessité d'éclairer les débats dans ce domaine, la mobilisation croissante des chercheurs sur ce thème tient aussi à l'inertie propre des interrogations et des besoins de recomposition conceptuelle et analytique que l'accumulation des études et des débats sur les PME suscite en sciences sociales. Ces besoins s'expriment aujourd'hui tant au niveau micro des fondements et des représentations associés à la notion d'entreprise, qu'au niveau plus global des approches à partir desquelles s'organise la compréhension générale de l'évolution des systèmes de régulation socio-économique à l'oeuvre dans la société.

Depuis les premiers travaux fondateurs d'Adam SMITH, de Karl MARX... en effet, les sciences sociales représentaient très schématiquement l'entreprise, comme une organisation productive fondamentalement régie par les logiques d'accumulation du capital, de division du travail et d'accroissement de la productivité. Forgée à l'époque de la révolution industrielle et de l'avènement de la grande industrie capitaliste, cette représentation repose dès l'origine sur l'idée d'un clivage historique entre le monde rural des organisations agricoles et artisanales (dans lesquelles la division du travail est généralement faible), associé à la période de protoindustrialisation, et le monde urbain des manufactures industrielles, symbolisant l'entrée dans l'ère de la production de masse et du modernisme, dans lesquelles se développent simultanément la division rationnelle du travail, le machinisme et le pro- létariat (3). Dès cette époque, le constat de l'efficacité supérieure de l'organisation productive capitaliste accréditait l'idée d'un développement hégémonique, à terme inéluctable, de ce système. Et cette vision très largement partagée en sciences sociales explique sans doute que les théoriciens aient érigé en modèle universel les principes fondateurs abstraits de l'observation de ses expressions réelles les plus avancées. Quoi qu'il en soit, pendant plus d'un siècle et demi, économistes et sociologues ne s'intéresseront quasiment qu'aux grandes organisations productives et à leurs différents archétypes pour élaborer et approfondir les cadres conceptuels permettant de penser et de décrire le fonctionnement de l'entreprise. Dans ces représentations, les PME, qualifiées généralement de "familiales et traditionnelles" étaient considérées comme une catégorie résiduelle et a priori déclinante d'entreprises peu conformes aux "normes modernes" (4). Chacun s'accordait alors à penser que l'avenir, le progrès social et les promesses de bien-être collectif appartenaient aux grandes organisations et aux industries concentrées que l'on disait seules modernes. En corollaire de cette perception, la présence massive de PME au sein du tissu productif était généralement considérée comme un signe probant de l'archaïsme des structures productives de l'économie française, contre lequel il convenait alors de lutter (5).

Cette vision longtemps négative et souvent dogmatique des PME, ne sera pas épargnée par les profondes remises en cause paradigmatiques et idéologiques qui sous-tendent la crise du fordisme. Les interrogations que suscitent en sciences sociales les profonds bouleversements en cours dans les années soixante-dix et la nécessité d'explorer dorénavant toutes les pistes potentielles de sortie de crise conduisent alors un nombre croissant de chercheurs à s'intéresser de plus près aux PME. Ce mouvement prend une ampleur grandissante dans les années quatre-vingt, à mesure que les travaux statistiques mettent en contraste les réductions massives d'effectifs dans lesquelles sont alors plongées la plupart des grandes entreprises et la relative bonne tenue des PME, sur le plan de l'emploi (6). Le constat de cette résistance des PME à la crise, en France et dans la plupart des pays occidentaux, a suscité beaucoup de perplexité dans le milieu des sciences sociales, dont les représentations dominantes ne préparaient guère à prévoir une telle évolution. L'explication de ce qui fut convenu d'appeller la "re-dynamisation" ou la "ré-émergence" des tissus de PME, sans qu'on soit pour autant en mesure de se prononcer statistiquement sur le caractère conjoncturel ou structurel d'un phénomène qui aujourd'hui focalise une grande part des attentes en matière d'emploi, est ainsi devenu un enjeu majeur de recherches et de débats au sein d'une communauté scientifique en mal de cadre de référence et de solutions à la crise.

---

(3) PIORE, M. , SABEL, C., 1989, *Les chemins de la prospérité : de la production de masse à la spécialisation souple*, Collection Mutations Economie et Société, Hachette, introduction et chap. I.

(4) Pour un examen de la manière dont cette question était traitée au début des années soixante-dix, voir notamment CARRE, J., DUBOIS, P., MALINVAUD, E., 1971, *La croissance française*, Ed. Seuil, Paris.

(5) Voir par exemple la "Fresque historique du système productif", 1974, Les collections de l'INSEE, E. 27.

(6) Voir DELATTRE, M., 1982, "Les PME face aux grandes entreprises", *in Economie et Statistiques*, n°148, Octobre. DELATTRE, M., EYMARD DUVERNAY, F., 1984, "Le progrès des PME dans la crise : signe d'un relachement du tissu industriel", *in Critique de l'économie politique*. AMAR, M., 1987, "Dans l'industrie les PME résistent mieux que les grandes", *in Economie et Stastistiques*, n°197, Mars.

Le développement accéléré des études de terrain révèle alors rapidement le caractère peu opératoire de schémas formels confinant l'entreprise dans un statut de structure universelle et homogène dans ses fondements. Ces représentations, construites en référence au monde particulièrement homogène des grandes organisations, apparaissent en effet peu adéquates pour rendre compte de la variété des configurations productives, des formes de compétitivité, des pratiques organisationnelles et gestionnaires auxquelles confronte l'étude des PME. Non seulement ces dernières n'apparaissent pas réductibles à de "grandes entreprises en réduction" (7), ce qui, faute de représentations alternatives, laisse les chercheurs démunis de cadre de référence. Mais en outre, le constat de leur très grande diversité accrédite de plus en plus l'idée que l'entreprise, institution clé sinon centrale de la société, ne peut désormais être pensée et donc représentée autrement qu'au pluriel.

C'est probablement dans l'acceptation de cette idée de pluralité des mondes de production que résident à la fois l'apport et les défis fondamentaux des recherches sur les PME (8). Ces dernières semblent aujourd'hui s'inscrire dans un vaste chantier de reconstruction analytique où se mêlent, de manière plus ou moins dispersée, efforts d'accumulation de connaissances empiriques et tentatives de restructuration théorique. Certes, le vide cognitif qui caractérisait ce thème il y a vingt ans a pu être en partie comblé grâce au rattrapage intensif auquel on assiste ces dernières années. Toutefois, l'organisation générale des connaissances demeure en butte à des problèmes d'appréhension, sur le plan conceptuel, de la complexité du champ étudié. Les difficultés manifestes qu'éprouvent les chercheurs à extraire de l'accumulation des études de cas des énoncés généraux sur ces entreprises, ou encore à stabiliser une définition satisfaisante de l'objet même de leurs investigations illustrent bien l'état encore mal assuré de la recherche dans ce domaine. Alors que chacun, notamment, s'accorde à souligner les multiples défauts du critère de taille d'effectif comme fondement définitionnel de la catégorie PME, celui-ci revient sans cesse, sous une forme ou sous une autre, dans les analyses. Ne serait-ce d'ailleurs que par le label utilisé pour la désigner.

