



Gestion du personnel et de l'emploi

DANS LES PETITES ENTREPRISES

observatoire **des pme**



Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises

Regards sur les PME est édité par l'Agence des PME, 28, bd Haussmann, 75009 Paris.

Tél. : 01 53 24 96 30. Mél : observatoire@agencedespme.fr

Numéro 3, octobre 2003. Bimestriel. ISSN 1761-1741.

Imprimé en France par Graphoprint, Paris. N° d'imprimeur 0310594. Dépôt légal 4^e trimestre 2003.

Directeur de la publication : Didier Havette. Coordination : Claire Genevey.

Conception et réalisation : Contours, Paris.

L'Observatoire des PME considère que la diffusion la plus large des informations qu'il produit concourt à ses missions. Il autorise donc la reproduction, et les citations, sous réserve que soient systématiquement mentionnés son nom, « Observatoire des PME », ainsi que le nom de la revue, *Regards sur les PME*.

Gérer des hommes, pas du papier

Christian Marbach

Président

Gestion du personnel
et de l'emploi dans
les petites entreprises

REGARDS SUR LES PME
N°3

Introduction

Christian Marbach

5

Ce numéro de la collection Regards sur les PME consacré à la gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises comprend l'analyse détaillée d'une enquête menée sur ce sujet auprès d'un millier de PME et quelques tribunes de commentaires. Il a donc une architecture semblable à celle des numéros précédents, s'efforçant de fournir des éléments d'analyses aussi incontestables que possible, sans vouloir pour autant en imposer une grille de lecture unique.

C'est dans cet esprit que je souhaite proposer, de mon côté, quelques remarques.

1. La première porte sur le sujet même, l'analyse d'une des fonctions essentielles de l'entreprise, l'un des sommets du triangle clients / actionnaires / salariés. Il s'agit bien d'une fonction primordiale : il n'est pas anodin de noter que, sur le site Internet www.portailpme.fr, dédié à l'information des chefs d'entreprise, c'est, semaine après semaine, la partie consacrée à la Gestion des ressources humaines qui reste la plus consultée. (Faut-il voir là la marque de l'intérêt des chefs d'entreprise pour cette matière ? ou bien le signe que, face à la complexité de ce domaine, ils sont sans cesse en quête d'informations ?)

Mais faisons un peu de terminologie : dans les grandes entreprises, et depuis des années, le terme de « gestion des ressources humaines » a remplacé celui de « gestion du personnel » et le DRH ne fait plus graver « directeur du personnel » sur sa carte de visite. Pourquoi, ici, revenir à gestion du personnel... ou gestion de l'emploi ? Parce que le vocable de « ressources humaines » s'est vite révélé inadéquat auprès d'un premier échantillon-test de PME interrogées : que sont les « ressources humaines » pour un artisan accompagné d'un ou deux compagnons ? Peut-être un concept pour thèse de doctorat ou benchmarking de multinationales ; alors que ses compagnons... ce sont ses compagnons – éventuellement son personnel. Le positionnement du patron de PME, privilégiant ou mettant en avant « le climat de travail » quand on lui demande quels aspects l'intéressent le plus dans son métier, montre bien, aussi, cette extrême personnalisation de la gestion du personnel. Ce qui compte, c'est la relation avec Roger,

les progrès que peut faire Marcel, la difficulté de conserver Martin à qui un voisin ou une entreprise plus grande propose un salaire supérieur : la sémantique « gestion du personnel » représente ici une approche plus psychologique que théorique, et cette difficulté de langage se traduit évidemment par l'instinctif repli sur soi dès lors que l'on aborde le problème des formalités administratives et des cotisations sociales, confondues en une même condamnation.

2. La seconde remarque concerne l'impact de cette fonction, gestion du personnel, non pas seulement sur l'entreprise conduite par son patron, mais sur l'emploi suivi dans sa globalité dans la collectivité française. De nouveau, notre revue se veut porteuse d'indication pour les responsables économiques et politiques. Plutôt que d'aborder toutes les facettes de ce problème, mettons simplement l'accent sur les entreprises unipersonnelles, qui sont autant de « dirigeants sans salariés », une population spécifique mais au rôle essentiel. Il peut certes sembler paradoxal, au premier abord, de parler de « gestion du personnel et de l'emploi » pour les PME unipersonnelles qui représentent plus de la moitié des PME : plus d'un million de nos concitoyens sont des chefs d'entreprise, mais dans des entreprises sans salariés. Et pourtant, rien dans leur type de métier ni dans la région d'exercice de leur profession ne les conduit à une telle situation de solitude professionnelle, puisque nombre de leurs confrères ont recruté des employés ; et eux-mêmes en ont eu, à l'occasion, avant de s'en séparer. Devant la question de bon sens qui se pose : pourquoi, devant un « carnet de commandes » sans doute fluctuant mais à perspective de croissance, ou une opportunité de nouveau marché, donc a priori un accroissement de ses revenus, pourquoi l'entrepreneur isolé préfère-t-il rester isolé, travailler davantage ou limiter son chiffre d'affaires plutôt que d'embaucher... pour un mois, pour un an ? La réponse massive recueillie dans notre enquête doit interpeller au premier chef les pouvoirs publics attentifs à des « gisements d'emplois » potentiels : « non au niveau des charges sociales, non aux complexités administratives ».

On peut évidemment mettre en doute la sincérité de la réponse, comme le font des analystes de ces enquêtes : parler des charges sociales reviendrait simplement à répéter des formules que l'on retrouve tous les jours dans les médias. Ce serait pourtant faire injure aux chefs d'entreprise qui ont répondu à l'enquête, et à tous les autres, de les prendre pour des espèces de perroquets incapables de réflexion personnelle sur un sujet majeur.

On peut aussi mettre en cause leur qualité d'information : peut-être sont-ils mal informés des exonérations de charges déjà décidées par

les pouvoirs publics, qui diminuent ou reportent le poids des charges à acquitter en cas d'embauche des premiers salariés.

On peut encore considérer que par « charges », ils entendent moins les charges financières que les charges de nature administrative, et en particulier celles occasionnées par ce lancinant et toujours non résolu problème de la non-unicité de recouvrement des cotisations sociales. Il s'agit là d'un exemple hélas persistant de la difficulté de réformer des systèmes administratifs et/ou paritaires en France, bloqués par des corporatismes qui font passer l'intérêt des organismes collecteurs avant l'intérêt bien compris des entreprises assujetties.

On peut enfin mettre en avant leur désir assumé du travail personnel ou leur incapacité à vouloir un collègue avec lequel développer une relation dans un bon « climat de travail » : c'est certainement vrai pour certains caractères, surtout si une première expérience d'embauche s'est mal terminée, mais comme ce plaisir des « relations humaines » est mis en avant, comme un objectif, pour les autres PME, on ne peut pas non plus généraliser une réponse en classant tous les entrepreneurs isolés dans la catégorie des hypochondriaques.

Reste aux pouvoirs publics, comme aux partenaires sociaux, prenant en compte cette information rappelée par notre enquête, à faire preuve de souplesse, de simplicité, et d'un sens réel du calcul économique à long terme pour aborder significativement cette possibilité importante d'emploi : l'embauche massive, temporaire ou permanente, de collaborateurs par des entreprises unipersonnelles.

3. Ma troisième remarque comporte essentiellement des remerciements. Merci aux patrons de PME qui ont bien voulu dialoguer avec nous : une fois de plus, comme à l'occasion d'autres enquêtes, nous avons pu remarquer combien ils apprécient ce type de contact et refusent de se laisser enfermer dans des catégories étiquetées. Merci aux auteurs de l'enquête et aux cabinets d'étude qui se sont efforcés d'en proposer des synthèses.

Merci aux membres de notre comité de pilotage, délégués par les partenaires de notre Groupement d'Intérêt Économique ou venus d'autres horizons participer à ce projet.

Merci enfin aux auteurs de nos « Tribunes », qui ont enrichi cette étude, et donc notre numéro, et ouvert sur le sujet de nouvelles perspectives.

Sommaire

Introduction

Gérer des hommes, pas du papier

Christian Marbach, *président*

5

Gestion du personnel
et de l'emploi dans
les petites entreprises

REGARDS SUR LES PME
N°3

Sommaire

Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises

L'ÉTUDE

8

	Préambule	15
1.	Comment les dirigeants de petite entreprise vivent-ils la fonction gestion des ressources humaines ?	17
1.1.	Les chefs de petite entreprise se déclarent satisfaits de leurs salariés	17
1.2.	En cas de surcharge de travail, ils se débrouillent le plus souvent par leurs propres moyens	19
1.3.	Les chefs de petite entreprise ne se considèrent généralement pas comme tels	20
1.4.	Mais la gestion de leur personnel est au cœur de leur métier...	20
1.5.	Et ne leur pose pas de problème majeur...	22
1.6.	Même s'ils l'exercent le plus souvent seuls	24
2.	Près d'un chef de petite entreprise sur deux est disposé à embaucher, mais tous se plaignent du niveau trop élevé des charges sociales	27
2.1.	Prudence face à la décision de recruter	27
2.2.	Alléger les cotisations sociales améliorerait les perspectives d'embauche	30
2.3.	La mise en place de services de conseil aux petites entreprises suscite un intérêt mitigé	33
2.4.	Les réponses des travailleurs indépendants ne diffèrent pas sensiblement de celles des employeurs	35
3.	Les principaux enseignements de l'enquête	37
3.1.	Tranquilles, confiants, mais seuls...	38
3.2.	La petite entreprise, grande entreprise miniature ou entité spécifique ?	40
3.3.	La centralité de la question des charges sociales	43

LA TRIBUNE

1. **Fidéliser les salariés des PME et leurs compétences,**
Yvonne Delemotte 49
2. **Les pratiques de recrutement des PME,** *Jean-Marie Marx* 51
3. **Le dirigeant de PME et la gestion des *relations humaines*,**
Jean-François Roubaud 52
4. **Anticiper pour mieux traverser les à-coups liés
à la conjoncture économique,** *Xavier Viney* 53
5. **La gestion du personnel dans les PME, une porte d'entrée
pour la responsabilité sociale ?**
Blaise Desbordes et Émilie Alberola 55
6. **Petitesse des entreprises et gestion du personnel :
le rôle central de la proximité,** *Olivier Torrès* 58

Gestion du personnel
et de l'emploi dans
les petites entreprises

REGARDS SUR LES PME
N°3

Sommaire

9

LES COMPLÉMENTS

1. Auteurs, contributeurs, remerciements 63
2. Méthodologie générale de l'étude 64
3. Méthodologie de l'enquête et de l'analyse statistique 65
4. Lexique, sigles, adresses utiles 66
5. Bibliographie 67

L'OBSERVATOIRE DES PME

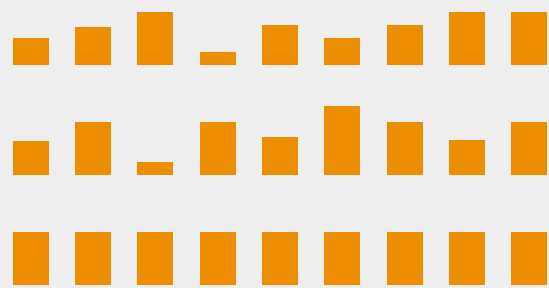
- Présentation* 70
- Méthode* 71
- La recherche universitaire* 72
- Publications : Regards sur les PME, le Portail des PME,
www.portailpme.fr* 73
- Les membres : la Banque du développement des PME
et la Caisse des dépôts et consignations* 74



Gestion du personnel et de l'emploi

DANS LES PETITES ENTREPRISES

L'étude



PRÉAMBULE

Les petites entreprises, celles qui emploient moins de 50 salariés, représentent un enjeu majeur en termes de développement économique et de création d'emplois. Si l'on recense environ 1 215 000 entreprises sans salariés, on en compte 1 050 000 qui emploient de 1 à 9 salariés et près de 150 000 qui comptent de 10 à 49 salariés. Au total, plus de 43 % des salariés français employés dans l'industrie, le commerce et les services travaillent dans des entreprises de moins de 50 salariés. Ces petites entreprises produisent 39 % de la valeur ajoutée et réalisent plus de 30 % des investissements de l'ensemble des entreprises.

Les petites entreprises apparaissent aujourd'hui relativement démunies en moyens humains et techniques dans la gestion de leurs ressources humaines. Partant de ce constat, et soulignant l'importance de la gestion des ressources humaines, l'Observatoire des PME a souhaité réaliser une enquête qui permette d'établir un diagnostic précis des difficultés et des attentes des dirigeants de PME en matière de gestion des ressources humaines.

Les questions ne manquent pas, en effet. Elles concernent en premier lieu le thème de l'emploi : quels sont les motifs de variation des effectifs ? les recrutements et licenciements ne sont-ils liés qu'à la variation de l'activité ? et, dans ce cas, la réactivité est-elle plus importante face à la baisse ou face à la hausse ? ou, au contraire, la gestion des effectifs s'inscrit-elle dans une stratégie de développement de l'entreprise, ou bien dans un rapport avec la concurrence (par exemple : formation, fidélisation du personnel) ?

Autres questions sur le thème de l'emploi : quelles sont les difficultés rencontrées par le chef d'entreprise pour recruter ? celui-ci éprouve-t-il des difficultés à définir ses besoins en termes de compétences et de qualifications ? des difficultés à trouver des candidats en général (dévalorisation du travail manuel, désintérêt croissant des jeunes pour les métiers plutôt pénibles physiquement, difficultés spécifiques à recruter pour des emplois en horaires décalés...) ? des craintes face aux obligations générées par certains franchissements de seuils (10 salariés, 50 salariés...) ? des obstacles régionaux spécifiques existent-ils ?

Une seconde série de questions a trait à la façon dont les dirigeants de petite entreprise vivent la fonction gestion des ressources humaines : quelle importance revêt la fonction GRH dans leur activité de chef d'entreprise ? se sentent-ils investis d'un rôle social (créer de

l'emploi)? quelle est leur attitude face au licenciement? plus généralement, sont-ils à l'aise dans leurs relations avec leurs salariés (difficultés à commander et à convaincre, à gérer les conflits, à faire face aux revendications...)? comment gèrent-ils les ressources humaines dans leur entreprise? cette fonction est-elle organisée ou est-elle assurée au coup par coup? quelles sont les compétences du chef d'entreprise dans ce domaine? de quels moyens dispose-t-il? s'appuie-t-il sur des conseils et, si oui, qui les lui donne (réseaux, experts-comptables...)?

Questions corollaires: quelles difficultés rencontrent les dirigeants dans la gestion de leur personnel? ces difficultés tiennent-elles d'abord à la complexité de la réglementation du travail, à son évolution permanente, aux procédures administratives multiples, aux déclarations qu'ils doivent souscrire auprès des organismes sociaux? à l'inadaptation des formations, à leur coût? aux contraintes qui pèsent sur la politique salariale, par rapport aux avantages offerts par les grandes entreprises?

