

**Sophie ROUAULT**

Politologue indépendante

## Une typologie pour mieux accompagner les petites entreprises

**P**etite entreprise ne deviendra pas nécessairement grande : telle est une des hypothèses clé qui sous-tendent les travaux menés dans le cadre du projet Regards croisés <sup>1</sup> par un groupe de praticiens issus de quatre États membres de l'Union européenne (Allemagne, France, Italie, Hongrie), dont le métier est d'accompagner au quotidien la création, l'adaptation et la restructuration des très petites entreprises (TPE). Cette affirmation est forte dans la mesure où elle se pose en porte-à-faux par rapport aux discours politiques dominants qui, face aux délocalisations des grandes unités, portent désormais les petites unités productives au pinacle, en oubliant souvent de s'intéresser à leurs spécificités et surtout de prendre en compte leur hétérogénéité. En effet, si le poids des TPE dans les économies européennes est aujourd'hui largement reconnu (*voir l'article de Thomas Hartmann*), la nature de la très petite entreprise reste, elle, largement ignorée des décideurs publics, qui tendent à aider les TPE à « devenir plus rapidement plus grandes », les assimilant ainsi à un modèle

---

1 « Regards croisés sur la gestion des restructurations de l'emploi dans les territoires – l'anticipation des très petites entreprises », projet réalisé avec le soutien financier du FSE-Article 6, porté par le Grep, en partenariat avec tamen (Allemagne) et Artes (Italie).



réduit ou à un embryon de grande unité productive et supposant leur homogénéité – deux postulats depuis longtemps contredits par la recherche scientifique.

S'ils ne sont pas abondants – par comparaison avec la pléthore des travaux portant sur la grande entreprise – les travaux consacrés aux petites et aux très petites entreprises, recensés notamment par Philippe Trouvé [1] se sont en effet attachés depuis la fin des années 1980 à cerner l'hétérogénéité des TPE, notamment en étudiant le profil et le parcours de leur créateur. Ces recherches venaient combler le désintérêt, voire la négligence scientifique, dont avaient longtemps été victimes les petites entreprises : les sciences de la gestion et du management assimilaient en effet la TPE à une configuration économique simple ou domestique, voire arbitraire, et l'abandonnaient aussitôt, la reléguant sous un modèle unificateur impensé et l'opposant par défaut à la rationalité de l'organisation de la grande firme. Procédant notamment par l'élaboration de typologies et d'idéaux-types de TPE, ces recherches « minoritaires » fournissent un riche matériau scientifique, qui s'avère malheureusement difficilement utilisable par les praticiens et les décideurs économiques (publics ou professionnels).

C'est pourquoi, en nous appuyant sur ces travaux – et notamment sur leur analyse critique effectuée par A. Letowski et Philippe Trouvé dans le Rapport Mulliez sur les aides publiques aux TPE [2] – nous avons tenté d'élaborer avec des praticiens de l'accompagnement des TPE une typologie simple et facilement utilisable sur le terrain. Nous inscrivant dans un processus de recherche-action, nous avons donc soumis les typologies existantes à discussion pour élaborer collectivement une typologie plus sommaire qui soit en mesure de structurer un débat technique et public sur les modalités d'accompagnement susceptibles d'accroître la capacité d'anticipation de TPE – donnée déterminante pour la survie et le développement de nombreux bassins d'emploi touchés par la désindustrialisation et/ou l'exode rural.

## Une typologie opposant logique de croissance et logique d'auto-emploi

**t**out en nous appuyant fortement sur les travaux de recherche actuels, nous avons choisi de nous détacher des typologies que ceux-ci proposaient, et ce pour deux raisons. Nous avons, d'une part, tenté de surmonter les spécificités nationales incorporées dans ces propositions, qui rendaient difficile un dialogue transnational sur le sujet. Ainsi la typologie analysée au départ de nos échanges – celle proposée dans le Rapport Mulliez – était-elle selon nous trop structurée par une analyse des pratiques de formation pro-

fessionnelle des PME françaises (enquêtes Céreq) et donc par une logique juridico-administrative spécifiquement française. D'autre part, afin d'élaborer un outil qui puisse constituer une amorce pour un débat entre techniciens et décideurs portant sur les modes d'accompagnement des TPE, il nous fallait favoriser une réelle simplicité d'accès et d'appropriation.

Outre ces deux objectifs opérationnels, nous avons choisi de spécifier les données portant sur le parcours biographique et professionnel de l'entrepreneur : les valeurs mises en avant par les personnes créant une TPE permettent en effet de mettre d'emblée l'accent sur la dynamique de développement de l'activité choisie.