A l'évidence, souligne Jean SAGLIO, ce qui distingue concrètement les entreprises a quelque chose à voir avec leur taille relative, que l'on peut décliner selon différents registres généraux : forte/faible capacité de contrôle sur l'environnement, fonctionnement plus/moins bureaucratique, mode de gouvernement plus/moins direct... Mais, souligne-t-il, à peine s'est-on efforcé de baliser l'utilisation possible de ce critère qu'on se rend compte qu'il est d'une manipulation très imparfaite. En effet, si la petite taille semble bien dotée d'un certain pouvoir explicatif, notamment parce qu'elle permet de repérer certaines régularités qui semblent étroitement liées à cette caractéristique (celles en vertu desquelles il faudrait alors, suggère Jean SAGLIO, définir les PME comme des "non-grandes entreprises"), elle ne saurait constituer pour autant un facteur explicatif central de l'hétérogénéité des formes organisationnelles et des pratiques gestionnaires observables concrètement. Ce "paradoxe de la taille" évoqué par Claude SEIBEL, et les flottements conceptuels qu'il engendre rejaillissent sur le traitement des multiples questions dont les PME sont l'objet aujourd'hui. La question de leur contribution à la croissance de l'emploi n'échappe pas à la règle.

Des difficultés d'évaluation statistique de la contribution des PME à la croissance de l'emploi

Eric MAURIN note que si les PME occupent une part relative apparemment croissante dans l'emploi total, on ne peut pour autant affirmer du point de vue statistique qu'une catégorie d'entreprises, petites, moyennes ou grandes contribue davantage que les autres à la croissance de l'emploi. Le diagnostic sur cette question apparaît en effet diamétralement opposé selon que l'on classe, sur le moyen terme (6-7 ans), les entreprises par taille en début de période ou par taille en fin de période. La confrontation de ces deux mesures montre que les PME sont certes celles qui participent le plus à la création d'emplois nouveaux, mais aussi que ce sont celles qui contribuent le plus à la destruction d'emplois anciens, et donc, avant tout, aux flux de main-d'oeuvre qui circulent entre les entreprises et le marché du travail. Si l'on distingue création effective d'emplois et simple renouvellement des personnels en place, via notamment le recours aux contrats à durée déterminée, il s'avère en outre qu'il entre et sort au total des PME, quatre fois plus de personnels qu'elles ne créent et ne suppriment d'emplois. Enfin, contrairement à une thèse assez répandue, ces incessants mouvements de l'emploi dont les PME sont l'objet semblent aujourd'hui, selon E. MAURIN, moins liés au mouvement d'externalisation d'activités industrielles et tertiaires des grandes firmes vers les PME, qu'à des redistributions d'activités entre des entreprises de taille comparable en concurrence sur les mêmes marchés.

Plus fondamentalement, ces différents constats ne font qu'illustrer les imperfections évoquées plus haut du critère de taille d'effectifs, sur lequel se fonde l'observation statistique. Comme le montre l'importance des franchissements de seuil (9), la taille n'apparaît pas dans la réalité comme un attribut invariant des entreprises, mais au contraire comme une caractéristique plus ou moins variable dans le temps. Dès lors, souligne

(7) RAVEYRE, M. F., SAGLIO, J., "Les systèmes industriels localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles de PME industriels", *Sociologie du Travail*, n°2-84, pp. 157-176.

(8) SABEL, C., ZEITLIN, J., 1985, "Historical alternative to mass production : Politics, Market and technology in Nineteenth-Century industrialisation.", *Past and present.*

(9) L'analyse menée par E. MAURIN sur la base de l'échantillon de l'enquête ESE de l'INSEE (établissements de plus de 20 salariés), montre que les franchissements de seuils statistiques (20-50, 50-100, 100-200, 200 et plus), positifs et négatifs, ont concerné au total un tiers de l'ensemble des établissements entre 1984 et 1991.

Eric MAURIN, ce n'est pas tant l'évolution de l'emploi par catégories de tailles d'effectifs, que la dynamique de moyen terme propre à chaque unité qu'il conviendrait d'observer pour être en mesure de discerner, au niveau global, les types d'entreprises qui véritablement créent des emplois de celles dont les effectifs apparaissent, en moyenne, durablement stables ou déclinants, et donc le rapport éventuel entre la taille relative et la contribution à l'emploi. Le point essentiel est que ce mouvement simultané de croissance et de déclin d'entreprises de toute taille apparaît plus contrasté pour les PME que pour les grandes entreprises. Ce qui tend à valider l'idée selon laquelle ce sont les PME nouvellement créées et/ou en croissance qui globalement contribuent le plus à la création d'emplois nouveaux, et les PME en déclin et/ou en cessation d'activité qui contribuent le plus à la disparition d'emplois anciens. Il reste que l'explication de ces dynamiques positives et négatives, durables ou simplement transitoires, et donc la possibilité de qualifier utilement une telle typologie renvoient, sur le plan micro, à l'analyse d'un ensemble complexe de facteurs structurels et contextuels très difficile à appréhender au niveau global. Le niveau sectoriel, de ce fait, offre sans doute des possibilités d'expérimentation plus aisées à explorer, pour la mise au point d'un tel outil.

"Moderniser" les PME pour défendre l'emploi : un débat devenu complexe !