L'enquête a été réalisée par téléphone du 25 mars au 10 avril 2002 auprès d'un échantillon de 1 002 entreprises de moins de 50 salariés ayant plus de 3 ans d'existence et qui ne sont pas filiales d'un groupe de plus de 250 salariés. Au sein de chaque entreprise, c'est le chef d'entreprise qui a été interrogé. L'échantillon raisonné a été construit selon la méthode des quotas appliqués aux variables suivantes: le secteur d'activité et l'effectif de l'entreprise. Certains secteurs d'activité ont été délibérément exclus du champ de l'étude: secteur associatif, administration, agriculture, services domestiques, éducation. 20 % des entreprises interrogées exercent leur activité dans le commerce de détail, 14 % dans les services aux entreprises, 13 % dans la construction, 13 % sont des professionnels de santé, 9 % sont des entreprises industrielles, 8 % des hôtels et/ou des restaurants, 8 % relèvent du secteur des activités récréatives, culturelles, sportives et des services personnels, 6 % du commerce de gros, 6 % des autres activités de service et 3 % du secteur des transports.

Étant donné son objet, l'échantillon a été confectionné de façon à sous-représenter les entreprises qui n'ont pas de salariés. Parmi les 1 002 entreprises interrogées par BVA, 10 % n'emploient aucun salarié, 30 % ont entre 1 et 2 salariés, 30 % entre 3 et 9 salariés et 30 % entre 10 et 49 salariés. Dans 60 % des cas, c'est l'actuel chef d'entreprise qui l'a fondée. 43 % des entreprises interrogées sont des sociétés à responsabilité limitée, 39 % des entreprises individuelles, 9 % des sociétés anonymes, 3 % des entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée, le reste (6 %) ayant d'autres formes juridiques. 79 % sont inscrites au registre du commerce et 57 % au registre des métiers.

Les 890 entreprises de 1 à 49 salariés emploient 7 290 salariés, dont 6 398 sont en CDI (88 %) et 579 sont en CDD (8 %) ; 313 salariés sont en contrat d'apprentissage (4 %) ; 6 308 salariés travaillent à temps plein et 913 salariés à temps partiel.

1. COMMENT LES DIRIGEANTS DE PETITE ENTREPRISE VIVENT-ILS LA FONCTION GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ?

Le terme de *ressources humaines* n'est pas véritablement adapté à l'environnement des petites entreprises, a fortiori celui de *gestion des ressources humaines* qui revêt souvent dans l'esprit des dirigeants un caractère péjoratif. Les chefs de petite entreprise parlent plus volontiers de *relations humaines*, pour désigner les liens qu'ils entretiennent avec leurs collaborateurs.

En même temps, dans les petites entreprises, ces relations humaines revêtent une importance primordiale pour la gestion de l'entreprise. Chaque salarié constitue un rouage essentiel d'une petite machine. D'où l'importance du choix de ses salariés par le chef de petite entreprise, en fonction non seulement de leur *capacité* (au sens d'un ensemble des traits de personnalité, aptitudes, dons d'une personne) ou de leur *compétence* (au sens d'un ensemble de connaissances et de savoir-faire mobilisés en situation professionnelle), mais aussi de leur faculté à s'insérer dans la construction d'une *compétence collective* (au sens du savoir-faire d'un groupe de personnes en matière de combinaison, d'interaction des compétences individuelles pour atteindre un résultat collectif).

1.1. Les chefs de petite entreprise se déclarent satisfaits de leurs salariés

Les chefs de petite entreprise se disent d'ailleurs satisfaits de leurs salariés (et peut-être d'eux-mêmes, pour les avoir recrutés et pour les encadrer dans leur travail) : 93 % d'entre eux se déclarent très ou assez satisfaits de la qualification de leur personnel, 91 % de l'ambiance de travail dans leur entreprise, 88 % de la motivation de leur personnel.

Ce degré de satisfaction est, certes, légèrement plus marqué dans les toutes petites entreprises, celles qui emploient 1 ou 2 salariés, que dans celles qui sont un peu plus grandes. Si l'on considère *la qualification de leur personnel*, 95 % des chefs de toute petite entreprise

(1 à 3 salariés) déclarent en être satisfaits (et même 68 % très satisfaits), mais 92 % des chefs d'entreprise de 3 à 9 salariés disent la même chose, de même que 91 % des chefs d'entreprise de 10 à 49 salariés. Seule varie la fréquence de *très satisfaits* qui baisse à 33 % parmi ces derniers. Au total, ces chiffres montrent une forte homogénéité des opinions.

Êtes-vous satisfait ? (en %)								
	très satisfait	assez satisfait	S/T satisfait	peu satisfait	pas du tout satisfait	S/T insatisfait	nsp	Total
de la qualification du personnel	56	38	94	5	1	6	/	100
de l'ambiance de travail dans l'entreprise	58	33	91	6	3	9	/	100
de la motivation du personnel	52	36	88	9	2	11	1	100
du volume d'activité de votre entreprise	32	50	82	12	4	16	2	100

base : 890

Même constat si l'on prend la question portant sur *l'ambiance de travail* dans l'entreprise : 93 % des chefs de toute petite entreprise se déclarent assez ou très satisfaits (et 70 % se déclarent très satisfaits) ; ils ne sont plus que 83 %, mais 83 % tout de même, parmi les chefs d'entreprise de 10 à 49 salariés (mais 34 % seulement disent qu'ils sont très satisfaits).

Une différence un peu plus marquée, sans être considérable, apparaît lorsqu'on demande aux chefs d'entreprise de se prononcer sur *la motivation* de leur personnel : 93 % des chefs de toute petite entreprise en sont satisfaits (et même 66 % très satisfaits), contre 86 % parmi les chefs d'entreprise de 3 à 9 salariés et 76 % parmi les chefs d'entreprise de 10 à 49 salariés (mais seulement 26 % sont très satisfaits). On ne note aucune influence significative du secteur d'activité, pas plus que du statut juridique de l'entreprise, sur les réponses.

Enfin, les chefs de petite entreprise interrogés dans l'enquête se déclaraient en majorité (67 %) optimistes quant aux *perspectives de développement* de leur entreprise. Cet optimisme varie d'intensité, ce qui n'est guère surprenant, selon les secteurs : il était nettement plus accentué dans les services (entre 68 % et 78 %) et dans le secteur de la construction (80 %) que dans les transports (44 % contre 43 % qui se déclaraient plutôt pessimistes).

1.2. En cas de surcharge de travail, ils se débrouillent le plus souvent par leurs propres moyens

En cas de surcharge de travail, à qui font appel les petites entreprises ? On sait qu'en moyenne le temps de travail des chefs d'entreprise est élevé. Tous secteurs confondus, ils travaillent plus de 50 heures par semaine¹.

Dans les très petites entreprises, celles qui n'emploient qu'un ou deux salariés, on se débrouille généralement seul (74 %). Ceci est particulièrement frappant dans les entreprises de transport (85 %) et parmi les professionnels de santé (86 %). Le recours à l'intérim devient un peu plus fréquent dans les entreprises de 3 à 9 salariés (14 %) et surtout dans celles qui emploient 10 salariés et plus (33 %). Parmi celles-ci, les chefs d'entreprise qui déclarent se débrouiller seuls en cas de surcharge sont en minorité (44 %).

En cas de surcharge de travail (en %)	ensemble
vous vous débrouillez seul	65
vous avez recours à des intérimaires	12
à des membres de votre famille, de votre entourage	6
à des stagiaires	5
à des saisonniers, des étudiants, des CDD courts	4
à des sous-traitants, des indépendants	4
à des apprentis	2
autres	1
nsp	1

base : 890

On relève sur cette question des différences sectorielles importantes, qui reflètent le degré inégal d'organisation des professions. L'intérim est sensiblement plus répandu dans l'industrie, la construction et le commerce de gros. Dans l'hôtellerie-restauration, on mobilise des saisonniers ou, plus fréquemment encore, des membres de la famille ou de l'entourage. Dans le secteur des services aux personnes et des transports, on se débrouille tout seul dans l'immense majorité des cas.

1. « Le temps de travail des indépendants », INSEE Première, n° 695, janvier 2000.

1.3. Les chefs de petite entreprise ne se considèrent généralement pas comme tels

Les chefs de petite entreprise ne se voient pas spontanément comme des chefs d'entreprise: 29 % seulement déclarent être des chefs d'entreprise (et 6 % des patrons), la majorité d'entre eux se considérant plutôt comme des artisans, commerçants, membres d'une profession libérale ou indépendants. Mais sur ce point, l'influence de la taille de l'entreprise est prépondérante: parmi ceux qui n'emploient qu'un ou deux salariés, ils ne sont que 13 % à se percevoir comme des chefs d'entreprise; ils sont en revanche 37 % dans ce cas lorsqu'ils emploient de 3 à 9 salariés et ils sont la majorité à partir de 10 salariés (63 %). En outre, le statut juridique de l'entreprise joue, ce n'est pas surprenant, un rôle décisif à cet égard: 66 % des dirigeants de société anonyme se déclarent comme des chefs d'entreprise, mais seulement 38 % des gérants de SARL et 9 % des entrepreneurs individuels.

Parmi les termes suivants, quel est celui qui définit selon vous le mieux votre fonction ? (en %)		ensemble
chef d'entreprise		29
artisan		23
commerçant		15
profession libérale		13
indépendant, à votre compte		9
patron		6
autre		4
nsp		1
Total		100

base: 890

1.4. Mais la gestion de leur personnel est au cœur de leur métier...

Pour chacune des fonctions suivantes, pourriez-vous dire si elle vous intéresse... (en %)							
	beaucoup	moyen ^t	S/T intéresse	peu	pas du tout	S/T n'intéresse pas	Total
la relation avec les clients	92	6	98	1	1	2	100
la définition des objectifs de l'entreprise	73	19	92	2	2	4	100
les aspects techniques	72	19	91	4	3	7	100
la gestion du personnel	56	30	86	8	4	12	100
la comptabilité, la gestion financière	43	31	74	12	13	25	100

base: 890

Les chefs de petite entreprise se disent en très grande majorité (86 %, dont 56 % qui déclarent être *très intéressés*) intéressés par la gestion de leur personnel. Ils le sont moins que par la relation avec les clients (98 %, dont 92 % de *très intéressés*) ou par les aspects techniques (91 %), mais ils le sont d'autant plus que le nombre de salariés qu'ils emploient est important: 80 % parmi les chefs d'entreprise de 1 à 2 salariés, 89 % lorsqu'ils emploient de 3 à 9 salariés, 95 % lorsqu'ils emploient 10 salariés ou davantage. La fréquence de ceux qui se déclarent *très intéressés* par la gestion du personnel passe même de 50 % parmi les chefs de micro-entreprise à 69 % parmi les chefs d'entreprise de plus de 9 salariés.

Il n'est guère surprenant, dans ces conditions, de constater qu'ils assument eux-mêmes la fonction de *directeur du personnel* de leur entreprise. Cette fonction de directeur du personnel ne se délègue pas. S'ils sont 94 % dans ce cas parmi les chefs de micro-entreprise, ils sont encore 85 % parmi les chefs d'entreprise de plus de 9 salariés à déclarer qu'ils sont aussi des *directeurs du personnel*.

Au sein de votre entreprise, la fonction de directeur du personnel est-elle assurée par vous-même ou par une autre personne ? (en %)	
	ensemble
par vous-même	91
associé / directeur associé	3
directeur du personnel / DRH	1
directeur administratif et financier / DAF	1
comptable	1
conjoint	1
secrétaire de direction / secrétaire	/
autres	1
nsp	1

base : 890

On demandait ensuite aux chefs d'entreprise de l'échantillon de citer spontanément les aspects qui les intéressent le plus en matière de gestion du personnel. Ce sont les aspects liés aux relations humaines qui l'emportent: 22 % citent en premier le relationnel, la psychologie, 13 % la motivation et la fidélisation du personnel, 10 % le climat, l'ambiance au sein de l'entreprise. Ils citent en revanche moins fréquemment les aspects plus concrets (et peut-être les plus importants) du métier de DRH: formation, organisation du travail, performance des salariés, motivation du personnel.

Dans la gestion du personnel, quels sont les aspects qui vous intéressent le plus ? (en %)		ensemble
les relations humaines / relationnel / contact / psychologie		22
la motivation / fidélisation du personnel		13
le climat / ambiance / communication / esprit de groupe		10
la compétence du personnel / qualité du travail fait		10
la formation / qualification du personnel		8
l'organisation des horaires / planning / disponibilité du personnel		6
la rentabilité / croissance / objectifs / performance du personnel		5
l'évolution du personnel / le suivi du personnel		4
la présentation / tenue / accueil / aspect physique face aux clients		4
le sérieux du personnel / ponctualité		3
les payes / salaires		3
l'honnêteté / la franchise / le respect / la confiance		3
la mise en place des 35 heures		2
l'autonomie du personnel / les responsabiliser		2
la satisfaction générale des employés (sans précision)		2
les embauches		2
les aspects juridiques / législation du travail / l'administratif / relations avec les administrations		1
autres		3
aucun		17
nsp		16

base : 890

1.5. Et ne leur pose pas de problème majeur...

On a demandé, de même, aux chefs de petite entreprise de citer de manière spontanée les aspects de la gestion du personnel qui pouvaient leur poser des difficultés. L'enquête a été effectuée du 25 mars au 10 avril 2002, c'est-à-dire à une période où la mise en place des 35 heures dans les PME était en préparation. Cette spécificité chronologique est importante et rien ne garantit que les réponses eussent été les mêmes, si l'enquête avait été faite à un autre moment. Il n'est pas étonnant, d'une part, de constater que le sujet des 35 heures vienne au premier rang de leurs préoccupations. La réponse la plus fréquemment citée est donc celle de la mise en place des 35 heures (12%). D'autre part, les tensions apparues sur le marché de l'emploi en 2000 et 2001 commençaient à se réduire début 2002. Le problème posé par d'éventuelles difficultés de recrutement (ou le manque de personnel qualifié) n'est, de ce fait, mentionné que par moins de 10 % des chefs de petite entreprise. Au total, près d'un tiers d'entre eux répondent spontanément qu'aucun aspect de la gestion du personnel ne leur pose de difficultés.