Au chef d'entreprise s'inscrivant dans les valeurs dominantes du libéralisme économique et développant une stratégie en vue d'assurer le développement d'une organisation (le « chouchou » de l'imagerie publique en matière d'entrepreneuriat) s'oppose ainsi le créateur d'activité, dont l'objectif est de faire vivre sa famille d'un métier qu'il exercera de manière indépendante (une figure beaucoup moins mise en avant dans les campagnes publicitaires). Cette différence mise en exergue [3], cela permettait de donner un surplus de visibilité à un type d'entreprise dont on estime qu'elle représente actuellement près des deux tiers des créations – soit une majorité d'entreprises fondées sur une logique d'auto-emploi, puisque ne visant pas (le plus souvent) à déboucher sur des embauches ultérieures.

Ainsi nos travaux ont-ils abouti à l'élaboration d'une typologie réduite à trois idéaux-types (*voir tableau*).

- la TPE managériale résulte d'une prise de risque par un créateur d'entreprise s'inscrivant dans le modèle classique dominant de l'entrepreneuriat, et ce en vue de développer une organisation, son chiffre d'affaires et son effectif salarié, en adoptant les modes de management de la grande entreprise. L'acte créateur lui-même est ici très valorisé socialement et peut se répéter au cours de la vie de l'entrepreneur ;
- la TPE traditionnelle regroupe l'artisanat, l'agriculture (exploitations familiales), les professions libérales réglementées... Ces mondes se retrouvent autour de la prééminence accordée au statut social conféré par l'exercice indépendant d'une activité professionnelle. Ils offrent des similitudes dans l'exercice quotidien du métier – notamment par rapport au rôle confié à la conjointe de l'entrepreneur ou par rapport au lien entretenu avec une clientèle locale sur le registre de la « bonne réputation » ;
- la TPE inventive correspond à un profil intermédiaire, celui d'un créateur d'activité valorisant son indépendance (« Être son propre chef »), mais s'inscrivant souvent dans une logique d'auto-emploi et de développement limité de l'activité – jusqu'à atteindre un niveau de vie estimé satisfaisant. La création d'entreprise constitue alors, soit un acte de révolte – porteur d'une rupture volontaire par rapport au monde du salariat (cas des néoruraux, de certains pluriactifs...) –, soit un acte de survie, un dernier recours



face à la difficulté de retour à un emploi salarié, suite à une période plus ou moins longue de chômage par exemple (création par défaut). Ce profil constitue le cœur de cible d'un projet issu du milieu du développement local et rural.

## Inclure la dimension territoriale pour spécifier le mode d'ancrage des TPE

**d**ans la logique managériale actuelle, le lieu d'implantation constitue pour la grande entreprise un facteur de production parmi d'autres, dont la réversibilité est un atout stratégique devant être préservé par la négociation avec les édiles locaux et nationaux (*voir l'article de F. Bruggemann*). Par opposition à ce nomadisme érigé en principe managérial, la TPE se situe souvent dans une dynamique d'ancrage territorial [4], où l'activité est en grande partie déterminée par les ressources offertes par le territoire – en termes de clientèle de proximité (héritée ou rachetée), de ressources naturelles (par exemple pour le tourisme rural) ou de choix de vie (par exemple, attractivité du territoire). Ainsi le territoire d'implantation est-il partie constituante de l'activité – à l'exception (minoritaire) de TPE managériales « délocalisables » créées sur la base d'une technologie de pointe, par exemple.

Cet environnement territorial est envisagé non seulement en terme de « proximité géographique », mais aussi et surtout en terme de « proximité socio-économique » [5]. Le territoire est alors le recoupement entre une échelle économiquement pertinente pour la TPE – un bassin d'emploi ou un marché de dimension variable – et un réseau localement organisé d'acteurs socio-économiques, dont une des fonctions est d'assurer, par l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques adéquates, la survie et le développement économique et social des entreprises, et de la population d'une zone donnée.

À ce dernier titre, un territoire offre à ses entreprises un ensemble de ressources leur permettant de s'outiller pour affronter les changements économiques, techniques ou démographiques pouvant avoir un impact sur leur activité. L'accès à ces ressources, crucial pour la capacité d'anticipation de chaque TPE, obéit principalement à deux logiques : il s'agit, d'une part de modes d'accès direct à la matière grise (connaissances techniques sur l'activité, le marché, la main-d'œuvre, etc.) et d'autre part de modes d'accès indirects ou médiatisés à l'information par l'inscription dans des dynamiques de coopération interentreprises plus ou moins formalisées et intégrées.