Les problèmes de l'emploi pèsent également très fortement ces dernières années, sur les débats relatifs à la modernisation dans les PME. Economistes et gestionnaires, notamment, considèrent en général que le renforcement de la compétitivité des PME, dans un contexte de durcissement de la concurrence internationale, et donc implicitement la pérennisation, voire le développement de leurs emplois, dépend non seulement de leur effort d'investissement, mais aussi pour la plupart d'entre elles, de leur capacité à opérer une véritable mutation organisationnelle et manageriale. Jean-Alain HÉRAUD et Michèle FORTÉ notent à ce sujet que si le concept de modernisation a considérablement évolué au cours des trentes dernières années, pour intégrer notamment les aspects sociaux et économiques de l'innovation, les normes de référence en la matière demeurent celles observables dans les grandes entreprises. Or, les formes d'organisation, de compétitivité, les types de technologie et de combinaisons productives mises en oeuvre par les PME, sont non seulement variées, mais aussi généralement d'une nature différente de ceux mis en oeuvre par les grandes entreprises. Ainsi, l'application des schémas classiques de l'innovation conduit-elle quasi-inévitablement à constater que ces entreprises n'ont pas les moyens d'innover, puisqu'elles ne peuvent, à l'image des grandes structures, mener un véritable effort de recherche-développement impliquant la spécialisation de salariés à plein temps et le développement de relations de long terme avec le monde scientifique. Pour autant, il paraît absurde de considérer que les PME n'innovent pas. Si l'innovation de procédé, fruit de l'engagement de programmes de recherche long et coûteux, demeure la spécialité des grandes firmes, les PME n'en mettent pas moins en oeuvre d'autres formes d'innovations, notamment en adaptant des technologies et des produits génériques à des applications spécifiques, qui, bien qu'on les qualifie généralement de "mineures", ou d'"incrémentales", semblent tout aussi essentielles à leur propre compétitivité qu'à celle de l'économie toute entière. Il est clair en effet, notent J.-A. HÉRAUD et M. FORTÉ, que le maintien ou le développement d'activités dans de nombreux secteurs doit beaucoup à la diffusion de techniques et de produits nouveaux dans les PME. La compréhension de ces phénomènes d'innovation passe toutefois par l'élaboration de représentations analytiques adéquates. De nombreux auteurs considèrent que c'est dans les réseaux relationnels dont s'entourent les PME et plus largement dans leur environnement, que résident les vecteurs fondamentaux de cette diffusion, de même que les ressources leur permettant de palier leur "déficit" stratégique et managerial, et par conséquent les principaux facteurs explicatifs du dynamisme ou de la faiblesse des tissus de PME. C'est cette problèmatique qui sous-tend les efforts déployés depuis quelques années par les pouvoirs publics, pour développer, dans le cadre des politiques de décentralisation, des réseaux institutionnels incluant des organismes publics, des institutions diverses et des acteurs privés, qui soient susceptibles de procurer aux PME non seulement des services d'information technologique, mais aussi une assistance stratégique au sens large. Le rôle fondamental reconnu au milieu local dans la dynamique des PME innovantes, suggère que la culture technologique et "manageriale" diffusée par le biais de tels réseaux peut effectivement jouer un rôle d'accompagnement non négligeable dans le processus de modernisation spontanée des PME. De même, la médiation d'un dispositif institutionnel apparaît souvent nécessaire pour aboutir à une coopération réelle. J.-A. HÉRAUD invite toutefois à se garder de tout systèmatisme dans ce domaine, dans la mesure où l'efficacité du soutien apporté par ces réseaux institutionnels semble moins dépendre de leur conformité à une structure prétendue idéale, que des avatars propres à la situation et aux pratiques réelles des entreprises. Sur ce plan en effet, la diversité qui ressort de l'observation des PME vaut aussi pour le contenu et le rôle qu'elles attribuent à l'innovation, ou encore pour la manière dont celles-ci appréhendent la coopération avec des acteurs externes à l'entreprise.

On peut prendre l'exemple des relations de sous-traitance, dont on sait que la configuration et les implications en terme de capacité à innover sont sensiblement différente selon que l'entreprise est totalement inféodée aux désidérata de son (ses) donneur(s) d'ordre, ou qu'elle peut au contraire conquérir une autonomie stratégique en cultivant une spécialité. On peut évoquer également les diverses formes de réseaux étudiés par les chercheurs : de la configuration de type

"district industriel" sur laquelle porte une abondante littérature (10), aux réseaux de type "technopole", en passant par les groupes de PME, les réseaux de l'industrie du bâtiment, les réseaux de type "système cacharel" ou "système sentier" de l'industrie textile... Les processus et les pratiques d'innovation au sein de ces différents systèmes ne paraissent pas réductibles à un schéma unique. Au contraire, par delà ces divers "cas de figure" relationnels, dont l'intérêt et les vertus éclairantes sont néanmoins précieux sur le plan analytique, chaque configuration réelle semble conserver une forte spécificité. Par ailleurs, l'existence de pratiques concurrentielles souvent très vives entre PME invite à manipuler très prudemment cette sorte de "propension naturelle à rechercher la coopération" qu'on prête souvent à ces entreprises. Par conséquent, la recherche de solutions adaptées au "problème" de la modernisation des PME peut difficilement s'affranchir de l'examen des systèmes réels de relation et surtout de la compréhension des jeux spécifiques individuel/collectif, coopératif/concurrentiel qui en sont concrètement au fondement. Les avancées dans ce domaine passent là aussi par l'élaboration de cadres conceptuels permettant de penser la modernisation des PME dans toute la complexité et l'hétérogénité des formes qu'elle peut recouvrir, et notamment d'examiner les modalités d'une intégration -interne ou externe- adaptée aux formes de gestion pratiquées par ces entreprises, de certaines fonctions stratégiques qui semblent effectivement nécessaires à l'amélioration de leur compétitivité. On comprend également, à l'aune de ces développements, que la relation technologie-modernisation-emploi ne relève pas plus pour les PME que pour les grandes entreprises d'enchaînements simples. S'il est possible d'en apprécier les effets au cas par cas, ou encore au niveau de certains secteurs d'activités, de nombreuses interrogations demeurent quant à l'impact global sur l'emploi de la modernisation des PME. La variété des cas de figures, des situations concurrentielles, mais aussi les incertitudes concernant l'intensité d'éventuels effets de substitution capital/travail, ou encore des effets d'éviction ou de "cannibalisme"... sur les PME qui ne sont pas "modernisées", sont autant d'éléments qui empêchent d'acquérir une vision claire dans ce domaine.

(10) Pour un point récent, voir "Industrie et territoire, les systèmes productifs localisés", IREP-D, 1994, Série Actes de Colloques, Grenoble.

La place fondamentale des PME dans l'insertion des publics en difficulté

En revanche, l'importante contribution des PME à l'insertion des publics en difficulté est un fait désormais clairement établi. Selon Bernard SIMONIN, la réduction des flux d'embauche dans les grandes entreprises, le resserrement de leurs exigences en matière de qualification et leur désengagement vis-à-vis du problème de l'insertion, font que l'accès à l'entreprise privée passe d'abord pour ces publics par les PME et tout particulièrement par les très petites entreprises. La multiplication des mesures d'incitation financière sur lesquelles s'appuient les dispositifs publics d'aide à l'insertion constitue le ressort fondamental de ce phénomène, dans la mesure où les PME, dans leurs pratiques de recrutement, se montrent généralement plus sensibles à l'abaissement des coûts salariaux que les grandes entreprises. Ce qui conduit Bernard SIMONIN à évoquer le risque d'une utilisation opportuniste de ces dispositifs, d'un effet d'aubaine plus ou moins massif, en particulier pour les PME connaissant une forte rotation de leur personnel et qui auraient de toute façon recruté, pouvant se traduire par une dissolution progressive de l'objectif attendu à moyen terme d'insertion ou de réinsertion professionnelle des personnes recrutées par ce biais. Il faut toutefois, souligne-t-il, se garder de toute généralisation caricaturale dans ce domaine. D'une part, une analyse plus approfondie permet d'identifier plusieurs profils d'utilisateurs, notamment celui des petites entreprises en développement, pour qui l'incitation financière n'est certes pas négligeable, mais qui en revanche sont généralement disposées à garder les bénéficiaires de ces dispositifs si leur situation économique leur permet (le risque dans ce cas provient plutôt du mariage de deux précarités, celle de l'entreprise et celle de la personne en difficulté). D'autre part, des éléments plus positifs sont à prendre en considération dans l'explication de ce phénomène. Le caractère peu formalisé des relations entre employeurs et salariés, la place majeure qu'occupent dans les PME les liens de proximité, les rapports de confiance constituent en effet une ressource potentielle importante des politiques publiques d'insertion. Ainsi, l'appartenance à un même territoire, la connaissance de la famille du candidat à l'embauche ou des réseaux de sociabilité auxquels il participe peuvent prendre le pas, dans les choix de recrutement, sur des critères de sélectivité habituels qui souvent empêchent les personnes en difficulté d'accéder à l'emploi. Il reste que compte-tenu de la masse des publics jugés prioritaires pour bénéficier de ces mesures, les entreprises tendent à opérer une sélection stricte des personnes qu'elles jugent les plus employables.