Quels sont les aspects de la gestion du personnel qui vous posent des difficultés ? (en %)		ensemble
la mise en place des 35 heures		12
le respect des horaires / l'organisation des horaires / des congés planning / manque de disponibilité / absentéisme		10
le caractère / humeur des personnes / plaintes / manque de communication / problèmes relationnels		8
les aspects juridiques / législation du travail / contraintes administratives / relations avec les administrations		7
le manque de motivation du personnel		5
les difficultés de recrutement / de remplacement		5
les problèmes de charges sociales / de feuilles de paye / de rémunération		5
le manque de formation / le manque de personnel qualifié		3
le manque d'autonomie du personnel / irresponsabilité / professionnalisme		1
la rentabilité / croissance / objectifs / performance du personnel		1
le suivi des objectifs du personnel / du travail fait		/
autres		6
aucun		32
nsp		16

base : 890

Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises

REGARDS SUR LES PME N°3

L'ÉTUDE

1. Point de vue des dirigeants

23

Ils sont cependant plus de la moitié à avouer qu'ils connaissent mal la législation sociale en général, qu'il s'agisse des règles applicables à l'embauche et au licenciement des salariés, ou encore de la formation professionnelle. Cette ignorance relative est surtout le fait des très petites entreprises, sauf dans quelques secteurs : 64 % des chefs de petite entreprise des transports déclarent bien connaître la législation sociale (et même 23 % déclarent très bien la connaître), alors qu'ils ne sont que 30 % dans le secteur de la santé et de l'action sociale.

Estimez-vous connaître... ? (en %)								
	très bien	plutôt bien	S/T connaît	plutôt mal	très mal	S/T connaît mal	nsp	Total
les règles applicables en matière de formation	8	42	50	41	8	49	1	100
les règles applicables en matière de recrutement, de licenciement	7	41	48	41	10	51	1	100
la législation sociale en général	7	40	47	43	9	52	1	100

base : 890

Il est vrai que 18 % d'entre eux seulement ont suivi une formation spécifique pour la gestion du personnel. La fréquence des réponses positives à cette question augmente avec la taille de l'entreprise : elle passe de 13 % pour les micro-entreprises à 28 % pour celles qui emploient 10 salariés ou plus. Elle est de 30 % dans les transports,

mais de moins de 15% dans le commerce, la construction ou les services aux entreprises.

Avez-vous suivi des formations spécifiques pour la gestion du personnel? (en %)		ensemble
oui		18
non		82
nsp		/
Total		100

base: 890

Après de quel organisme? [Question posée à ceux ayant suivi une ou plusieurs formations.] (en %)		ensemble
la Chambre des métiers		24
la Chambre de commerce		20
un syndicat professionnel		13
un franchiseur		4
le groupe dont vous êtes filiale		2
autres		47
nsp		2

Total supérieur à 100 car plusieurs réponses possibles.

base: 162

1.6. ...Même s'ils l'exercent le plus souvent seuls

On a vu que les chefs de petite entreprise considéraient comme une décision stratégique le choix de leurs collaborateurs et n'envisageaient nullement de confier à quiconque le processus de recrutement. Ils sont ainsi plus de 80% à ne rien déléguer de la décision d'embaucher. Même dans les entreprises de 10 salariés ou plus, ils sont encore 73% dans ce cas. Même chose pour la décision de licencier ou la définition du profil de poste recherché.

S'agissant du choix du candidat lors d'une embauche, 83% des chefs de micro-entreprise déclarent décider entièrement seuls. Ils sont encore 54% dans ce cas, lorsque leur entreprise emploie entre 10 et 49 salariés.

Les fonctions les plus fréquemment déléguées, entièrement ou partiellement, à une autre personne sont les aspects administratifs (relations avec les administrations et les organismes sociaux). Deux tiers des chefs de petite entreprise s'occupent seuls des choix touchant à la formation continue ou de négocier les avantages sociaux de leurs employés;

de même, plus de 70 % s’occupent seuls de négocier les salaires et les primes, et près de 75 % de la gestion des conflits internes.

Pour chacune des fonctions suivantes, l’exercez-vous entièrement par vous-même, la déléguez-vous partiellement à une autre personne ou la déléguez-vous entièrement ? (en %)

	fonction exercée entièrement par vous-même	fonction déléguée partiellement	fonction déléguée entièrement	nsp	Total
la décision d'embaucher	78	20	2	/	100
la décision du profil de poste recherché	76	20	3	1	100
la décision de licencier	75	20	2	3	100
le choix du candidat	74	23	2	1	100
la gestion de conflits internes	74	21	2	3	100
la négociation salariale, négociation sur les primes	71	22	4	3	100
le choix du type de contrat de travail	69	25	5	1	100
la négociation sur des avantages sociaux	64	25	7	4	100
les choix en matière de formation continue	64	24	5	7	100
les relations avec les administrations, organismes sociaux	53	27	19	1	100

base : 890

Les chefs de petite entreprise sont-ils aidés et conseillés, et par qui, dans la gestion du personnel ? Dans la grande majorité des cas, ils le sont par leur expert-comptable, qui connaît bien la réglementation ; moins fréquemment par un collègue chef d’entreprise, par le syndicat professionnel, la chambre de commerce et d’industrie ou la chambre des métiers ou... par un membre de la famille, quelquefois même par un salarié (un cas sur cinq).

Censé apporter avant tout une sécurisation juridique et administrative, l’expert-comptable occupe donc un rôle clé dans la gestion des ressources humaines des petites entreprises. Son importance n’est pas moindre dans les entreprises de plus de 9 salariés (65 %) que dans les micro-entreprises d’un ou deux salariés (69 %).

Pour vous aider ou vous conseiller dans la gestion du personnel, estimez-vous pouvoir compter sur le soutien... (en %)		ensemble
Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises	d'un expert-comptable	70
	d'un collègue chef d'entreprise	28
	de syndicats professionnels	23
	d'un membre de votre famille	23
	d'un de vos salariés	21
REGARDS SUR LES PME N°3	de la Chambre des métiers	19
	de l'inspection du Travail	19
L'ÉTUDE	de la Chambre de commerce et d'industrie	17
	d'un associé	16
1. Point de vue des dirigeants	d'un cabinet de conseil spécialisé en matière de gestion de personnel	14
	de l'ANPE	12
	d'un avocat, d'un conseiller juridique	3
	de personne, de soi-même seulement	5
	autres	2
nsp		6
Total supérieur à 100 car plusieurs réponses possibles.		base : 890

Les chefs de petite entreprise qui ont mis en place des outils de motivation et d'incitation à la performance de leurs salariés sont cependant minoritaires. Seulement 27 % des petites entreprises ont mis en place un système d'intéressement aux résultats (36 % parmi les entreprises de 10 salariés et plus). On se contente généralement, dans près de deux entreprises sur trois, d'accorder des primes aux salariés. Mais une entreprise sur deux, parmi celles qui emploient 1 ou 2 salariés, n'a établi ni système de primes, ni intéressement aux résultats.

Recruter, former, motiver : au fond, les priorités en matière de gestion du personnel des chefs de petite entreprise sont les mêmes que celles des DRH des entreprises de plus grande taille.

Quelles sont actuellement vos grandes priorités en matière de gestion de personnel ? (en %)	ensemble
recruter la personne adéquate / compétente	18
la formation interne / améliorer la compétence du personnel	12
l'amélioration de la motivation / fidélisation du personnel / la mise en place d'un intéressement / de primes	8
la négociation des salaires	7
l'ambiance / bien-être / cohésion du personnel	6
la mise en place des 35 heures	5
augmenter la rentabilité / le chiffre d'affaires / l'activité / développer l'entreprise	4
ne pas licencier / ne pas embaucher / ne pas faire faillite / pérenniser l'entreprise	4
maintenir la gestion actuelle	3
l'organisation des horaires / planning	3
pouvoir adapter l'effectif du personnel à la charge de travail	2
l'autonomie du personnel	1
la définition claire des postes / personne adéquate à chaque poste / changement de poste	1
autres	3
aucune	31
nsp	8

base : 890

Gestion du personnel
et de l'emploi dans
les petites entreprises

REGARDS SUR LES PME
N°3

L'ÉTUDE

2. L'embauche
et les charges sociales

27

2. PRÈS D'UN CHEF DE PETITE ENTREPRISE SUR DEUX EST DISPOSÉ À EMBAUCHER, MAIS TOUS SE PLAIGNENT DU NIVEAU TROP ÉLEVÉ DES CHARGES SOCIALES

Parmi les chefs de petite entreprise interrogés dans l'échantillon, 890 emploient au moins un salarié. Près d'un sur deux (45 %) a recruté au moins un salarié permanent dans son entreprise au cours de l'année précédant l'enquête. Ils ne sont, en revanche, que 14 % à avoir licencié un salarié permanent depuis un an.

2.1. Prudence face à la décision de recruter

Parmi ces chefs de petite entreprise employant au moins un salarié, 43 % ont déclaré qu'ils avaient l'intention d'embaucher un ou plusieurs salariés au cours de l'année à venir. À ceux qui ont répondu ne pas l'envisager (soit 512 chefs d'entreprise), on a posé la question suivante : « Pour quelles raisons ne souhaitez-vous pas embaucher ? »

Pour quelles raisons ne souhaitez-vous pas embaucher ? (en %)

	oui, tout à fait	oui, plutôt	S/T oui	non, plutôt pas	non, pas du tout	S/T non	nsp	Total
Est-ce parce que :								
les cotisations sociales sont trop élevées	72	10	82	5	10	15	3	100
il faut rester prudent, vous ne pouvez pas prévoir suffisamment à l'avance l'activité de votre entreprise	58	17	75	6	15	21	4	100
la législation sociale est trop contraignante	53	15	68	12	14	26	6	100
en cas de baisse d'activité, il n'est pas facile de licencier	52	16	68	5	17	22	10	100
il est difficile de trouver du personnel adapté aux besoins de votre entreprise	44	17	61	9	24	33	6	100
le niveau de votre activité ne le permet pas	49	10	59	10	25	35	6	100
vous avez eu l'expérience de recrutements qui n'ont pas répondu à vos attentes	28	11	39	12	45	57	4	100
vous préférez recourir à d'autres moyens que le recrutement permanent	22	12	34	12	49	61	5	100
les candidats demandent des salaires trop élevés	9	11	20	23	50	73	7	100
la réglementation impose des salaires trop élevés	11	8	19	28	49	77	4	100

base: 512

On pourrait s'attendre à ce que la réponse la plus fréquemment citée soit le fait que le niveau de l'activité de l'entreprise ne le permet pas ou qu'il est trop incertain. Cette réponse (*il faut rester prudent, je ne peux pas prévoir suffisamment à l'avance l'activité de mon entreprise*) n'arrive en réalité qu'en deuxième position. La raison la plus fréquemment avancée est: le montant des charges (*les cotisations sociales sont trop élevées*), cité par 82% des chefs de petite entreprise employant au moins un salarié. Ils ne sont en revanche que 20% à déclarer que *les candidats demandent des salaires trop élevés* et seulement 19% à penser que *la réglementation impose des salaires trop élevés*. Plus des deux tiers (68%) des chefs de petite entreprise précisent en outre que *la législation sociale est trop contraignante* et qu'en cas de baisse d'activité, *il n'est pas facile de licencier*. Enfin, autre raison avancée (61%), les difficultés de recrutement: *il est difficile de trouver du personnel adapté aux besoins de l'entreprise*.

Ce type d'attitude varie-t-il selon les caractéristiques de l'entreprise ? De façon surprenante, assez peu. Parmi les chefs d'entreprise de 1 à 2 salariés, ils sont 82 % à déclarer que la raison principale du fait qu'ils n'embauchent pas est *le niveau trop élevé des cotisations sociales*. Parmi les chefs d'entreprise de 3 à 9 salariés, ils sont 86 % à afficher la même opinion et encore 75 % parmi les chefs d'entreprise de 10 à 49 salariés. Les différences sont faibles selon les secteurs d'activité ou les régions, selon que l'activité de l'entreprise connaît ou non des variations saisonnières, selon sa forme juridique et selon qu'elle est inscrite au registre des métiers ou bien au registre du commerce.

La législation sociale est trop contraignante et c'est une des raisons pour lesquelles ils n'embauchent pas. Cette conviction est donc partagée par deux chefs de petite entreprise sur trois, sans guère de variation significative selon le nombre de salariés employés : 66 % dans les entreprises qui emploient de 1 à 2 salariés, 70 % dans les entreprises qui emploient de 3 à 9 salariés comme parmi celles qui emploient de 10 à 49 salariés. Cet argument recueille un plus grand nombre de suffrages dans les secteurs de la construction et des transports (75 %), mais aussi dans l'hôtellerie et la restauration, ces trois secteurs ayant en commun le fait que la durée du travail des salariés y fait l'objet de dispositions particulières. Le statut juridique, la localisation, l'inscription ou non au registre des métiers ou du commerce n'ont, en revanche, que très peu d'effet sur la fréquence de cet argument.

En particulier, le fait qu'*en cas de baisse d'activité, il n'est pas facile de licencier* est invoqué par 68 % des chefs de petite entreprise. Ils sont un peu plus nombreux à avancer cet argument parmi les chefs d'entreprise de 10 à 49 salariés (77 %) que parmi ceux qui n'emploient que de 3 à 9 salariés (72 %) ou 1 ou 2 salariés (64 %) ; probablement parce qu'ils sont plus nombreux à avoir déjà été confrontés à une telle situation.

La difficulté à recruter du personnel adapté aux besoins de l'entreprise est mentionnée un peu plus fréquemment par les chefs d'entreprise de 3 à 9 salariés (69 %) que par ceux des entreprises de 1 à 2 salariés (56 %) ou des entreprises de 10 à 49 salariés (63 %). Les différences sectorielles sont ici plus accentuées : les difficultés de recrutement sont souvent invoquées dans le secteur de la construction et dans les transports, sensiblement moins dans les services à la personne (santé et action sociale, activités récréatives, culturelles et sportives, services personnels).

La réglementation impose-t-elle des salaires trop élevés ? Ils ne sont que 19 % dans l'ensemble de l'échantillon à mettre en cause la réglementation des salaires, notamment l'existence du SMIC, pour expliquer le fait qu'ils n'envisagent pas d'embaucher. Ils sont encore moins nombreux à le faire parmi les chefs d'entreprise de 10 à 49 salariés (13 %), un peu plus nombreux lorsque l'entreprise est inscrite au registre des métiers (21 %) plutôt qu'au registre du commerce (18 %).

2.2. Alléger les cotisations sociales améliorerait les perspectives d'embauche

On demandait ensuite à tous les chefs d'entreprise de se prononcer sur diverses propositions susceptibles d'améliorer les perspectives d'embauche dans leur entreprise.

Est-ce que... améliorerait les perspectives d'embauche ? (en %)								
	beaucoup	assez	S/T améliorerait	peu	pas du tout	S/T n'améliorerait pas	nsp	Total
un allègement des cotisations sociales	65	19	84	7	7	14	2	100
une meilleure information sur les aides existantes en matière de création d'emplois	24	26	50	14	33	47	3	100
une plus grande souplesse dans la fixation des salaires	18	25	43	20	33	53	4	100
une présélection de candidats susceptibles de répondre au mieux aux besoins de votre entreprise	17	24	41	16	41	57	2	100
une aide ou un conseil en matière de recrutement	8	16	24	23	52	75	1	100
une aide à la gestion du personnel	8	16	24	20	54	74	2	100

base : 890

D'abord *un allègement des cotisations sociales*, répondent 84 % des chefs de petite entreprise, et ce de façon pratiquement unanime. Parmi ceux qui n'emploient que 1 ou 2 salariés, ils sont 83 % à répondre de cette façon, de même que 85 % de ceux qui emploient de 3 à 9 salariés comme de ceux qui emploient 10 salariés ou davantage. Cette réponse est donnée avec quasiment la même fréquence quelles que soient les caractéristiques de l'entreprise. On relève seulement qu'elle est citée un peu moins souvent dans le secteur de la santé et de

l'action sociale (72%), un peu plus fréquemment dans la construction et dans les autres activités de services (près de 90%).