Nous supposons ici qu'à chaque idéal-type de TPE correspond un mode spécifique d'accès à ces ressources stratégiques, déterminé par le mode d'inscription de

l'entreprise dans des chaînes de production de valeur ajoutée (en sous ou en co-traitance [6]) et par le mode de socialisation de l'entrepreneur dans son secteur professionnel et sur le territoire :

- pour anticiper, la TPE managériale s'appuiera de manière organisée sur des ressources stratégiques puisées dans les réseaux fonctionnels (sous-traitance ou co-traitance) auxquels elle participe, et dans les réseaux de socialisation du chef d'entreprise – de mode élitiste ou méritocratique –, réseaux professionnels (clubs d'entrepreneurs ou Medef) ou notabiliaires (Rotary ou Lions Club) ;
- la TPE traditionnelle s'inscrira plutôt dans des réseaux constitués de type corporatiste (chambres consulaires notamment) ou dans des réseaux fonctionnels de type coopératif (*voir article de Michel Auvolat*) ;
- la TPE inventive, parce qu'elle rejette souvent les modes de socialisation précédents (ou s'en sent exclue), s'appuierait davantage sur des coopérations de type affinitaire, inter-sectorielles ou inter-professionnelles. Ces coopérations ont pour logique l'appartenance à un territoire ou un destin commun, et pour objet la constitution de ressources d'inter-connaissance, de partage d'information et d'expérience. Souvent informelles d'abord, elles peuvent déboucher sur des coopérations plus utiles, où la mutualisation d'outils permet de se doter de fonctions qu'une TPE ne pourrait assumer seule (marketing, publicité, veille sectorielle, prospection de marché, ateliers agro-alimentaires collectifs, par exemple).

Cette typologie, en insistant sur la dimension territoriale de la TPE, permet d'aboutir à une préconisation simple, mais qui mérite d'être énoncée ici. Pour proposer des modalités d'accompagnement susceptibles de convenir aux TPE, il est indispensable d'analyser au préalable la forme d'hybridation singulière que représente chaque TPE individuelle par rapport à ces idéaux-types. La biographie et les valeurs mises en avant par le créateur, la modalité d'ancrage territorial de l'activité développée, qui déterminent différentes formes de coopération fonctionnelle et de socialisation entrepreneuriale, permettent de découvrir l'affinité de l'entrepreneur avec des formes de conseil spécifiques.

## Vers l'élaboration d'une stratégie territoriale d'accompagnement des TPE

**a**u-delà de l'exercice de typologisation, revenons à la réalité quotidienne de la TPE – son isolement et sa non-socialisation, faute de temps, pour le créateur ou le repreneur. Ce constat nous pousse à insister sur trois points, qui s'inscrivent



### Une typologie des TPE axée sur leur mode d'ancrage territorial

	<b>TPE managériale</b>	<b>TPE inventive</b>	<b>TPE traditionnelle</b>
<b>Profil du chef d'entreprise</b>	créateur d'entreprise (héritier en rupture)	créateur d'activité (rupture biographique)	Héritier/autodidacte (« bosse des affaires »)
<b>Valeurs dominantes</b>	prise de risques croissance compétitivité	projet de vie / de couple : nouveau départ conciliation des temps développement personnel	indépendance statut social
<b>Orientation stratégique</b>	proactive planifiée processuelle	auto-emploi / pluriactivité différenciation spécialisation (logique de niche)	banalisation des produits/services effets d'expérience et de réputation
<b>Modes de gestion</b>	adoption des outils des grandes firmes	adaptation des outils de marketing et communication	délégation (à une conjointe) ou externalisation
<b>Ressources humaines</b>	valorisation des qualifications	transfert de compétences/reconversion	professions réglementées/« formation sur le tas »
<b>Politique salariale</b>	délégation et différenciation des fonctions	peu ou pas d'embauche (salarial partagé)	partage du cœur de métier/secrétariat
<b>Relation au marché</b>	prospection systématique	promotion collective par réseaux et relais	« bouche à oreille »
<b>Relation au territoire</b>	nomadisme potentiel	territoire électif/engagement pour le développement local	= clientèle (héritée/captive/« volage »)
<b>Relation à la matière grise</b>	organisée : recherche et développement marketing, etc.	variable (nécessaire imédiation)	routinisée (littérature spécialisée ou technique)
<b>Coopération interentreprises</b>	fonctionnelle (sous-traitance) et élitiste (clubs d'entrepreneurs)	affinitaire et utilitaire (mutualisation volontaire de moyens d'action : co-traitance égalitaire)	corporatiste (carrière dans les organismes professionnels locaux) et coopérative
<b>Type d'accompagnement pour favoriser l'anticipation</b>	achats de services de conseil (mimétisme par rapport à la grande firme)	réseau territorial et inter-professionnel de TPE	organismes professionnels (chambres consulaires)