Pour Bernard SIMONIN, les intermédiaires de l'insertion ont un rôle d'autant plus essentiel à jouer dans le succès de ces dispositifs, notamment dans la construction de la relation entre la personne et l'entreprise, qu'ils sont conduits à se reporter "par défaut" vers les PME pour dépasser un simple traitement social du chômage. Le brouillage des repères généraux lié aux dysfonctionnements du marché du travail limite en effet considérablement les possibilités de communication entre des PME, qui le plus souvent éprouvent de réelles difficultés à désigner clairement leurs emplois et les qualifications requises pour y accéder, et des personnes en difficultés, particulièrement handicapées pour décrire et faire reconnaître les compétences qu'elles ont pu acquérir antérieurement. La résolution de ce problème passe notamment par la constitution d'un langage commun, plus

élaboré et surtout moins "standardisé" que celui fourni par les fichiers administratifs, qui permette de "requalifier" les personnes en difficulté aux yeux de leurs employeurs potentiels. En y participant activement, les intermédiaires de l'insertion peuvent ainsi favoriser l'embauche de personnes qui n'auraient pas accès à l'entreprise par le seul jeu du marché. L'efficacité de leur action dépend alors de leur capacité à fournir aux entreprises isolées, confrontées à des problèmes d'embauche, l'appui d'un réseau leur permettant de mieux ajuster leurs procédures de recrutement et d'autre part, à établir, avec ces dernières et avec les personnes en difficulté, des relations suffisamment durables pour disposer de la connaissance fine des besoins et des attentes de chacun et résoudre les difficultés de toutes sortes qui entravent la dynamique d'insertion.

Cette fonction de médiation ne peut être assurée par les seules composantes du service public de l'emploi. Elle requiert de plus en plus, en pratique, un investissement élevé dans la constitution de réseaux complexes, associant des partenaires hétérogènes publics et privés, dont l'intervention doit en outre être clairement délimitée afin de ménager les susceptibilités éventuelles de l'employeur concernant toute ingérence dans sa gestion du personnel. L'ancrage généralement fort des PME dans leur environnement immédiat fait que le niveau local apparaît souvent comme le niveau le plus pertinent pour le déploiement de tels réseaux. Cela implique toutefois que s'instaure une véritable démarche coopérative entre les différents partenaires potentiels, et notamment que certains malentendus (préférence des collectivités locales pour des projets de développement construits avec de grands établissements, réticence des dirigeants de PME envers les règles et pratiques bureaucratiques...) soient dépassés de part et d'autre. Tout en soulignant l'ampleur des efforts qui restent à accomplir dans ce domaine, Bernard SIMONIN note, en s'appuyant sur l'expérience de certains Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ), que la coopération autour de l'objectif d'insertion des publics en difficulté peut constituer un moyen puissant de faire reculer ce malentendu.

L'analyse des pratiques de recrutement et des modes d'insertion dans les PME peut éclairer très utilement le travail des intermédiaires de l'insertion. Selon Vincent MERLE, la taille constitue bien un critère discriminant de ce point de vue, même si pour l'essentiel, elle nous ramène au clivage PME/grandes entreprises. Les comportements d'embauche des PME semblent en effet "faire modèle" par opposition au "modèle bureaucratique" observable dans les grandes entreprises, qui se caractérise par l'effacement de la personne derrière sa fonction et par des procédures de recrutement formalisées et anonymes. Ce clivage fait ainsi ressortir en creux certaines caractéristiques générales des PME, qui paraissent étroitement liées les unes aux autres :

- la division du travail y étant moins développée, celles-ci recherchent en général des personnes susceptibles de s'adapter à une plus grande variété de tâches et de situations de travail ;

- les rapports qu'entretiennent les dirigeants de PME avec leurs salariés étant en général très directs et fortement personalisés, ceux-ci se montrent beaucoup plus sensibles lors de l'embauche aux qualités personnelles et notamment "morales" des candidats, à leur capacité à intégrer un collectif de travail doté d'une forte dimension identitaire et à en adopter les règles et les normes, qu'à des connaissances techniques et professionnelles certifiées par la détention de titres scolaires ;

- les liens que développent les PME avec leur environnement socio-économique immédiat étant généralement beaucoup plus forts que ceux des grandes entreprises, leurs pratiques de recrutement s'inscrivent le plus souvent dans une logique territoriale.

Bien entendu l'énumération de ces caractéristiques générales ne permet pas d'expliquer l'hétérogénéité des pratiques de recrutement et des modes d'insertion observables dans les PME, dans la mesure où celles-ci dépendent aussi concrètement du type d'organisation et de relation de travail, qui lui même est lié à la nature de l'activité, à la position de l'entreprise sur son marché et aux pratiques gestionnaires propres à son dirigeant. Toutefois, lorsqu'on appréhende les PME non plus à partir du strict critère de taille mais à travers un modèle caractérisé par la personnalisation de la relation employeur-salarié, par l'importance de la composante identitaire dans l'intégration de l'individu à l'entreprise, par l'absence de codification stricte de l'emploi et de la qualification, on saisit mieux la place que ces entreprises occupent traditionnellement en France, dans les processus d'insertion professionnelle des jeunes. De même, un tel modèle permet de mieux comprendre les récriminations des dirigeants de PME eu égard aux formations délivrées par le système scolaire et à la pénurie, malgré le niveau de chômage élevé et l'importance des sommes consacrés à la formation, de candidats adaptés à leurs besoins. Les polémiques sur ce thème ne sont souvent, selon Vincent MERLE, que l'expression de leur désarroi face à des jeunes auxquels le système scolaire transmet des connaissances techniques générales qui vont souvent bien au-delà de ce qui est nécessaire pour occuper les postes proposés, mais qui les prépare très peu à l'intégration dans un collectif de travail et aux formes d'apprentissage sur le tas qui constitue la modalité privilégiée de construction des compétences dans les petites entreprises. Cette insatisfaction, observe Vincent MERLE, tend à diminuer lorsque se développent des formations en alternance, favorisant le dialogue et une plus grande reconnaissance par les employeurs et les enseignants de leurs difficultés réciproques. On comprend mieux également que les PME, qui reconnaissent peu les qualifications sanctionnées par un diplôme ou la classification acquise dans une autre entreprise, proposent des salaires particulièrement bas à l'embauche, même si ces pratiques tiennent aussi aux contraintes de rentabilité qui

pèsent sur beaucoup d'entre elles. La faiblesse du salaire d'embauche n'interdit pas cependant, dans certains cas, une forte progression de celui-ci lorsque l'entreprise souhaite s'attacher un collaborateur qui a "fait ses preuves".