Aucune autre suggestion ne recueille plus de la moitié des suffrages. Recevoir *une meilleure information sur les aides existantes en matière de création d'emploi* pourrait certes améliorer les perspectives d'embauche dans 50% des petites entreprises, un tout petit peu plus dans les très petites entreprises (53%) que dans les entreprises de 10 à 49 salariés (47%). Cette information serait surtout prise en compte dans les activités récréatives, culturelles et sportives et les services personnels (61%), dans l'hôtellerie-restauration (60%) et dans les autres services (54%) alors qu'on est un peu plus sceptique sur son utilité dans l'industrie (44%), les services aux entreprises (46%), la santé et l'action sociale (46%).

Une plus grande souplesse dans la fixation des salaires ? Cette suggestion ne recueille les suffrages que de 43% des chefs de petite entreprise, davantage parmi ceux qui emploient 10 salariés ou plus (49%). Les moins sensibles à cette suggestion sont les entreprises du commerce, de gros comme de détail (37%); les plus favorables sont les entreprises du secteur des activités récréatives, culturelles et sportives et des services personnels (57%), des transports (49%) et de l'hôtellerie-restauration (49%).

Une présélection des candidats susceptibles de répondre au mieux aux besoins de l'entreprise serait, pour 41% des chefs de petite entreprise, une mesure qui améliorerait les perspectives d'embauche. Là encore, la fréquence de cette réponse positive ne varie guère selon le nombre de salariés. Elle est un peu plus forte dans les transports (51%), dans les activités récréatives, culturelles et sportives et les services personnels (52%), dans la construction (50%) et dans l'hôtellerie-restauration (46%); elle est plus faible dans la santé et l'action sociale (34%), dans le commerce de gros (31%) et dans les autres activités de services (31%).

Une aide ou un conseil en matière de recrutement (aide à la définition d'un profil de poste, aide à choisir le candidat répondant le mieux à vos besoins) n'améliorerait les perspectives d'embauche que pour 24% des chefs d'entreprise. De nouveau, la fréquence de cette réponse positive ne varie guère selon le nombre de salariés. Elle est un peu plus grande dans les transports (41%) et les activités récréatives, culturelles et sportives et les services personnels (39%), un peu moins dans les services aux entreprises (15%) et dans le commerce de gros (17%), mais strictement identique dans les entreprises inscrites au registre des métiers (25%) ou au registre du commerce (25%).

Une aide à la gestion du personnel (management, gestion des conflits, conseils juridiques...) améliorerait les perspectives d'embauche pour 24 % des petites entreprises, mais 36 % dans les activités récréatives, culturelles et sportives et les services personnels, 34 % dans les transports et 31 % dans la santé et l'action sociale. Ils sont moins nombreux à être sensibles à cette proposition dans l'industrie (16 %), le commerce de gros (15 %) et les activités de services (18 %).

On posait ensuite la question suivante: *si vous deviez recruter, quel mode de recrutement utiliseriez-vous ?* D'abord: les relations, le bouche-à-oreille, répondent les chefs de petite entreprise; ensuite: les petites annonces; et en troisième position seulement: l'ANPE. Le mode informel de recrutement est mentionné avec une fréquence particulière dans les transports (52 %) et dans la construction (49 %). Les petites annonces sont surtout utilisées dans les activités de services (54 %) et les activités récréatives (62 %). L'ANPE n'est mentionnée par plus de la moitié des répondants que dans les transports (51 %).

On constate peu de différences dans les réponses selon la taille de l'entreprise. Tout juste doit-on signaler que la fréquence du bouche-à-oreille fléchit légèrement quand la taille augmente, alors que celle des petites annonces augmente, la fréquence de l'ANPE restant, quant à elle, quasiment invariante.

Si vous deviez recruter, quel mode de recrutement utiliseriez-vous ? (en %)		ensemble
les relations, le bouche-à-oreille		42
les petites annonces		39
l'ANPE		33
les candidatures spontanées		6
les agences d'intérim		6
les organismes de formation, les écoles, les CFA		5
les cabinets de recrutement		4
les stages		3
les syndicats professionnels, conseils de l'ordre		3
les Chambres (des métiers, du commerce)		1
Internet		1
l'APEC		/
autres		3
Total supérieur à 100 car plusieurs réponses possibles.		base: 890

2.3. La mise en place de services de conseil aux petites entreprises suscite un intérêt mitigé

De façon plus générale, indépendamment des enjeux de créations d’emploi, on a demandé aux chefs de petite entreprise qui emploient au moins un salarié ce qu’ils pensaient de l’utilité d’un certain nombre de services qui pourraient leur être offerts. Leurs avis sont partagés.

Gestion du personnel et de l’emploi dans les petites entreprises

REGARDS SUR LES PME N°3

L’ÉTUDE

2. L’embauche et les charges sociales

33

Voici un certain nombre de services qui pourraient être proposés ; comment les jugez-vous ? (en %)								
	très intéressant	assez intéressant	S/T intéress.	peu intéressant	pas du tout intéress.	S/T pas intéress.	nsp	Total
la connaissance des rémunérations moyennes de votre secteur	13	35	48	13	36	49	3	100
une assistance juridique en matière de législation sociale	16	31	47	16	35	51	2	100
une présélection de candidats dont le profil répondrait bien à vos attentes	13	32	45	15	38	53	2	100
un conseil sur la personnalité du candidat le mieux adapté	11	31	42	16	40	56	2	100
des conseils en matière de management	8	27	35	19	44	63	2	100
une aide à la définition d’un profil de poste	4	22	26	22	50	72	2	100

base : 890

Si le fait de pouvoir acquérir *la connaissance des rémunérations moyennes du secteur* rallie les suffrages d’une petite moitié d’entre eux, ils sont dans l’ensemble un peu moins convaincus de l’intérêt d’une *assistance juridique en matière de législation sociale*, ou d’une *présélection de candidats dont le profil répondrait bien à leurs attentes* ainsi que sur un *conseil sur la personnalité du candidat le mieux adapté à leurs besoins*. Les chefs de petite entreprise sont dans l’ensemble plutôt sceptiques sur l’utilité de *conseils en matière de management* ou d’une *aide à la définition d’un profil de poste*.

Près de la moitié des chefs de petite entreprise (55 % dans les entreprises employant entre 10 et 49 salariés) jugent ainsi que leur permettre de *mieux connaître les rémunérations moyennes versées aux salariés dans leur secteur* serait une initiative intéressante, mais 49 % sont d'un avis contraire. Ce pourcentage est remarquablement stable, quels que soient le secteur d'activité, la région et la forme juridique de l'entreprise.

La suggestion d'une *assistance juridique en matière de législation sociale* recueille l'approbation de 47 % des chefs de petite entreprise et suscite le scepticisme de 51 % d'entre eux. Le nombre de salariés employés n'influence pas les réponses. Ce scepticisme est plus marqué dans l'industrie et dans le commerce de gros. À l'opposé, les chefs d'entreprise de services (santé et action sociale, activités récréatives, culturelles et sportives, services personnels) accueillent cette idée plus favorablement.

Une *présélection de candidats dont le profil répondrait bien aux attentes* des chefs de petite entreprise paraît une idée intéressante aux yeux de 46 % des sondés et suscite le scepticisme de 53 % d'entre eux. Parmi les chefs d'entreprise de 10 à 49 salariés, ils sont 51 % (contre 48 %) à y être favorables. Les plus sceptiques sont les entreprises du commerce de gros et des activités de services à la personne, notamment dans le secteur de la santé et de l'action sociale. Les plus intéressés exercent leur activité dans les secteurs de la construction et des activités récréatives, culturelles et sportives, services personnels.

Même constatation d'ensemble en ce qui concerne un éventuel *conseil sur la personnalité du candidat le mieux adapté* : 43 % considèrent cette initiative intéressante, mais 56 % la jugent sans grand intérêt. Cette fois, ce sont les hôtels-restaurants et les entreprises de transport qui accueillent le plus favorablement cette idée, alors qu'on est plus sceptique dans l'industrie, le commerce de gros, la santé et l'action sociale.

Ils ne sont enfin qu'un peu plus d'un tiers (35 %) à être intéressés par des *conseils en matière de management* alors que 63 % déclarent ne pas l'être. Seule exception : les entreprises du secteur des activités récréatives, culturelles et sportives, et des services personnels (53 % contre 47 %). Enfin, l'idée d'une *aide à la définition d'un profil de poste* se heurte à un scepticisme massif : seul un chef de petite entreprise sur quatre en voit l'intérêt.

2.4. Les réponses des travailleurs indépendants ne diffèrent pas sensiblement de celles des employeurs

Pour un travailleur indépendant, ne pas recruter, c'est s'exposer à la surcharge de travail, à la solitude et à la fatigue. Ces entrepreneurs individuels se suffisent à eux-mêmes mais se trouvent souvent en position de fragilité. En cas de surcharge de travail, à qui font-ils appel ? Dans trois cas sur quatre (76 %), ils déclarent se débrouiller seuls ; 8 % mobilisent des membres de leur famille ou de leur entourage ; les autres ont recours à des sous-traitants, des apprentis, des intérimaires, des stagiaires, des saisonniers, des étudiants, des CDD courts.

Parmi les travailleurs indépendants qui n'ont aucun salarié, 42 % ont employé au moins un salarié permanent au cours de l'année précédant l'enquête et 15 % ont procédé à un licenciement. Mais ils ne sont que 17 % à déclarer avoir l'intention d'embaucher un ou plusieurs salariés permanents, 80 % déclarant fermement ne pas en avoir l'intention.

On a demandé à ces derniers (au nombre de 90 dans l'échantillon) de préciser les raisons pour lesquelles ils ne souhaitaient pas embaucher. Plusieurs réponses étaient possibles mais, comme pour leurs collègues employeurs, la réponse la plus fréquemment avancée est le *niveau trop élevé des cotisations sociales* (76 %). Cette focalisation sur les charges sociales est d'autant plus flagrante que le fait que *les candidats à l'embauche demanderaient des salaires trop élevés* n'est avancé que par 12 % d'entre eux et le fait que *la réglementation imposerait des salaires trop élevés* que par 28 %.

Le deuxième motif de non-embauche le plus fréquemment avancé est que *le travailleur indépendant préfère travailler seul* (69 %). Viennent ensuite le fait que *la législation sociale est jugée trop contraignante* (68 %) et le fait que *en cas de baisse d'activité, il n'est pas facile de licencier* (51 %).

Quand on leur pose la question « Qu'est-ce qui améliorerait vos perspectives d'embauche ? », les réponses des travailleurs indépendants ne diffèrent pas sensiblement de celles données par leurs collègues employeurs. De nouveau, une solution fait la quasi-unanimité : *un allègement des cotisations sociales*, cité par 81 % des répondants. Une *plus grande souplesse dans la fixation des salaires* recueille 56 % des suffrages, soit un peu plus que parmi les employeurs (43 %).

Une meilleure information sur les aides existantes en matière de création d'emplois est accueillie favorablement par 52 % d'entre eux, soit à peu de chose près le même pourcentage que parmi les employeurs.

Qu'est-ce qui améliorerait vos perspectives d'embauche ? (en %)								
	améliorerait beaucoup	amélior. assez	S/T améliorerait	amélior. peu	n'amélior. pas du tout	S/T n'amélior. pas	nsp	Total
un allègement des cotisations sociales	61	20	81	4	11	15	4	100
une plus grande souplesse dans la fixation des salaires	25	31	56	12	26	38	6	100
une meilleure information sur les aides existantes en matière de création d'emplois	26	26	52	10	30	40	8	100
une présélection de candidats susceptibles de répondre au mieux aux besoins de votre entreprise	12	26	38	15	43	58	4	100
une aide ou un conseil en matière de recrutement	13	20	33	17	46	63	4	100
une aide à la gestion du personnel	10	18	28	17	46	63	9	100

base: 112

S'agissant enfin des services qui pourraient éventuellement leur être utiles, les travailleurs indépendants accueillent ces suggestions un peu plus favorablement que leurs collègues employeurs. C'est ainsi qu'ils sont 57 % à juger intéressante l'idée d'une *connaissance des rémunérations moyennes dans leur secteur* comme celle d'une *assistance juridique en matière de législation sociale*, contre respectivement 48 % et 47 % seulement parmi les employeurs. En revanche, ils sont légèrement plus sceptiques sur les *aides relatives au choix des candidats à l'embauche*, comme sur les *conseils en matière de management*.

Voici un certain nombre de services qui pourraient être proposés.
Comment les jugez-vous ? (en %)

	très intéressant	assez intéressant	S/T intéres.	peu intéressant	pas du tout intéres.	S/T pas intéres.	nsp	Total
la connaissance des rémunérations moyennes de votre secteur	18	39	57	12	28	40	3	100
une assistance juridique en matière de législation sociale	20	37	57	9	31	40	3	100
une présélection de candidats dont le profil répondrait bien à vos attentes	13	25	38	21	39	60	2	100
un conseil sur la personnalité du candidat le mieux adapté	12	26	38	19	41	60	2	100
des conseils en matière de management	7	22	29	17	50	67	4	100
une aide à la définition d'un profil de poste	6	15	21	19	55	74	5	100

base : 112

3. LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ENQUÊTE

Une petite entreprise est toujours un objet fragile, à la merci d’obstacles qui, à tout moment, peuvent menacer son existence. Rares sont les rentes de situation qui peuvent lui assurer un avenir tranquille et, de toute façon, même si elles existent, ces rentes ne sont jamais définitives. Les chefs de petite entreprise ont tous conscience qu’ils exercent un métier très risqué. D’où leur prudence face à la décision d’investir et d’embaucher.

Le chef de petite entreprise assume, en outre, seul une lourde responsabilité : celle de la pérennité de l’emploi de ses salariés. Il a en charge la responsabilité du destin économique de personnes qu’il côtoie tous les jours et dont il connaît bien souvent la famille. Du coup, ce qu’on appelle la *gestion des ressources humaines* prend dans la petite entreprise une dimension beaucoup plus concrète. Il n’est pas étonnant, dès lors, que son chef se sente peu enclin à utiliser cette expression, qui lui paraît bien abstraite.