dans une approche plus globale en terme de stratégie territoriale d'accompagnement des TPE.

Parce que les TPE sont souvent isolées, accroître leur capacité d'anticipation nécessite sans doute de les doter d'une culture de la coopération interentreprises. Les politiques publiques d'aide aux TPE gagneraient en efficacité si elles favorisaient des modes informels de coopération entre petites entreprises. Cette incitation à la socialisation entrepreneuriale peut constituer un levier de sensibilisation et d'auto-formation à un certain nombre d'enjeux stratégiques, notamment en matière d'anticipation et de gestion des ressources humaines. La prise de conscience collective facilitera le recours à des formes plus individualisées de conseil, un soutien plus volontariste de l'accompagnement des collectifs de TPE améliorant *in fine* le taux d'utilisation des dispositifs d'aide aux TPE.

En soulignant l'hétérogénéité des TPE et en tentant d'offrir un outil pour l'ordonner, cet exercice typologique permet ensuite d'affirmer la nécessité de formaliser dans chaque territoire une offre d'accompagnement elle-même diversifiée à destination des TPE. Cette offre articulerait et coordonnerait les services de conseil existants – ingénieries de conseil publique/privée/professionnelle – en les faisant préalablement travailler ensemble sur des méthodes d'accompagnement individualisées, adaptées aux besoins de chaque petit entrepreneur. Cette coordination territoriale aurait pour avantage de donner à cette offre de conseil plus de pertinence (le conseil consulaire est souvent dénoncé pour son « pré-formatage » et son inadaptation aux besoins de certaines TPE), mais aussi une plus grande visibilité par la multiplication de ses relais, nécessaire pour atteindre des TPE souvent dispersées.

Si l'on définit la veille économique territoriale comme un « dispositif organisé et permanent de collecte, traitement, diffusion et exploitation des informations permettant au territoire d'anticiper les évolutions économiques et d'y réagir à temps » [7], force est de constater que les systèmes de veille existants ou en cours d'élaboration prennent peu en compte les besoins d'information des TPE. Or il est urgent que ces systèmes de veille se mettent au service des TPE de leur territoire, car celles-ci constituent souvent leur tissu productif le plus durable. ■

## À lire

[1] Ph. Trouvé, « The Employment and Training Practices of SMEs. Examination of Research in 5 EU Member States », in S. Descy & M. Tessaring (ed.), *Training in Europe – 2<sup>nd</sup> Report on Vocational Training Research in Europe 2000 : Background Report*, Cedefop Reference Series, Luxembourg, Opoce, vol. 2, 2001, p. 91-232. ▣

- [2] A. Letowski, Ph. Trouvé, « L'approche typologique : pertinence et identification des sous-groupes au sein des dirigeants de TPE ou la puissance explicative des modèles d'entreprise », *in* Commissariat au Plan, Rapport Mulliez, 2004, p. 83-98. <http://www.plan.gouv.fr/publications/fiche.php?id=605>
- [3] A. Letowski, « La très petite entreprise en France : état des lieux et interrogations sur son avenir », *POUR*, n° 171 (« Autoemploi et création d'activités »), sept. 2001, p. 13-22.
- [4] J.B. Zimmermann, « Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial », *Revue de l'IRES*, n° 47 (n° spécial « Restructurations, nouveaux enjeux »), 2005, p. 21-36. <http://www.ires-fr.org/files/publications/revue/revueires.htm>
- [5] O. Boubou-Olga, M. Grossetti, « Une (re)définition des notions de proximité », document de travail, Crief-Teir / Université de Poitiers, avril 2005.
- [6] H. Petit, N. Thévenot (dir.), *Les nouvelles frontières du travail subordonné : Approche pluridisciplinaire*, éd. La Découverte, 2006.
- [7] ETD, « La veille économique, un nouvel outil pour le développement territorial », Les notes d'ETD, septembre 2004.