On assiste ainsi globalement au creusement de l'écart entre un niveau de formation des jeunes qui tend à s'élever et des flux d'embauches qui s'effectuent principalement dans les PME en début de vie active. Cet écart peut être compensé par le développement au sein des PME d'emplois exigeant des qualifications initiales plus poussées, mais les tendances observées en la matière dans ces entreprises traduisent des processus plutôt contradictoires. Plus encore que les contenus de formation et les niveaux de sortie au sein des différentes filières, c'est, considère Vincent MERLE, la structuration des marchés du travail des jeunes qui est en jeu. Les PME ont un rôle majeur à jouer dans cet effort de structuration, non seulement en tant qu'employeur potentiel, mais aussi comme "entreprises formatrices". La qualité de l'insertion passe alors par le resserrement des liens entre le système éducatif et ces entreprises, notamment à travers le développement de l'alternance et la construction de parcours de formation favorisant une plus grande continuité entre formation initiale et formation continue. Elle passe aussi, ajoute-t-il, par la capacité des PME à se rendre suffisamment attractives en terme de rémunération, de perspectives d'évolution professionnelle et de conditions de travail, pour que les jeunes voient en celles-ci autre chose qu'un passage obligé, une étape imposée avant d'intégrer une grande entreprise.

Filières et trajectoires professionnelles en PME : un domaine encore méconnu !

Philippe TROUVÉ note que les connaissances actuelles sur les trajectoires et les filières professionnelles en PME sont encore très lacunaires. Certes les comparaisons menées par l'INSEE montrent que le salaire moyen, notamment pour les ouvriers et les employés, est sensiblement plus élevé dans les grandes entreprises que dans les PME, cet écart variant en outre selon les secteurs d'activité. Mais ces mesures réalisées sur données instantanées ne rendent pas compte de ce qui semble le plus important, à savoir l'évolution de la situation salariale des individus à travers leur cheminement professionnel. En outre, l'analyse de ces questions oblige à combiner simultanément, dans une approche interactive, des facteurs d'ordre structurel ou institutionnel liés au fonctionnement des marchés du travail, aux pratiques des entreprises, des institutions de formation, de sélection, d'orientation... et un ensemble de facteurs propres aux individus eux-mêmes. Elle est d'autant plus complexe à mener que les schémas de pensée et les références traditionnels associés aux notions de "carrière", d'"emploi" ou de "mobilité" perdent de leur validité face à une réalité qui s'est profondément transformée au cours des vingt dernières années.

La littérature (11) fournit néanmoins un ensemble de pistes et de résultats qu'il serait nécessaire d'approfondir. L'étude longitudinale menée par F. BOURGUIGNON et C. MORRISSON (12), l'un des très rares travaux à examiner la triple relation entre la nature de la trajectoire professionnelle, la variation des salaires et la taille des entreprises, montre, à partir de l'observation d'un échantillon d'employés et d'ouvriers, que les individus qui ont connu une forte variabilité salariale à la hausse comme à la baisse (y compris au-delà de 45 ans) ont surtout travaillé dans les PME. Pour ces derniers, on s'en doute, la notion classique de carrière assimilée à une trajectoire professionnelle linéaire et ascendante a peu de sens. A l'inverse, les salariés qui ont connu une forte stabilité salariale (notamment à partir de 35 ans) ont en général travaillé dans de grandes entreprises. La variabilité de leur salaire diminuant à mesure qu'ils prennent de l'âge, leur trajectoire se rapproche ainsi structurellement de celle des cadres, étudiée par les mêmes auteurs.

Dans une autre perspective, les travaux récents de B. REYNAUD montrent que la taille des entreprises constitue bien un facteur explicatif de la disparité des modes de rémunération. Sur ce point en effet, les compléments de salaires sont, semble-t-il, beaucoup plus fréquents dans les grandes entreprises, notamment celles à forte intensité capitalistique, et d'autant plus élevés que le salaire est élevé. Reprenant une remarque de l'auteur, Philippe TROUVÉ rappelle toutefois que le secteur d'activité, en tant qu'il fédère l'histoire des entreprises et des relations professionnelles, qu'il véhicule les traditions et les valeurs communes qui sont à la base de la structuration des salaires, est le facteur explicatif le plus important en matière de trajectoire professionnelle et de rémunération. Dans la mesure où les règles et accords collectifs structurent les salaires, il serait dès lors intéressant d'étudier l'influence qu'ils exercent sur la régulation des carrières, via les systèmes de classification.

Ph. TROUVÉ évoque par ailleurs l'intérêt de la relation que s'efforce d'établir la sociologie du patronat, entre le profil des dirigeants, la nature de leur formation, de leur parcours professionnel... et les modes de gestion des entreprises, notamment de gestion des ressources humaines, ou encore les systèmes de valeurs socio-culturelles qu'elles véhiculent. Ces travaux, bien qu'ils portent encore essentiellement sur les grandes organisations, contribuent aussi à éclairer les différences de pratiques au sein des PME. Ils montrent notamment que des modes de gestion à composante plus "manageriale" ou plus "contractuels" peu-

(11) Pour une revue de la littérature sur ce thème, voir TROUVÉ, P., "Trajectoires et filières professionnelles en PME et en grande entreprise", à paraître dans *Cahier Travail et Emploi*.

(12) BOURGUIGNON, F., MORRISSON, C., 1987, "Profils de carrière d'un échantillon d'ouvriers et d'employés", *Economie et Statistiques*, n°198, avril, pp. 21-35. Les auteurs établissent des profils de "salaires", qui correspondent aussi à des profils de "carrière"

vent exister indépendamment de la taille des entreprises, ou encore de la structure de leur patrimoine (13). Ainsi, le critère de taille ou même l'opposition entre PME et grandes entreprises n'est pas nécessairement l'axe le plus pertinent pour analyser les trajectoires professionnelles des salariés. Ph. TROUVÉ fait remarquer que dans ce domaine, le statut cadre constitue une référence majeure à la fois dans les classifications des entreprises et dans les stratégies de carrière des acteurs. La frontière entre cadres et non-cadres est aussi le lieu d'importants clivages, en particulier dans les grandes structures. On sait également que le cheminement professionnel des cadres autodidactes ou des cadres maison est très différent de celui des cadres diplômés. Pour les premiers, l'accès au statut cadre est un point d'arrivée, tandis qu'il est un point de départ pour les seconds. Celui-ci suggère alors d'analyser l'offre de "carrières" des entreprises en croisant les conditions réelles d'accès au statut "cadre" avec d'autres critères tels que la taille, le secteur d'activité, les modes de gestion pratiqués par les dirigeants et la forme d'organisation du travail...