Dans la petite entreprise, gérer les ressources humaines ce n’est pas tant mettre en place des procédures visant à attirer, recruter, motiver, fidéliser les salariés ou à négocier avec les syndicats, c’est d’abord assumer

directement des responsabilités humaines lourdes, y compris dans les situations les plus délicates (évaluation des salariés, licenciement). À cela s'ajoute le fait que les chefs de petite entreprise ont généralement le sentiment que leur rôle économique et social n'est pas suffisamment reconnu par la société. Le fait qu'ils se focalisent spontanément sur la question des charges sociales – attitude que cette enquête, après d'autres, met en évidence – est probablement la manifestation de frustrations, engendrées notamment par des relations qui ne parviennent jamais à être pleinement sereines avec les agents des administrations fiscale et sociale. Ces sentiments de frustration occasionnent quelquefois une véritable souffrance.

Malgré tout cela, les chefs de petite entreprise sont souvent des gens heureux. Heureux de ne pas avoir de supérieur hiérarchique, de n'avoir de comptes à rendre à personne d'autre qu'à eux-mêmes. L'enquête de l'Observatoire des PME témoigne bien de ce paradoxe.

3.1. Tranquilles, confiants, mais seuls...

Comment les dirigeants des PME vivent-ils la fonction gestion des ressources humaines ? Quelles difficultés rencontrent-ils ? Ces difficultés se focalisent-elles en priorité sur les questions de connaissance de la réglementation du travail et de son évolution ? ou sur les difficultés à proposer des niveaux de rémunération et d'avantages annexes au salaire suffisants pour attirer les salariés qualifiés qu'ils recherchent et fidéliser les collaborateurs les plus compétents ? ou encore sur les obstacles à l'accès à la formation professionnelle pour eux-mêmes ou pour leurs salariés ? Sur tous ces sujets, l'enquête réalisée pour le compte de l'Observatoire des PME apporte d'utiles éclairages.

On est frappé, d'abord, par le fait que les réponses aux principales questions posées dans l'enquête sont très homogènes, en tout cas au sein des petites entreprises : celles qui emploient moins de 10 et probablement même celles qui emploient moins de 20 salariés, si l'on en juge par le croisement des réponses au sein de la catégorie 10-49 salariés et dans les différents secteurs d'activité. Parmi cette population, les opinions et les comportements sont quasiment les mêmes, quels que soient le statut juridique de l'entreprise, sa localisation sur le territoire, le fait qu'elle soit inscrite au registre du commerce ou au registre des métiers. Si le secteur d'activité n'est pas sans influence sur les réponses, son impact est finalement moindre qu'on pourrait le penser. Qu'ils exercent dans l'industrie, le commerce, les transports, l'hôtellerie-restauration, les services aux entreprises ou les divers types de services à la personne, les chefs de petite entreprise se ressemblent sur un grand nombre de points.

Les chefs de petite entreprise sont des DRH heureux. Ils animent une équipe de salariés qu'ils jugent qualifiés au regard des besoins de l'entreprise; ils se disent satisfaits de leur motivation et de l'ambiance de travail dans leur entreprise. Ils sont, dans leur majorité, confiants dans ses perspectives de développement. Ils se déclarent intéressés par la gestion de leur personnel, notamment par la fidélisation et la motivation de leurs collaborateurs salariés et par les relations de confiance qu'ils peuvent entretenir avec chacun d'eux. Cette fonction de DRH, ils entendent l'assumer dans sa globalité, même s'ils n'ont pas été formés pour cela et même s'ils connaissent assez mal la législation sociale. Et dans leur grande majorité, ils y parviennent.

Mais les chefs de petite entreprise doivent en affronter les difficultés le plus souvent seuls. D'abord en cas de surcharge d'activité, ils se débrouillent généralement par leurs propres moyens, ou alors avec l'aide des membres de leur famille ou de leur entourage. Le recours à l'intérim reste rare, surtout dans le commerce et les services aux particuliers. Ensuite, pour la gestion de leur personnel, s'ils délèguent certains aspects administratifs, ils ne laissent à personne d'autre le soin de recruter leurs collaborateurs – et d'ailleurs, pour ce faire, ils se fient davantage aux modes informels de recrutement qu'aux petites annonces et, a fortiori, qu'à l'ANPE. Ce sont eux aussi qui négocient les salaires, les primes et les avantages sociaux qui s'y rattachent, et qui envoient leurs salariés suivre des stages de formation continue. Et finalement, pour les aider et les conseiller dans la gestion de leur personnel, ils ne font confiance qu'à une seule personne: leur expert-comptable. C'est celui-ci, bien plus souvent que les collègues chefs d'entreprise, le syndicat professionnel ou les organismes consulaires, qui leur prodigue le plus de conseils.

Ainsi, dans les petites entreprises, la GRH relève le plus souvent de la seule responsabilité du dirigeant. Une enquête menée par l'AGEFOS-PME auprès de 450 petites et moyennes entreprises révélait déjà en 1993 que dans 83 % des cas, c'est le gérant, le PDG, le DG, le directeur ou le président qui a la charge directe de la fonction GRH dans les entreprises de moins de 50 personnes².

Ce n'est qu'au-delà de dix salariés – et peut-être même davantage – que les représentations du chef de petite entreprise commencent à changer, et probablement aussi ses pratiques de gestion des ressources humaines. A fortiori lorsqu'il dirige une entreprise constituée en société anonyme, il se considérera alors comme un chef d'entreprise.

2. AGEFOS-PME, *Perspectives 93 : les PME face aux ressources humaines et à la formation*, novembre 1992, Paris.

En dessous, même s'il est gérant de SARL, même s'il emploie quelques salariés, il se définira d'abord comme un artisan, un commerçant ou un membre d'une profession libérale.

3.2. La petite entreprise, grande entreprise miniature ou entité spécifique ?

Qu'il s'agisse de l'analyse et de la description des emplois, du recrutement, de l'accueil, de l'évaluation de la performance des salariés au regard des objectifs qui leur ont été assignés, de leur rémunération ou de la gestion prévisionnelle des compétences, les petites entreprises sont-elles pour autant des entreprises à part ? En d'autres termes, peut-on appliquer aux petites entreprises les enseignements et les préceptes de gestion forgés pour les grandes entreprises ou bien faut-il, au contraire, considérer qu'il existe une vraie différence de nature entre grandes et petites entreprises et inventer des grilles d'analyse propres à la petite entreprise ? En somme, la petite entreprise est-elle une grande entreprise miniature ou bien constitue-t-elle une entité spécifique ?

L'observation de l'évolution actuelle des modes de management des entreprises conduit à privilégier l'hypothèse de la convergence plutôt que celle de la rupture. En dépit des spécificités en matière de gestion des ressources humaines que l'on vient de souligner, les chefs de petite entreprise ne sont peut-être pas aussi atypiques qu'on pourrait le croire.

Le management est un concept récent, qui n'est apparu en France que dans le courant des années soixante. Il s'est construit sur la base des notions traditionnelles d'administration, de commandement, de direction et de gestion. Celles-ci restent encore présentes dans le modèle français de management, lequel était caractérisé, à l'origine, par la centralisation et par une forte formalisation. Valorisant peu l'expérience acquise sur le terrain et les pratiques concrètes d'organisation du travail, ce modèle était parfaitement adapté à un monde stable et déchiffrable.

Dans l'économie complexe d'aujourd'hui, où flexibilité et cohésion sociale doivent faire bon ménage, cette conception traditionnelle du management, hiérarchique et statutaire, tend cependant à céder le pas. Être manager est désormais de moins en moins un titre, une position bien établie dans une structure, un rôle à plein temps. Aujourd'hui, les responsables travaillent de plus en plus avec des personnes sur lesquelles ils n'ont pas d'autorité hiérarchique directe mais avec qui ils entretiennent des relations contractuelles, au sein même d'entreprises dont les contours deviennent de plus en plus

flous. La fonction de management, comme la fonction de gestion des ressources humaines, est de plus en plus partagée et répartie³.

Comme l'écrit Jean Simonet⁴, les logiques mécanistes, qui correspondaient bien à un univers industriel, sont de plus en plus décalées dans une société et une économie post-industrielles aux évolutions de plus en plus incertaines. Le temps est révolu où les besoins en qualifications étaient déterminés par des organigrammes préfabriqués. Les deux notions centrales du management deviennent alors celles d'interaction et de processus. Toutes les entreprises, même les plus grandes, tendent désormais à adopter des modes d'organisation souples – ce que sont, presque par définition, les petites entreprises.

De plus, dans une économie de services fondée sur la connaissance, l'immatériel, l'implicite, le tacite caractérisent aujourd'hui le travail et les organisations. L'intelligence, les connaissances pratiques et les capacités à apprendre d'une entreprise constituent un avantage compétitif essentiel, et ce capital invisible repose sur les pratiques individuelles et collectives des membres de l'entreprise, et pas seulement sur les procédures et les ordinateurs. Les structures, les méthodes et les systèmes formels ne représentent que la surface des choses, la partie apparente de la vie de l'organisation. Manager les motivations et les compétences, ce n'est plus manipuler les personnalités ou les positions individuelles des personnes au travail, mais plutôt chercher à modifier les caractéristiques des situations de travail pour que ces personnes choisissent de se comporter d'une façon plus propice à la performance du collectif de travail dans lequel elles sont insérées.

Ces mutations de l'entreprise s'opèrent au moment où nombre de petites entreprises, dès qu'elles emploient quelques salariés, évoluent souvent en sens opposé. L'enquête confirme, certes, que le dirigeant d'une petite entreprise gère très souvent dans l'urgence ou pour le moins à très court terme. L'entrepreneur n'éprouve alors nul besoin d'explicitier les procédures qu'il applique, de formaliser des processus qui lui permettraient de déléguer certaines tâches. Mais dès que son entreprise atteint une certaine taille, le manager peut avoir intérêt à rompre avec le mode de fonctionnement classique de la petite entreprise⁵. L'absence de règles formelles, de procédures ou de normes, qui

3. Voir Peretti, Jean-Marie (sous la direction de), *Tous DRH, pratique de gestion des ressources humaines à l'usage des dirigeants et des superviseurs*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1996.

4. Simonet, Jean, *Les Stratèges de l'éphémère - Guide du nouveau management*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1998.

5. Voir Torrès, Olivier (sous la coordination de), *PME: de nouvelles approches*, Éditions Economica, Paris, 1998.

caractérise le mode de management classique des petites entreprises, peut vite engendrer des dysfonctionnements. Si le caractère intuitif de la stratégie des petites entreprises s'avère souvent un facteur de flexibilité et de souplesse, il peut en revanche atténuer l'efficacité des membres de l'organisation, qui, dès que leur nombre atteint la dizaine, ont besoin de repères plus solides. La nécessité de passer à un mode plus explicite et plus stable s'avère, dans certaines situations, profitable à l'entreprise. Cette explicitation permet à l'entrepreneur de s'affranchir du caractère trop centralisé des modes de gestion de son entreprise et rend possibles des délégations d'activités, en commençant par celles à faible valeur ajoutée.

Autre évolution : celle qui concerne la gestion de l'emploi et des compétences. Dès lors que la compétence devient un élément déterminant de la performance, il devient essentiel de mieux manager la formation. Celle-ci n'est toutefois qu'un moyen parmi d'autres du développement des compétences, et bien souvent ce n'est pas le vecteur principal. L'idée que les salariés apprennent non seulement dans le cadre d'actions de formation séparées des lieux et des temps habituels de travail, mais aussi et surtout à partir de l'expérience acquise en situation professionnelle, a fait peu à peu son chemin dans les entreprises françaises. Dans les années quatre-vingt, on a commencé à parler d'*entreprise formatrice*, puis d'*organisation qualifiante*. On s'intéresse aujourd'hui au concept d'*entreprise apprenante*, nouvel avatar des réponses apportées à la question des processus d'apprentissage et du développement des compétences dans l'entreprise. Et les petites entreprises sont bien placées, de par leur fonctionnement, pour être des entreprises apprenantes. Et si elles mobilisent moins que d'autres les dispositifs de formation au profit de leurs salariés, c'est probablement parce que leur petite taille leur permet plus que d'autres de mettre en œuvre ce processus d'apprentissage et de développement des compétences.

De ce point de vue, pourtant, les petites entreprises doivent affronter, davantage encore que les plus grandes, une tension difficile à gérer. D'un côté, la décision d'embauche est considérée comme un véritable investissement. L'embauche en CDI est perçue comme un facteur d'irréversibilité, alors que le recours aux formes flexibles d'emploi et de travail (le CDD, l'intérim voire la sous-traitance) permet de combler le besoin de main-d'œuvre tout en autorisant la réversibilité de la décision d'embauche. Pour autant, toutes les entreprises ne peuvent trouver à tout moment sur le marché du travail toutes les compétences dont elles ont besoin. La construction des compétences et l'intégration de compétences individuelles dans un projet collectif sont et continueront d'être un processus nécessairement lent, qui demande une

relation dans la durée entre l'entreprise et le salarié. Comment, dans ces conditions, concilier la construction des compétences des salariés et la flexibilité de l'emploi ? Le problème est le même quelle que soit la taille de l'entreprise, même si sa solution est souvent plus difficile à trouver dans les petites que dans les grandes.

Pour toutes ces raisons, il y a peut-être désormais moins de différences qu'on ne le croit entre les tâches dévolues à la direction des ressources humaines d'une grande entreprise et celles qu'assume le dirigeant d'une petite entreprise, même si, souvent, ce dernier n'est pas en mesure de les expliciter.

3.3. La centralité de la question des charges sociales

Le second point saillant des résultats de l'enquête concerne la focalisation, pour ne pas dire l'obsession, des chefs de petite entreprise autour de la question des cotisations sociales. Pour plus de 80 % d'entre eux (et même près de 90 % dans certaines catégories), la première raison pour laquelle ils n'envisagent pas d'embaucher tient au niveau trop élevé des cotisations sociales. Les autres facteurs sont relégués très loin derrière, notamment ceux qui renchérissent tout autant le coût du travail (comme le fait que la réglementation imposerait des salaires trop élevés) ou qui empêchent l'emploi de s'ajuster rapidement aux variations d'activité. Les augmentations périodiques du SMIC touchent pourtant au premier chef les petites entreprises : en juin 2001, plus de 30 % des salariés des entreprises de moins de 10 salariés se situaient dans la zone de rémunération impactée par la revalorisation du 1^{er} juillet⁶. Mais ce n'est pas le SMIC qui est mis en cause par les chefs de petite entreprise, c'est le niveau des charges sociales.

La réponse des travailleurs indépendants est édifiante à cet égard. Ils affichent la même conviction que leurs collègues employeurs, alors qu'un dispositif d'exonération des charges pour l'emploi d'un premier salarié a existé pendant de longues années. L'employeur bénéficiait de l'exonération des cotisations patronales d'assurances sociales (maladie, maternité, invalidité, vieillesse), d'accidents du travail et d'allocations familiales pendant 24 mois⁷.

6. Vincent B., « La rémunération et l'emploi dans les très petites entreprises en juin 2001 », *Premières Synthèses*, DARES, ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, n° 39.1, septembre 2002.

7. Créé en 1989, le dispositif d'exonération pour l'embauche d'un premier salarié est arrivé à échéance fin 2001. Depuis, l'embauche d'un premier salarié ouvre droit au bénéfice des dispositions de la loi du 19 janvier 2000, avec un aménagement de la condition relative à l'accord des salariés sur la durée du travail.

L'évaluation qui a été faite de ce dispositif d'exonération pour l'embauche d'un premier salarié a révélé des résultats mitigés. L'exonération de charges sociales paraît n'avoir eu qu'un rôle minime dans les créations d'emploi des très petites entreprises⁸. Les effets globaux sur l'emploi semblent avoir été faibles, les entreprises ayant été très nombreuses à déclarer que l'embauche aurait eu lieu sans l'aide de l'État. Même si la mesure a conduit les employeurs à recourir plus souvent au contrat à durée indéterminée, une embauche exonérée sur dix a donné lieu à une création nette d'emploi. Et, parmi les entreprises qui ont réussi à passer le cap des cinq années d'existence, six sur dix n'ont toujours pas embauché le moindre salarié et n'envisagent pas de le faire⁹.

Cette focalisation sur le niveau des cotisations sociales exprime, en fait, probablement d'autres préoccupations, parmi lesquelles figurent celles relatives à la complexité des opérations administratives liées à l'emploi d'un salarié et au caractère potentiellement conflictuel des relations avec l'URSSAF. Les réponses à l'enquête apportent de l'eau au moulin de ceux qui pensent qu'il est nécessaire et urgent de simplifier les modalités de calcul et de versement des cotisations sociales. Si on laisse de côté la question controversée du mode de recouvrement des cotisations sociales des travailleurs indépendants et les propositions de guichet social unique qui s'y rapportent, force est de constater qu'émerge aujourd'hui un consensus autour de l'idée que ce sont avant tout la lourdeur et la complexité administrative de l'embauche et de la gestion de la paye qui sont un frein à l'emploi dans les très petites entreprises.

Le rapport Bockel-Rouvillois-Degroote, remis au Premier ministre en janvier 2001, soulignait déjà que beaucoup de créateurs d'entreprise sont dissuadés de recruter un premier salarié par cette complexité. Il observait que plusieurs formules de simplification ont déjà été expérimentées avec succès, dans des secteurs particuliers, pour remédier à ce problème : le chèque emploi service pour les emplois familiaux, la vignette pour les intermittents du spectacle et le titre emploi-salarié agricole TESA. Il proposait une extension des formules de simplification existantes aux très petites entreprises, sous la forme d'un chèque emploi premier salarié. À l'instar du chèque emploi service, celui-ci constituerait à la fois un moyen de paiement et un outil de déclaration. Il permettrait de rémunérer le salarié, qui l'encaisserait

8. Gaye M., « L'exonération de cotisations patronales pour l'embauche d'un premier salarié », *Premières Synthèses*, DARES, n° 38.1, septembre 1998.

9. Demoly E. et Thirion B., « Les cinq premières années des nouvelles entreprises », *INSEE Première*, n° 815, décembre 2001.

comme un chèque normal auprès de sa banque. Les formalités liées au calcul des cotisations sociales, à leur prélèvement et aux déclarations d'ordre fiscal, seraient prises en charge par un organisme gestionnaire unique. Le salarié recevrait directement de cet organisme une attestation d'emploi équivalant à un bulletin de salaire, lui donnant droit à une couverture sociale.

Le rapport de Didier Chouat et de Jean-Claude Daniel remis au Premier ministre en octobre 2001 soulignait aussi qu'au-delà du premier salarié, la petite entreprise constitue un potentiel considérable de création d'emplois. Les deux députés proposaient de ne pas réserver le chèque emploi au premier salarié, mais d'en étendre l'accès à tous les salariés des très petites entreprises (moins de dix personnes), à l'instar de ce qui est prévu pour les entreprises de moins de onze personnes dans la loi d'orientation pour l'outremer du 13 décembre 2000 (titre de travail simplifié).

Le projet de loi pour l'initiative économique adopté en première lecture par l'Assemblée nationale le 11 février 2003 avait repris ces propositions, dans ses articles 6 quater et 6 quinquies. Il prévoyait la création d'un chèque emploi entreprises, créé sur le modèle du chèque emploi service, et destiné à faciliter le recouvrement des charges sociales liées à l'emploi des salariés. Ce chèque emploi entreprises avait vocation à être utilisable par les entreprises employant trois salariés au plus, mais aussi par toutes les entreprises, pour tous leurs salariés employés moins de cent jours par an.

Voir l'article L. 128-1, page suivante.

Les résultats de l'enquête menée à l'initiative de l'Observatoire des PME suggèrent qu'une mesure de ce type pourrait être étendue avec profit à toutes les entreprises de moins de dix salariés. En attendant, peut-être un jour, davantage.

Article L. 128-1.

Un chèque emploi entreprises peut être utilisé pour rémunérer les salariés et pour simplifier les déclarations et paiements afférents aux cotisations et contributions dues au régime de sécurité sociale, au régime d'assurance chômage et aux institutions de retraites complémentaires et de prévoyance au titre de ces salariés.

- *Ce chèque emploi peut être utilisé par les entreprises ou les associations au titre :*
 - *des salariés dont l'activité n'excède pas cent jours consécutifs ou non par année civile dans la même entreprise ;*
 - *des salariés dans les entreprises employant au plus trois équivalents temps plein.*
- *Le chèque emploi entreprises ne peut être utilisé qu'avec l'accord du salarié.*
- *L'employeur et le salarié qui utilisent le chèque emploi entreprises sont réputés satisfaire aux obligations prévues par les articles L. 122-3-1 et L. 143-3 ainsi qu'aux déclarations au titre de la médecine du travail et du régime des prestations mentionnées à l'article L. 351-2.*
- *Les obligations prévues aux articles L. 320 et L. 620-3 du code du travail sont réputées accomplies lorsque l'employeur tient à la disposition de chacun des salariés concernés un double du chèque emploi, dûment renseigné et signé des deux parties de façon indélébile au moment de l'embauchage.*
- *La rémunération portée sur le chèque emploi inclut une indemnité de congés payés dont le montant est égal au dixième de la rémunération totale brute due au salarié pour les prestations effectuées hormis lorsque s'applique le régime des professions affiliées aux caisses de compensation prévues à l'article L. 223-16.*
- *Les chèques emploi entreprises sont émis et délivrés par les établissements de crédit, ou par les institutions ou services énumérés à l'article L. 518-1 du code monétaire et financier, qui ont passé convention avec l'État.*
- *Un décret en Conseil d'État fixe les modalités d'application du présent article et notamment les mentions qui doivent figurer sur le chèque emploi entreprises, les parties de document qui doivent comporter la signature du salarié et les conditions et délais dans lesquels celles-ci sont remises à leurs destinataires.*

La tribune

Fidéliser les salariés des PME et leurs compétences

par Yvonne Delemotte

L'étude présentée confirme pour une part notre perception de la gestion du personnel et de l'emploi dans les entreprises de moins de 50 salariés. Elle met par ailleurs en évidence certaines de leurs fragilités, qui nuisent à l'attractivité de l'emploi dans ces entreprises, et qui nous font penser, de longue date, que la fidélisation des salariés et de leurs compétences constitue pour elles un enjeu majeur.

« Ressources humaines » ou « relations humaines »

Notre approche syndicale du *grand monde* des petites entreprises corrobore le fait que le terme de *ressources humaines* tel qu'il est entendu dans les moyennes et grandes entreprises n'est pas adapté à la petite entreprise, et plus particulièrement encore, à la toute petite entreprise. Pourtant les relations humaines (bonnes ou mauvaises), au sens relationnel, sont bien évidemment existantes, et leurs qualités se répercutent immédiatement sur la production des biens ou des services de l'entreprise. Plus l'entreprise est petite et plus l'ambiance, les relations de travail peuvent avoir des incidences lourdes sur le climat et la production.

Ces relations passent :

- d'un fort paternalisme, voire d'une grande affectivité,
- à la surexploitation, avec une grande ignorance, tant de la part de l'employeur que du salarié, de la législation en vigueur.

Nous constatons par contre une assez grande hétérogénéité de comportements dans la gestion des ressources humaines

entre les entreprises de quelques salariés (moins de 5) et celles approchant les 50 salariés où une certaine hiérarchie officielle ou officieuse existe, modifiant ainsi les relations de travail.

L'expert-comptable : un homme à tout faire ?

Le chef d'entreprise, de la petite entreprise a, souvent, recours à son expert-comptable. Souvent très compétent dans son domaine, mais pas forcément sur les questions de la législation et sur la pratique du dialogue social. Lui confier ces dossiers peut être *piégeant* pour l'employeur lui-même.

À l'occasion du mandatement syndical pour négocier les 35 heures, nous avons pu, ainsi que nombre d'employeurs, mesurer les limites de compétences des experts-comptables auxquels l'employeur de la petite entreprise avait confié, parfois délégué, les propositions et la négociation.

Le fantasme au niveau des charges sociales

Le *bouc émissaire* que représente le coût des charges sociales me semble plus relever du *fantasme* que de la réalité. Depuis plusieurs années, pour les petites entreprises, pour les bas salaires, plutôt courants dans cette taille d'entreprise, les cotisations sociales connaissent une tendance à la baisse. Considérer les cotisations sociales comme des charges peut revêtir un caractère dangereux, y compris pour l'employeur lui-même, qui a souvent un statut de salarié de son entreprise. Il est juste de relever qu'en fait, c'est la

Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises

REGARDS SUR LES PME
N°3

LA TRIBUNE

Yvonne Delemotte

49



Confédération
française
démocratique
du travail

complexité des opérations administratives qui est plutôt posée. S'il est nécessaire et urgent de simplifier les modalités de calcul et de versement des cotisations sociales: « le guichet unique », il faut prendre garde, face à un vrai problème, de ne pas apporter une mauvaise solution. L'éventualité d'un *chèque emploi-service* nous interroge: s'il peut convenir pour rémunérer des salariés en contrat très court, remplaçant des salariés absents, ce qui éviterait le travail au noir, par exemple dans la restauration, par contre l'étendre aux salariés en CDI, et jusqu'à 5 voire 10 salariés, nous paraît hasardeux vu le nombre de conventions collectives concernées et les particularismes attachés à chacune des entreprises. Le risque est d'engorger le tribunal des prud'hommes auquel le salarié devrait avoir recours en cas de mauvaises applications. L'URSSAF ou une autre caisse peut, en revanche, apporter une aide significative en jouant le rôle de guichet unique, de conseil et pourquoi pas d'aide pour le calcul des cotisations.

Méconnaissance de la législation sociale et fidélisation des compétences

La législation sociale, souvent méconnue, apparaît comme une contrainte limitant la liberté de l'employeur. Et pourtant cette législation est, dans un certain sens, une protection pour l'employeur lui-même. Une protection pour fidéliser, *a minima*, les salariés auxquels il tient, pour leurs compétences et pour leurs motivations dans l'entreprise.

Les difficultés de recrutement, regrettées par les employeurs, sont encore aggravées dès que l'emploi connaît une embellie. Des salariés de petites entreprises n'hésitent pas à rejoindre une entreprise de taille plus importante. Non pas pour

trouver une meilleure ambiance ou de meilleures conditions de travail, souvent pas plus pour un salaire direct plus important, mais pour les divers avantages s'ajoutant aux salaires comme: un temps de travail plus faible – des avantages sociaux comme les mutuelles, la prévoyance collective, le treizième mois, les chèques-vacances, les chèques-restauration – un Comité d'Entreprise apportant divers avantages familiaux ou autres non négligeables et, bien évidemment, ceux qui changent ainsi d'entreprise sont parmi les plus compétents.

C'est pourquoi, avec l'UPA, la CFDT essaie de compenser en partie cette situation défavorable des PE et TPE et nous avons négocié et signé un accord sur le dialogue social et, localement, la mise en place d'un nouveau niveau de négociation que sont les Commissions Paritaires Locales (CPL). Ces CPL peuvent constituer un niveau pertinent de régulation de proximité, pour faire connaître, tant aux employeurs qu'aux salariés, et pour faire vivre, les droits sociaux et les conventions collectives – pour intervenir sur les litiges individuels et collectifs, sur les questions d'emploi, de formation professionnelle, l'épargne salariale – pour favoriser une représentation interentreprises permettant aux salariés des petites entreprises de bénéficier des avantages sociaux et culturels octroyés par les Comités d'Entreprise. Ces CPL peuvent participer à la fidélisation des salariés dans les petites entreprises.

« Ce n'est pas parce qu'un salarié travaille dans une petite entreprise qu'il doit avoir de petits droits sociaux »! Certes ces droits doivent être adaptés aux réalités des petites entreprises et c'est pourquoi nous cherchons à créer des droits, pas forcément identiques, mais équivalents à ceux d'entreprises plus importantes.

Les pratiques de recrutement des PME

par Jean-Marie Marx

Les entreprises interrogées pour cette étude constituent le cœur de clientèle de l'ANPE: en 2002, plus de la moitié des entreprises clientes de l'ANPE emploient moins de 10 salariés et ont confié à l'ANPE 1 549 820 offres d'emploi, et 74 % des entreprises clientes emploient moins de 50 salariés, et lui ont confié près de 2 270 000 offres d'emploi.

L'ANPE agit quotidiennement au bénéfice de la satisfaction des besoins en recrutement des entreprises. À cette fin, elle dispose d'une offre de service comportant quatre services permettant d'apporter aux employeurs une réponse personnalisée et adaptée à leurs besoins et de mieux anticiper les difficultés de recrutement, notamment celles liées au marché du travail:

1. Aide à la définition du poste de travail: activités du poste à pourvoir, profil recherché, informations sur le marché du travail et les compétences disponibles, alerte sur d'éventuelles difficultés de recrutement, informations et conseils sur les dispositifs d'adaptation à l'emploi, de formation et aides à l'embauche, ingénierie de recrutement (notamment pour les recrutements en nombre et les secteurs en difficulté).

2. Aide à la recherche de candidats: ciblage des candidats, communication sur le recrutement (choix des informations à diffuser, rédaction de l'offre, choix du canal de diffusion...).

3. Aide à la sélection des candidats: pré-sélection des candidatures, dispositifs d'évaluation des compétences et capacités professionnelles, conseils sur les actions d'adaptation à l'emploi et de qualification qui permettront d'apporter les compétences attendues par l'employeur.

4. Aide à la préparation de l'intégration du nouveau salarié: définition et mise en œuvre du parcours d'intégration.

La réussite et la fiabilisation des recrutements des PME passent par une mise en œuvre de chacune des étapes du processus de recrutement et par la prise en compte des difficultés de recrutement existantes. L'atteinte de cet objectif est rendue d'autant plus difficile que les PME recrutent bien souvent dans l'urgence et tendent à passer rapidement sur certaines étapes du recrutement.