La PME : une organisation elle aussi complexe

J.-C. MONTBLANC constate que bien qu'on vante très souvent sa "souplesse", sa "réactivité", l'organisation des PME demeure encore aujourd'hui assez méconnue. Et paradoxalement, les représentations que l'on en donne sont très souvent référées aux modèles organisationnels de la grande entreprise. L'organisation des PME est alors en général qualifiée négativement : on stigmatise son "incomplétude", son "inachèvement"... , sans voir nécessairement que cette transposition "contre-nature" fausse la perception des sources spécifiques de son efficacité, de son dynamisme ou de ses faiblesses. Ainsi, dans la célèbre typologie des formes organisationnelles proposée par H. MINTZBERG (14), les PME sont classées dans le bas d'une échelle allant du plus simple (un centre opérationnel et un centre administratif) au plus complexe. Est alors totalement occulté ce qui justement fait toute la complexité de l'organisation des PME. Cette complexité, en revanche, est plus familière au chercheur de terrain qui, pour comprendre l'organisation de la PME, doit dénouer les fils de rapports fortement marqués par les profils et les histoires personnelles des individus, discerner des logiques d'acteurs rendues opaques par l'absence de règles et de systèmes de valeurs formellement codifiés, et repérer la façon spécifique et souvent peu lisible dont se répartissent les tâches non directement productives entre les différents membres du collectif de travail...

Certes, le chef d'entreprise, présent et impliqué dans tous les domaines de gestion et en rapport direct avec chaque membre de son personnel, apparaît très souvent comme l'acteur central et incontournable pour toutes les décisions relatives à l'organisation ou à la gestion de l'entreprise. Ce qui à nouveau confirme l'intérêt des éclairages fournis par la sociologie du patronat sur les comportements des dirigeants pour la compréhension du fonctionnement des PME. Cette problèmatique permet par exemple de mettre en évidence ce que de nombreux observateurs considèrent comme l'un des principaux facteurs de fragilité des entreprises de moins de 200 salariés, à savoir la rareté des formations en GRH chez leurs dirigeants, ou encore l'influence des comportements patrimoniaux sur la formation des décisions stratégiques de l'entreprise...

Toutefois, il serait très réducteur de rapporter l'explication des choix des dirigeants de PME, concernant la stratégie, l'organisation et la gestion, à leur seul profil psychosociologique. Ces derniers en effet, de par l'"ubiquité" même dont ils font preuve au sein de l'entreprise, règlent l'essentiel des problèmes de tous ordres qui se présentent à eux non pas "à distance" de l'organisation comme c'est le cas dans les grandes structures, mais au contraire en contexte, c'est-à-dire en interaction permanente avec les membres du personnel et en interférence étroite avec un ensemble d'interlocuteurs (clients, fournisseurs, collègues...) et de paramètres (évolution du marché, des pratiques des concurrents...) externes à l'entreprise. L'analyse de l'organisation de la PME ne peut donc être menée sans prendre en compte les trois dimensions clés que sont les composantes de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, la stratégie mise en oeuvre par le(s) responsable(s), les relations sociales internes et les pratiques en vigueur en matière de gestion des ressources humaines.

Sans doute, faut-il voir dans l'influence particulière qu'exercent les facteurs contextuels internes et externes sur la structuration de l'organisation, une explication fondamentale de la spécificité et donc de la diversité des formes que celle-ci peut prendre dans les PME. Contrairement aux grandes entreprises en effet, dont l'organisation est fondamentalement "poussée" par l'amont, c'est-à-dire par les choix et les projets à long terme des équipes dirigeantes, l'organisation de la PME semble avant tout "tirée" par l'aval, c'est-à-dire par son rapport au marché. Ce constat amène M. WEIL à souligner que l'organisation des PME souffre très souvent des défauts de ce qu'on considère comme sa force principale, à savoir sa "capacité à réagir" rapidement aux évolutions de la demande et/ou de son environnement concurrentiel. En effet, le maintien d'une forte adaptabilité à

(13) Ainsi, une étude menée sur des PME du pays thiernois a permis de repérer des différences importantes de comportement entre un entrepreneuriat ancien favorisant les apprentissages sur le tas et entretenant une certaine méfiance à l'égard des formations scolaires et professionnelles codifiées, et un entrepreneuriat en émergence qui privilégie au contraire ces formations en estimant qu'elles seules permettent d'accéder à une bonne maîtrise du métier. TROUVÉ, Ph., 1989, "La construction sociale des pratiques entrepreneuriales. Le cas de la micro-région thiernoise", *in Pays de Thiers. Le regard et la mémoire.* Clermont-Ferrand, Institut d'Etudes du Massif Central.

(14) MINTZBERG, H., 1982, "Structure et dynamique des organisations", Les éditions d'organisation & Agence d'Arc.

court terme va très souvent de pair avec une absence de construction de stratégie à long terme qui peut handicaper lourdement l'entreprise lorsqu'il lui faut conduire des changements organisationnels profonds. Il y a là encore un décalage important entre la réalité et un présupposé théorique assez répandu, selon lequel l'organisation se structure, par adjonction de services fonctionnels considérés comme indispensables, à mesure que l'entreprise grossit, pour se conformer in fine -à partir d'une certaine taille- au modèle organisationnel de la grande entreprise. En fait, il s'avère généralement que la PME verse rapidement dans une gestion de l'urgence, génératrice de blocages, lorsque son marché connaît une croissance rapide. C'est souvent, observe M. WEIL, lorsque la situation est devenue inextricable que le chef d'entreprise décide de recourir à une expertise extérieure. Poussé par l'urgence, celui-ci est souvent tenté d'adopter des solutions organisationnelles "clés en main" peu adaptées aux spécificités de l'entreprise, alors que la recherche d'une solution adéquate irait plutôt de pair avec un traitement au cas par cas s'appuyant sur un suivi de l'entreprise. D'importants progrès restent cependant à accomplir au niveau de la compréhension de la manière dont sont gérés les processus de changement organisationnels au sein des PME. Il serait notamment utile d'approfondir dans l'étude de ces changements, l'analyse des facteurs, positifs et négatifs, qui favorisent ou au contraire entravent la capacité de ces entreprises à se développer.

Représentation collective et négociation dans les PME, des pratiques souvent hors "norme"

Selon Raymond-Pierre BODIN, le "facteur taille" joue un rôle important dans les différences de pratiques en matière de représentation des salariés et de négociation. Le jeu des seuils réglementaires tout d'abord, conduit à distinguer les petites PME (moins de 50 salariés) qui, observe-t-il, pratiquent généralement une régularisation minimale vis-à-vis de la législation. Les récriminations fréquentes de leurs dirigeants vis-à-vis du droit du travail tiennent d'abord à la crainte d'une usurpation partielle de leurs prérogatives patronales et aux risques de dérapage financier engendrés non pas par le fonctionnement des instances représentatives, mais plutôt par les revendications qu'elles peuvent faire émerger. Leur préférence pour des relations personnalisées et informelles ne les empêchent pas d'ailleurs d'organiser sous leur égide des assemblées générales du personnel de l'entreprise. Toutefois, la décision d'attribuer des gratifications matérielles ou symboliques est perçue comme devant rester à l'initiative de l'employeur, qui se veut le seul garant de la gestion de son entreprise.

Au delà de 50 salariés, c'est surtout les contraintes organisationnelles liées à la taille qui semblent différencier les pratiques. En dessous d'un certain seuil d'effectif (200-250 salariés), le pragmatisme dont font généralement preuve dirigeants et salariés permet le plus souvent, d'aboutir au fonctionnement effectif des instances représentatives. Toutefois, la gestion individualisée du personnel et les initiatives du patron en matière de réunion collective rendent difficile l'exercice de la fonction de délégués du personnel (DP), dont le rôle s'efface généralement au profit du comité d'entreprise. Cette dernière instance apparaît alors comme le lieu principal de la "négociation collective", même si elle est aussi, voire surtout, un lieu stratégique de transmission du "message" économique du dirigeant. Dès lors, note R.-P. BODIN, l'existence de modes d'élection ou d'appels à candidature initiés par les dirigeants, de pratiques de contournement des instances représentatives, d'un manque d'implication des salariés, l'absence parfois de candidats et de formation des élus sont fréquentes. Dans les plus grosses PME enfin, l'utilisation stratégique organisée de la législation ne peut plus être le fait d'un seul homme. Celle-ci requiert la mobilisation de moyens importants, une cohérence entre les outils de gestion, une dynamisation de l'encadrement que peu d'entre elles parviennent semble-t-il à réunir, notamment lorsqu'elles sont en phase de développement accéléré. Ainsi, paradoxalement ce sont les entreprises de plus petite taille qui paraissent intégrer le mieux les dispositifs réglementaires à leurs pratiques existantes.

R.-P. BODIN fait plusieurs constats généraux, transversaux à ces trois catégories, qui en outre semblent indépendants des stratégies économiques de l'entreprise, de la structure des effectifs, ou des caractéristiques des dirigeants. D'une part, la volonté de ces derniers (souvent viscérale dans les entreprises familiales) de rester maîtres de leur gestion. Il s'agit là, selon lui, d'une clé fondamentale pour la compréhension des rapports qu'entretiennent les PME tant à l'administration, à la réglementation, qu'aux organisations collectives, ou encore aux banques. Plus les limitations imposées de l'extérieur dans la conduite de leur entreprise sont contraignantes, plus ces derniers tendent à se retrancher sur leur pouvoir d'organisation interne, qui tend alors à devenir le vecteur principal de la fonction patronale.

Le second constat est celui de la faible influence du facteur "présence syndicale" sur la structuration réelle des relations sociales internes. Le clivage que la présence ou non de sections syndicales établit toutefois dans les pratiques des dirigeants semble s'exercer essentiellement du point de vue de leurs réactions aux pressions légales ou conventionnelles. Dans le premier cas, de telles pressions peuvent impulser "la négociation" au sein de l'entreprise. Tandis que dans le second, les instances représentatives étant généralement instrumentées par le dirigeant, seule la volonté de ce dernier de se "mettre en règle" constitue un facteur véritablement déclenchant. L'adaptation des statuts des salariés aux contraintes de l'entreprise se fait alors fréquemment dans le sens d'une plus grande individualisation. En effet, les dirigeants de PME se montrent généralement réticents à envisager une causalité entre leur gestion des cas individuels et des procédures générales devant logiquement s'appuyer sur des accords

d'entreprise ou de branche. N'étant ni globalisée, ni formalisée, la "négociation" est alors pour l'essentiel diluée dans la quotidienneté des rapports de travail, et les accords, par conséquent, fréquemment dérogatoires ou a-typiques.

Là encore, note R.-P. BODIN, la vision manichéenne à laquelle tend à confiner l'opposition PME/ grandes entreprises en matière de relations sociales fausse la perception de la réalité des rapports internes. En effet, les proximités interpersonnelles propres aux collectifs de travail restreints confèrent une forme spécifique à la régulation des conflits, de même qu'elles favorisent l'émergence de principes communs d'évaluation du travail de chacun. Ainsi, la "légitimité" du pouvoir patronal, qui le plus souvent a un fondement économique et professionnel, constitue en général le ressort fondamental du rapport entre dirigeants et salariés. Elle s'enracine non seulement dans le dynamisme industriel et économique de l'entreprise, mais aussi dans la capacité du dirigeant à gérer les aléas sans pénaliser les salariés du "noyau dur" (ceux dont la compétence constitue à ses yeux une ressource essentielle). Pour ces derniers, la contrepartie implique souvent une durée de travail extensible, des heures supplémentaires, une grande disponibilité... mais aussi des possibilités d'autoorganisation dans le travail. Dès lors que cette légitimité est reconnue par les salariés, un consensus peut s'établir sur des pratiques et des modes d'organisation du travail "décalés" par rapport à la norme légale. De ce fait, l'absence de cadre formel ne signifie pas pour autant qu'il n'y a pas de "négociation" dans les PME. Celle-ci emprunte simplement des formes très différentes de celles, par conséquent difficilement transposables, qu'on observe dans les grandes organisations. Un plus grand formalisme notamment peut de ce fait apparaître, tant aux yeux des dirigeants qu'à ceux des salariés, comme un "détour inutile" dès lors que les uns et les autres trouvent leur compte dans la relation de travail.

Il reste, souligne R.-P. BODIN, que l'approche de type monographique est généralement insuffisante pour saisir l'ensemble des déterminants des relations sociales internes, ou encore les facteurs expliquant les différences de pratiques observables dans les PME. L'approche par secteur géographique et/ou professionnel est souvent indispensable tant pour établir des comparaisons interentreprises que pour situer et relativiser l'influence des acteurs dans la structuration des relations sociales et de travail internes à chaque PME.

*

* *

Les exposés et les débats de cette journée montrent, si cela était nécessaire, qu'en dépit du foisonnement des travaux sur les PME, les pistes de recherche et d'approfondissement des connaissances demeurent encore nombreuses aujourd'hui (15) dans la plupart des disciplines (économie, sociologie, sciences de gestion, statistique...). Comme le souligne Claude SEIBEL dans sa conclusion, cette catégorie d'entreprises constitue désormais sur bien des plans un objet de recherche à part entière, dont l'étude requiert la mise en oeuvre d'un appareil analytique adapté et impose de rompre avec la démarche réductrice et négative qui consiste à les comparer constamment aux grandes entreprises. De même, cet objet PME, avec ses multiples dimensions, doit être pensé d'emblée dans sa diversité. Fondamentalement en effet, les PME ne paraissent pas réductibles à une structure unique et déclinable, dont les caractéristiques resteraient à découvrir. On est ainsi tenté de faire sienne l'hypothèse de travail proposée par SABEL et ZEITLIN (16) selon laquelle il est illusoire d'espérer pouvoir se doter d'une théorie générale de l'entreprise qui couvrirait la multiplicité des configurations réelles ou possibles de production, mais par contre, il est possible de développer les outils nécessaires pour analyser et comprendre l'ensemble des cas qui se présentent concrètement à l'observation.