Gestion du personnel
et de l'emploi dans
les petites entreprises

REGARDS SUR LES PME
N°3

LA TRIBUNE

Jean-Marie Marx

51



Agence
nationale
pour l'emploi

Le dirigeant de PME et la gestion des *relations humaines*

par Jean-François Roubaud

Gestion du personnel
et de l'emploi dans
les petites entreprises

REGARDS SUR LES PME
N°3

LA TRIBUNE

Jean-François Roubaud

52



Confédération
générale
des petites
et moyennes
entreprises

L'étude *Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises* démontre le poids croissant de la responsabilité pesant sur le chef d'entreprise en matière de ressources humaines.

Ce travail met en relief la différence de gestion humaine entre les grandes PME et les plus petites, notamment celles de moins de 20 salariés.

Dans les plus grandes structures, un service RH est un relais essentiel et nécessaire dans la gestion du personnel. Le chef d'entreprise peut alors plus facilement déléguer ses compétences. En revanche, les petites entreprises ne peuvent se permettre d'affecter des coûts aux ressources humaines, ce qui ne signifie pas pour autant que cette fonction soit délaissée par le chef d'entreprise.

Il est intéressant de noter que le chef d'entreprise n'évoque pas les *ressources humaines* mais parle de *relations humaines*. En outre, malgré les contraintes pesant lourdement sur les PME en termes de prélèvements obligatoires ou celles liées à la conjoncture économique, le chef d'entreprise demeure optimiste et gère, parfois dans l'urgence, les problèmes liés au personnel.

Enfin, la place de l'expert-comptable qui apparaît comme une sorte de *confident* du chef d'entreprise dans le domaine de la gestion du personnel, n'est pas si paradoxale. En effet, au sein des petites structures, l'emploi d'un nouveau colla-

borateur représente un coût, un véritable investissement qui engage la pérennité de la PME. L'expert-comptable n'est-il pas le plus apte à apprécier l'opportunité de ce coût ?

Le recours à un professionnel, qui à l'origine n'est pas un spécialiste de la gestion des ressources humaines, met en évidence l'isolement du chef d'entreprise. Celui-ci délègue ainsi très rarement ses compétences dans ce domaine.

C'est pourquoi il conviendrait de mieux informer le chef d'entreprise dans la gestion des ressources humaines, et de le sensibiliser sur l'opportunité et l'utilité de la délégation de compétences dans certaines situations.

En effet, le chef d'entreprise, mieux entouré dans ce domaine, pourrait ainsi gérer efficacement la conduite de ses affaires ; la PME étant un acteur primordial du tissu économique français.

Anticiper pour mieux traverser les à-coups liés à la conjoncture économique

par **Xavier Viney**

L'opinion des chefs d'entreprise sur la gestion du personnel renvoie largement à la conjoncture du marché du travail

L'Observatoire des PME a fait réaliser une intéressante enquête auprès d'un échantillon de dirigeants de petite entreprise portant sur les pratiques de recrutement et de gestion de la main-d'œuvre. Ce type d'enquête d'opinion traduit donc le discours *ambient* au moment de l'interrogation. Il est donc très marqué par l'état de la conjoncture du marché du travail. En contrepoint, cette étude occulte quelque peu le point de vue des individus à la recherche d'un emploi salarié, dont le comportement est largement influencé par l'image des métiers, les statuts professionnels ainsi que les conditions de travail. De ce contexte il résulte des phénomènes de fuites ou au contraire de polarisation de l'offre de travail sur certaines professions.

En période de basse conjoncture pour l'emploi : « pas de problèmes de recrutement ; les soucis : le coût du travail, pour maintenir une bonne productivité, et la flexibilité de la main-d'œuvre, pour ajuster les effectifs à la production »...

Dans l'enquête citée ci-dessus, les responsables de PME ont été interrogés au printemps 2002, alors que la conjoncture s'était nettement retournée depuis un an. Pour les responsables de la gestion du

personnel, les problèmes se situent plutôt du côté du coût du travail (cf. abaissement des charges sociales) et de la nécessité de permettre une gestion *flexible* de la main-d'œuvre face à un avenir incertain. C'est pourquoi ici les chefs de petite entreprise déclarent que la gestion de leur personnel est au cœur de leur métier et qu'elle ne leur pose pas de problème particulier même s'ils l'exercent souvent seuls. En cas de basse conjoncture, les employeurs insistent souvent sur le fait qu'il faut rester prudent face à la décision de recruter. Il est nécessaire de maintenir une certaine flexibilité de la main-d'œuvre pour pouvoir ajuster les effectifs à la demande. En tout état de cause, les chefs de petite entreprise restent très réservés par rapport au rôle des cabinets de recrutement. L'indépendance et le sens des responsabilités des dirigeants de petite entreprise font qu'ils n'aiment pas déléguer de pouvoir en la matière ; tout juste acceptent-ils les conseils de leur expert-comptable.

... Mais en période de tension : « difficultés à satisfaire les clients dans les délais, notamment à cause des difficultés de recrutement ».

Ne doit-on pas rappeler ici les inquiétudes des entrepreneurs, largement relayées par la presse, à la fin de l'année 2000 ou au début des années 1990, lorsque le marché du travail était tendu et que les concurrences étaient importantes ? On parlait de pénurie sur le marché de l'em-

Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises

REGARDS SUR LES PME
N°3

LA TRIBUNE

Xavier Viney

53



Ministère des
Affaires sociales,
du Travail et
de la Solidarité
Direction
de l'animation,
de la recherche,
des études et
des statistiques

ploi, ou, plus modérément de difficultés de recrutement. Beaucoup de petites entreprises déclaraient non seulement devoir allonger leurs délais de recrutement, mais même être contraintes à recourir aux heures supplémentaires, ou, plus grave encore, devoir renoncer à certaines commandes en limitant leur production, et, *in fine*, devoir abandonner leur projet d'embauche.

En période de tension, il est vrai que recruter est un acte délicat. Il ne faut pas mésestimer des difficultés qui peuvent être bien réelles : manque de qualifications spécifiques sur certains marchés locaux, désajustement temporaire ou saisonnier entre offre et demande d'emploi exigeant des profils de main-d'œuvre spécifiques. Enfin, lors des périodes de reprise, les demandeurs peuvent être enclins à augmenter leurs prétentions. Les employeurs, du fait de la concurrence et pour préserver la compétitivité de l'entreprise, n'ont pas toujours la possibilité de répondre à ces attentes. De plus, la reprise étant encore fragile, les responsables de politique de gestion du personnel continuent à avoir des exigences fortes en termes de diplôme, d'expérience, tout en veillant à n'offrir que des salaires compatibles avec ceux qui sont servis aux personnels en place. Ainsi les DRH doivent concilier l'élaboration de plans de carrière pour les personnels que l'on souhaite fidéliser et une attitude de prudence face à un avenir incertain. C'est pourquoi, pour s'adapter plus facilement au retournement de conjoncture, les employeurs continuent d'avoir recours de manière préférentielle à des formes d'emplois précaires (CDD, intérim) qui permettent une gestion flexible s'adaptant mieux à l'évolution des carnets de commandes. La gestion de *carrière* se

limite alors au noyau du personnel *permanent* indispensable quelle que soit la conjoncture.

Dans les petites entreprises, ces problèmes de gestion sont souvent amplifiés du fait de leur dépendance vis à vis de leur environnement et de leur position concurrentielle défavorable par rapport aux plus grosses entreprises du même bassin d'emploi. De plus l'organisation de formations continues pour le personnel en place et la gestion des carrières posent des problèmes particuliers.

Pour échapper aux pièges de la conjoncture, l'entrepreneur doit tenter d'anticiper pour construire une politique de gestion du personnel dans la durée

Peut-être faut-il promouvoir auprès des responsables d'entreprise la gestion prévisionnelle des ressources humaines, car force est de constater que l'acte de recruter se prend le plus souvent dans l'urgence¹ pour répondre aux besoins immédiats liés au carnet de commandes. En effet dès que l'entrepreneur met plus d'une semaine pour recruter un ouvrier ou un employé correspondant exactement au profil recherché, celui-ci fait état de difficultés.

Afin de mieux planifier les ressources humaines, il serait utile pour le chef d'entreprise d'avoir une vision à moyen terme de l'évolution de l'activité de l'entreprise afin de mieux anticiper les besoins de celle-ci. Mais est-ce possible ?

1. Voir par exemple Michel Amar et Xavier Viney, « Les difficultés de recrutement à l'été 2001 », quelques résultats de l'enquête DARES dans *Premières Synthèses*, n° 23.2, juin 2002.

La gestion du personnel dans les PME : une porte d'entrée pour la responsabilité sociale ?

par **Blaise Desbordes** et **Émilie Alberola**

Si la *responsabilité sociale* est fréquemment évoquée concernant les grandes entreprises, cette notion est moins évidente à cerner à l'échelle des PME-PMI. Une étude européenne¹ montre qu'une PME de l'Union européenne sur deux est active dans au moins une action de responsabilité sociale ; en France, une PME sur trois. La proportion semble donc flatteuse. Mais ces initiatives se limitent généralement à des actions de mécénat dans les domaines du sport et de la culture, et non à des changements d'organisation ou de *process*. Elles sont orientées le plus souvent vers la communauté *externe* à l'entreprise, et non vers ses salariés. Le constat est donc ambivalent : beaucoup pratiquent, mais superficiellement. Pourtant, l'enjeu est considérable. Comment croire, en effet, que la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), prônée tant par l'Europe au sommet de Göteborg en 2001 que par la plupart des États membres, puisse véritablement se développer en France sans implication massive des 2,4 millions de PME et des quelque 60% des salariés français qu'elles emploient ?

La RSE peut se définir comme l'intégration volontaire dans la gestion quotidienne des entreprises de préoccupations sociales et environnementales, en interaction avec leurs partenaires (ou parties prenantes) : clients, fournisseurs, autorités locales, associations, riverains, etc. Ce concept cherche à associer les exigences de rentabilité économique de l'entreprise

et d'amélioration de son environnement naturel, social et local.

Le rôle essentiel du dirigeant

Dans la pratique, et c'est le premier point de convergence avec l'étude de l'Observatoire des PME, le dirigeant joue un rôle essentiel. C'est par lui que se mettra en place – ou non – une culture d'entreprise encourageant la responsabilité élargie de l'entreprise. Sur le plan des outils, les grandes entreprises disposent de moyens centralisés de gestion des ressources humaines qui permettent de formaliser de manière rigoureuse les pratiques de responsabilité sociale, via un *reporting* spécifique par exemple. Or, les petites entreprises présentent des caractéristiques de gestion RH bien différentes, ce que souligne clairement l'étude de l'Observatoire. On y parle davantage de *relations humaines* que de *ressources humaines*, la gestion des salariés s'y caractérise par des pratiques moins standardisées et moins développées que dans les grandes sociétés. Cette fonction y est d'ailleurs fortement centralisée autour du propriétaire-dirigeant. Les PME souffrent aussi d'un manque d'expertise dans les méthodes et techniques de la gestion du personnel et de l'emploi. L'étude constitue donc une base intéressante de résultats empiriques pour

Gestion du personnel
et de l'emploi dans
les petites entreprises

REGARDS SUR LES PME
N°3

LA TRIBUNE

Blaise Desbordes
et Émilie Alberola

55



Novethic-
Études et veille

1. *Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale*, Observatoire des PME européennes, 2002.

comprendre les difficultés et les attentes des dirigeants de petite entreprise en matière de GRH ; et par-là, permet d'identifier certains moyens à mettre en œuvre pour inciter les chefs d'entreprise à s'inscrire dans une démarche de RSE, par et pour leurs salariés.

Parler de RH, c'est parler de responsabilité sociale

Car la dimension sociale et les ressources humaines constituent un des trois volets de la démarche de RSE, aux côtés de l'environnement et de la performance économique. La démarche met l'accent sur la qualité de la gestion du personnel et de l'emploi, évaluée en fonction de nombreux critères, souvent qualitatifs : modalités de recrutement, conditions de licenciements, mesures d'accompagnement ou de reclassements, proportion d'emplois précaires, embauche de personnes issues du territoire d'implantation ou de populations en difficulté (chômeurs longue durée, handicapés), organisation du temps de travail en relation avec la satisfaction des salariés, rémunérations, égalité professionnelle hommes-femmes, conditions d'hygiène et de sécurité, formation... Et, **à première vue, les conclusions de l'étude ne montrent pas un terrain très propice** pour la prise en compte généralisée de ces critères dans les PME. Certains aspects comme l'organisation du travail, la formation ou le suivi du personnel intéressent peu les dirigeants interrogés, pour qui la gestion du personnel se limite principalement à l'aspect relationnel, à la fidélisation des employés. Néanmoins, un certain nombre de caractéristiques sont plus favorables : un fort souci de la qualité des relations, de l'ambiance de travail, de la satisfaction des salariés... La proximité y est plus

grande entre acteurs opérationnels et dirigeants, la hiérarchie relativement plus légère (seuls 29% des chefs d'entreprise interrogés se considèrent comme tels!). **Or, l'implication des salariés est à la fois condition et conséquence d'une politique de responsabilité sociale.** Elle encourage des pratiques de RH comme la communication interne, le partage d'informations, la participation aux décisions, et différentes formes de reconnaissance, dont la rémunération. Certes, les chefs d'entreprise ayant mis en place des outils de motivation et d'incitation à la performance de leurs salariés sont minoritaires (27%). Mais les rémunérations *morales* contribuent à l'établissement d'un climat de confiance et faciliteront l'adaptation au changement et, dans une certaine mesure, la productivité. C'est en cela que la pratique de responsabilité sociale peut contribuer à l'efficacité économique. Dans un contexte concurrentiel, où les capacités d'adaptation et d'innovation jouent un rôle primordial, la contribution du personnel à la performance de l'entreprise est cruciale et génère de la création de valeur. La motivation, l'image que l'on a de son employeur, de son rôle sur le territoire et de l'utilité sociale de son activité entrent en ligne de compte.

Passer par un autodiagnostic « responsabilité sociale »

Peut-on conclure de ce qui précède que la gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises est **une porte d'entrée pour les démarches de responsabilité sociale** ? Ce n'est pas certain. Le déclenchement de telles démarches est plus souvent lié à l'environnement (pollution et nuisances). D'autant que la problématique RSE ren-

contre d'autres obstacles liés aux contraintes de gestion des PME : moyens financiers limités, disponibilité en temps réduite, faible culture de la mesure des risques au plan social et environnemental... S'y ajoute un vrai déficit d'informations sur la législation sociale en général, et sur la RSE en particulier.

En revanche, **l'implication des salariés et la volonté du dirigeant sont des facteurs clés pour intégrer la RSE dans la stratégie des PME.** Pour encourager le mouvement, l'accès à plus d'information sur l'intérêt de la démarche, comme atout économique et non comme contrainte, est sans doute une condition *sine qua non*. Et des réseaux comme le CJD, le CJDES ou l'organisation CSR Europe diffusent une information et des outils d'autodiagnostic utiles, qui comprennent évidemment d'importants chapitres sur les RH.