La maîtrise de la complexité inhérente à cette catégorie constitue bien en effet le principal défi de la recherche sur les PME. Dans cette optique, deux orientations théoriques générales se dessinent ces dernières années :

• Le développement de typologies multicritères plus ou moins complexes (17) dont l'objectif est de sérier et d'inventorier la variété des cas observables en combinant différents critères tels que la taille, le secteur d'activité, les caractéristiques du marché, de l'environnement, le style de management, le système d'information.... Sur le plan cognitif, cette démarche procède de la mise au point d'une casuistique générale fondée sur la recherche de similarités entre les entreprises. La compréhension des déterminants comportementaux et gestionnaires des entreprises s'organise en quelque sorte de "l'extérieur", en faisant correspondre à telles et telles caractéristiques observables un certain nombre d'hypothèses théoriques a priori fondées sur l'étude de cas connus.

• La seconde démarche, celle que proposent par exemple les tenants de *l'économie des conventions* (18), consiste à représenter les entreprises sous la forme de "modèles". L'objectif n'est pas ici de dresser un typologie globale des PME, mais plutôt de fournir un cadre théorique général permettant d'organiser la compréhension de la "logique" intrinsèque de chacune

(15) Pour un compte-rendu des différentes pistes de recherche évoquées au cours de cette journée sur les différents thèmes abordée, voir les actes du colloque "Emploi et relations sociales dans les PME", *à paraître* dans la collection *Cahier Travail et Emploi, Documentation Française.*

(16) SABEL, C., ZEITLIN, J., 1985, "Historical alternative to mass production : Politics, Market and technology in Nineteenth-Century industrialisation.", *Past and present.*

(17) Pour un point récent sur cette démarche, voir notamment l'introduction de P.-A. JULIEN dans l'ouvrage du GREPME : "Les PME : bilans et perspectives", Presses Inter Universitaires, *Economica,* Paris.

(18) "L'économie des conventions", 1989, *Revue économique*, vol. 40, n° 2, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris.

des entreprises observées, qu'elle que soit sa taille. Il s'agit en l'occurrence de repérer, à partir de l'examen des pratiques, de la manière dont sont mobilisées les ressources de production, de la nature des investissements mis en oeuvre pour les constituer et des "conventions" qui sous-tendent leur articulation au sein de l'entreprise, les principes fondamentaux et les déterminants stratégiques de son activité. L'objectif étant de représenter la cohérence d'ensemble des dispositifs mis en oeuvre au sein de l'entreprise, dans ses principaux registres d'action (produits, production, marchés, relations internes, rapports avec les acteurs extérieurs...) (19).

Bien que n'étant pas a priori totalement incompatibles, ces deux démarches s'inscrivent toutefois dans des perspectives fondamentalement différentes. La seconde cherche à fonder une compréhension des pratiques et des comportements propres à chaque entreprise sur la base d'une analyse des mécanismes socio-économiques internes et externes qui concrètement les sous-tendent, tandis que la première postule cette explication sur la base du type de combinaison de caractéristiques observées. L'intérêt majeur de la démarche typologique vient de ce qu'elle propose un système analytique permettant d'accéder à une vision globale et cohérente qui transcende l'hétérogénéité des entreprises réelles. Il devient alors a priori possible de dresser une sorte de "fresque" du parc d'entreprises. Toutefois, la démarche modèlisatrice fournit un outil cognitif plus performant pour l'étude des cas concrets, en ce sens qu'elle permet d'accéder à l'analyse des fondements spécifiques de la marche de l'entreprise. Les possibilités de généralisation sont partie intégrante du dispositif analytique. Mais bien qu'elle soit éclairée par la théorie, la montée en généralité n'est pas postulée à priori, elle reste à construire à partir de l'observation des phénomènes réels. La démarche typologique à l'inverse conduit à figer des cas généraux, sans pour autant permettre d'entrer dans l'analyse du fonctionnement réel, nécessairement spécifique, de l'entreprise. De même, de par son orientation générale qui est d'identifier et de représenter la cohérence des "logiques" comportementales et gestionnaires propres à chaque "modèle d'entreprise", la démarche modèlisatrice paraît plus appropriée pour l'analyse socio-économique des jeux inter-acteurs propres aux réseaux relationnels dans lesquels sont concrètement insérées les entreprises.

Les exposés de cette journée ont montré de ce point de vue que la compréhension de cette dimension résiliaire, concrètement inégale et protéïforme, constituait dans de nombreux domaines un enjeu majeur de la recherche sur les PME. La prise en compte de cette dimension, dont les ressorts réels demeurent par nature très difficiles à observer (comment observer par exemple les multiples interactions qui en sont au fondement ?), apparaît souvent incontournable tant pour la compréhension des facteurs externes du dynamisme des PME, que pour l'élaboration et la mise en oeuvre des dispositifs publics d'aide aux entreprises (insertion, innovation, négociation collective...). Elle constitue en effet l'un des vecteurs fondamentaux de l'articulation entre les PME et leur environnement, et par conséquent l'un des axes clés pour appréhender toute une série de problèmes fondamentaux, comme ceux par exemple liés à la globalisation des économies. L'enjeu analytique se situe alors au niveau de la compréhension des formules réelles d'échange et d'accord inter-acteurs, ainsi que des mécanismes socio-économiques qui régissent l'aggrégation des intérêts individuels au fondement des différentes formes d'action coordonnée que l'on peut observer. Ceci requiert toutefois de se doter d'outils analytiques nécessairement complexes, en ce sens qu'ils doivent articuler dans un ensemble cohérent plusieurs registres disciplinaires (économie, sociologie, sciences de gestion, voire ethnologie...), pour appréhender et restituer la complexité des mécanismes réels de coordination et de régulation inter-acteurs. ■

(19) Pour une présentation de cette démarche dont les applications empiriques sont désormais de plus en plus nombreuses, on peut se reporter à *Entreprises et produits*, Cahiers du Centre d'étude de l'emploi, n° 30, PUF, et en particulier à l'introduction de François EYMARD-DUVERNAY, "Les entreprises et leurs modèles". Du même auteur, voir également "Conventions de qualité et formes de coordination", in *L'économie des conventions*, op. cit. pp. 329-358. Enfin, pour une évolution récente des travaux inscrits dans cette mouvance, on signalera l'ouvrage de Robert Salais et Michael Storper, *Les mondes de production*, 1993, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.