Petitesse des entreprises et gestion du personnel : le rôle central de la proximité

par Olivier Torrès

Gestion du personnel
et de l'emploi dans
les petites entreprises

REGARDS SUR LES PME
N°3

LA TRIBUNE

Olivier Torrès

58



Université Paul-Valéry
Montpellier III
Arts · Lettres · Langues
Sciences humaines & sociales

La gestion de la grande entreprise n'est pas transposable en PME

La GRH en PME est surtout une affaire de relations interpersonnelles

Cette enquête revêt deux aspects qui retiennent tout particulièrement notre attention. Tout d'abord, celui de conforter la thèse défendue depuis plus de vingt ans par les deux principaux laboratoires de recherche en PME, le GREPME de Trois-Rivières au Québec et l'ERFI de Montpellier en France, lesquels avancent l'idée d'une spécificité de gestion des entreprises de petite taille. On retrouve tout au long de cette étude les traits principaux des petites entreprises comme la forte centralisation de la gestion, la faible spécialisation des tâches, les systèmes d'information simples et directs, une stratégie intuitive (Julien et Marchesnay, 1988)... Une fois de plus, il apparaît que la gestion de la Grande Entreprise n'est pas transposable en PME, pas plus en GRH qu'en d'autres domaines. À tel point qu'Yves Chassard, le rédacteur de ce numéro de la collection « Regards sur les PME », à l'instar des PMistes, a préféré à très juste titre intituler son travail « gestion du personnel » plutôt que *Gestion des Ressources Humaines*. Le changement de terme atteste d'un changement de nature : « dans la petite entreprise, gérer les ressources humaines ce n'est pas tant mettre en place des procédures [...] ou négocier avec les syndicats, c'est d'abord assumer directement des responsabilités humaines lourdes. »

Le second aspect est de contribuer à une autre thèse, en prolongement de celle de la spécificité, que nous développons personnellement depuis plusieurs années (Torrès, 1999 ; 2003). Si les spécificités de gestion des PME sont multiples, elles se caractérisent par un point commun : la proximité. Plusieurs résultats font nettement ressortir l'importance des effets de proximité dans les petites et toutes petites entreprises. On voit ici combien l'environnement de proximité est primordial dans les modalités de gestion du personnel. La GRH est donc plus une affaire de relations interpersonnelles que d'outils de gestion proprement dits. Comme l'écrit Yves Chassard, le chef de petite entreprise « a en charge la responsabilité du destin économique de personnes qu'il côtoie tous les jours et dont il connaît bien souvent la famille. Du coup, ce qu'on appelle la gestion des ressources humaines prend dans la petite entreprise une dimension beaucoup plus concrète, on pourrait même dire *charnelle* ». À cela, il ajoute « qu'en cas de surcharge d'activité, les chefs d'entreprise se débrouillent généralement par leurs propres moyens ou alors avec l'aide des membres de leur famille ou de leur entourage ».

Le concept de proxémie appliqué aux PME

On retrouve ici le principe même de la loi proxémique énoncée par Moles et Rohmer dans les années soixante-dix. Selon ces derniers, « axiomatiquement, ce qui est proche est, toutes choses égales par ailleurs, plus important que ce qui est loin, qu'il s'agisse d'un événement, d'un objet, d'un phénomène ou d'un être ». Appliquée aux PME, la proxémie apparaît comme un mode de hiérarchisation des problèmes rencontrés et des solutions apportées qui se traduit par une propension du dirigeant de petite et toute petite entreprise à surévaluer ce qui est proche et à sous-évaluer ce qui est lointain. Plus la taille est petite, plus les effets de proximité sont forts (Torrès, 2003).

Le mode de recrutement dans la PME illustre l'effet de proximité

Ces effets de proximité se caractérisent par exemple par l'importance accordée au relationnel. À la question « quels sont les aspects qui vous intéressent le plus », les premières réponses concernent *les relations humaines*, le contact, la psychologie, la motivation, le climat et l'ambiance... soit des activités davantage centrées sur les personnes que sur les tâches. Ces effets de proximité se retrouvent encore dans le mode de recrutement, où les relations et le bouche-à-oreille arrivent en tête des réponses, bien devant les agences d'interim et les cabinets de recrutement. Le dirigeant de la petite entreprise n'aime pas les intermédiaires et préfère mobiliser son propre carnet d'adresses pour recruter quelqu'un. Ce type de comportement est tout à fait rationnel car une recommandation

par un proche est un gage de confiance. La proximité joue donc un rôle de garantie mais aussi de réducteur d'incertitude. Plus l'entreprise est petite, plus l'embauche revêt de l'importance. On n'a pas droit à l'échec, d'autant qu'une embauche ratée peut rapidement dégénérer en créant un climat invivable exacerbé en raison de la forte proximité entre les membres de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle, lorsque le dirigeant de PME embauche, il privilégie souvent son conjoint ou sa conjointe, puis élargit sa recherche à la famille ou au cercle des amis. Ce n'est qu'en dernier ressort qu'il recourt au marché du travail, plus anonyme. La famille, les amis et l'entourage constituent donc des ressources stratégiques lorsque le dirigeant déclare les utiliser comme une source principale de travail. C'est l'importance de ces relations humaines de proximité qui fait dire très justement à André Letowski (2003) que le concept de ressources humaines n'a pas de sens dans les très petites entreprises sauf à tenir compte des ressources humaines « hors salariat » que sont le conjoint, les enfants, les associés, les pairs...

La stratégie de proximité a ses limites

Mais cette stratégie de proximité, qui privilégie le familial et le familier, a cependant ses limites, car les compétences des plus proches ne sont pas forcément les plus pertinentes. De plus, lorsque les ressources humaines renvoient à l'intimité de la personne, comment gérer, quand les conflits surgissent, la proximité affective (conjugale et amicale)? (Letowski, 2003). Les effets de proximité sont éclairants car ils permettent aussi de mettre en évidence l'une des principales

difficultés des entreprises de petite taille, notamment leur isolement qui est la conséquence d'un excès de proximité. Pour un travailleur indépendant, ne pas recruter, c'est s'exposer à la surcharge de travail et donc à la fatigue et à la solitude. Ils sont trois quarts à déclarer qu'en cas de surcharge de travail, ils se débrouillent seuls. C'est cet isolement et la surcharge de travail qui en découle qui font que le patron de PME a parfois du mal à formaliser ses propres besoins, expliquant en cela que la mise en place de services de conseil ne suscite qu'un très faible intérêt selon les résultats de l'enquête.

Finalement, si dans la proximité on se comprend mieux, n'oublions pas aussi, comme le notait naguère Pascal dans ses pensées sur l'infiniment grand et l'infiniment petit, que *trop de distance ou trop de proximité empêche la vue*.

Les compléments

AUTEURS

Yves Chassard est directeur des études du cabinet Bernard Brunhes Consultants, spécialiste en ingénierie sociale et management des ressources humaines.

Christophe Bouruet est directeur d'études chez BVA, institut d'études de marché et d'opinion.

Gestion du personnel
et de l'emploi dans
les petites entreprises

REGARDS SUR LES PME
N°3

LES COMPLÉMENTS

Auteurs, contributeurs
et remerciements

63

CONTRIBUTEURS DE LA TRIBUNE

Yvonne Delemotte est secrétaire nationale de la CFDT, chargée des PME-TPE.

Jean-Marie Marx est directeur général adjoint de l'ANPE.

Jean-François Roubaud est président de la CGPME.

Xavier Viney est chargé de recherche à la DARES, au ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité.

Blaise Desbordes est responsable des études chez Novethic.

Émilie Alberola est chargée d'études chez Novethic.

Olivier Torrès est maître de conférences à l'université Montpellier III, chercheur associé à l'EM Lyon.

REMERCIEMENTS

L'Observatoire des PME remercie vivement les auteurs et contributeurs nommés précédemment. Sont associées également à ces remerciements les personnes qui ont enrichi cette étude par leurs réflexions et témoignages, notamment André Letowski de l'APCE.

MÉTHODOLOGIE GÉNÉRALE DE L'ÉTUDE

Gestion du personnel
et de l'emploi dans
les petites entreprises

REGARDS SUR LES PME
N°3

LES COMPLÉMENTS

Méthodologie générale
de l'étude

64

1. L'Observatoire des PME a inscrit à son programme d'études le thème de la gestion des ressources humaines dans les entreprises de moins de 50 salariés parce que :
 - les PME (moins de 250 salariés) emploient les 2/3 des effectifs du secteur privé et jouent donc un rôle essentiel en termes de création et maintien de l'emploi ;
 - la gestion des ressources humaines est devenue un domaine de compétence à part entière ;
 - dans la plupart des petites entreprises la fonction GRH est assumée par le chef d'entreprise ;
 - une forte proportion de dirigeants de PME se plaint des difficultés qu'ils rencontrent dans ce domaine, difficultés d'autant plus grandes que la taille de l'entreprise décroît.
2. L'Observatoire des PME a établi, avec un comité de pilotage constitué pour l'étude, le cahier des charges d'une enquête auprès de chefs d'entreprise. L'enquête a été menée en deux temps :
 - Phase qualitative en janvier 2002 : entretiens avec des chefs d'entreprise pour approfondir les thèmes et le vocabulaire de l'enquête quantitative.
 - Phase quantitative : avec les résultats de la phase 1, un questionnaire a été bâti distinguant les entreprises avec salariés des entreprises sans salariés (travailleurs indépendants) ; ce questionnaire a été administré par téléphone du 25 mars au 10 avril 2002.

La réalisation des deux phases de cette enquête a été confiée à l'institut BVA.

La synthèse rédactionnelle a été réalisée par le cabinet Bernard Brunhes Consultants.

MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE ET DE L'ANALYSE STATISTIQUE

Phase qualitative

En janvier 2002, 20 entretiens individuels en face à face ont été réalisés auprès des types d'entreprises suivantes en région parisienne et en province :

- 3 entretiens auprès d'entreprises de 0 salarié ;
- 6 entretiens auprès d'entreprises de 1 à 2 salariés ;
- 6 entretiens auprès d'entreprises de 3 à 9 salariés ;
- 5 entretiens auprès d'entreprises de 10 à 49 salariés.

Les entreprises appartenaient à des secteurs diversifiés, et étaient réparties au regard des ressources humaines selon l'un des groupes suivants : effectifs stables, en progression, en régression.

Cette phase qualitative avait pour objectif d'élaborer le questionnaire le plus pertinent pour la phase quantitative de l'enquête.

Phase quantitative

La phase quantitative a été réalisée par téléphone du 25 mars au 10 avril 2002 auprès de 1002 entreprises de moins de 50 salariés ayant au moins 3 ans d'existence et qui ne sont pas filiales d'un groupe de plus de 250 salariés. Certains secteurs d'activité ont été délibérément exclus du champ de l'étude : secteur associatif, administration, agriculture, services domestiques, éducation et activités extra-territoriales.

Au sein de chaque entreprise, c'est le chef d'entreprise qui a été interrogé. Afin d'être représentatif des entreprises de 1 à 49 salariés en France, un redressement de l'échantillon a été effectué sur les critères suivants : secteur d'activité et effectif de l'entreprise.

Par ailleurs, le redressement de l'échantillon des entreprises n'ayant pas de salarié a été effectué sur le seul critère du secteur d'activité.

Le comportement des entreprises n'ayant pas de salarié étant susceptible d'être différent de celui des entreprises ayant au moins un salarié, il s'est avéré nécessaire de séparer pour l'analyse ces deux types de structure.

LEXIQUE, SIGLES, ADRESSES UTILES

Gestion du personnel
et de l'emploi dans
les petites entreprises

REGARDS SUR LES PME
N°3

LES COMPLÉMENTS

Lexique, sigles,
adresses utiles

66

ANPE

Agence nationale pour l'emploi, www.anpe.fr

BDPME

Banque du développement des PME,
www.bdpme.fr

BBC

Bernard Brunhes Consultants, cabinet de
conseil en ingénierie sociale et en mana-
gement des ressources humaines,
www.brunhes.com

BVA

Institut d'études de marché et d'opinion,
www.bva.fr

CDC et CDC PME

Caisse des dépôts et consignations,
www.caissedesdepots.fr
www.cdcpme.fr

CFDT

Confédération française démocratique du
travail, www.cfdt.fr

CGPME

Confédération générale des petites et
moyennes entreprises, www.cgpme.org

DARES

Direction de l'animation et de la recherche
des études et des statistiques au ministère
des Affaires sociales, du Travail et de la
Solidarité, www.travail.gouv.fr

DGEFP

Délégation générale à l'emploi et à la forma-
tion professionnelle, placée sous l'autorité
du ministre des Affaires sociales, du Travail
et de la Solidarité et mise à la disposition
des ministres délégués et des secrétaires
d'État, la DGEFP est chargée de proposer

les orientations de la politique pour l'emploi
et la formation professionnelle continue.
www.travail.gouv.fr/ministere/ministere_f.html

Novethic

Novethic est une filiale de la Caisse des
dépôts créée en avril 2001, elle est un centre
de ressources sur la responsabilité sociétale
des entreprises et l'investissement socia-
lement responsable. www.novethic.fr

PME

Petites et moyennes entreprises.
Entreprises qui emploient moins de 250
personnes, dont le chiffre d'affaires n'ex-
cède pas 50 millions d'euros, et ne sont
pas détenues à hauteur de 25 % ou plus du
capital ou des droits de vote par une ou
plusieurs entreprises ne correspondant pas
à la définition de la PME.

Petites entreprises

Dans l'étude qui est l'objet de cette publi-
cation, on a désigné par l'expression *petites
entreprises* les PME employant moins de
50 salariés.

Secrétariat d'État aux PME, au Commerce, à l'Artisanat, aux Professions libérales et à la Consommation,

www.pme-commerce-artisanat.gouv.fr

TPE

Très petites entreprises, correspond à la
définition européenne de la micro-entre-
prise, c'est-à-dire employant moins de
10 personnes et dont le chiffre d'affaires
n'excède pas 10 millions d'euros.

UPA

Union professionnelle artisanale,
www.upa.fr

BIBLIOGRAPHIE

« Le temps de travail des indépendants », *INSEE Première*, n° 695, janvier 2000.

AGEFOS-PME, *Perspectives 93 : les PME face aux ressources humaines et à la formation*, novembre 1992, Paris.

PERETTI, Jean-Marie (sous la direction de), *Tous DRH, pratique de gestion des ressources humaines à l'usage des dirigeants et des superviseurs*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1996.

SIMONET, Jean, *Les Stratèges de l'éphémère, Guide du nouveau management*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1998.

VINCENT B., « La rémunération et l'emploi dans les très petites entreprises en juin 2001 », *Premières Synthèses*, DARES, ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, n° 39.1, septembre 2002.

GAYE M., « L'exonération de cotisations patronales pour l'embauche d'un premier salarié », *Premières Synthèses*, DARES, n° 38.1, septembre 1998.

DEMOLY E. et THIRION B., « Les cinq premières années des nouvelles entreprises », *INSEE Première*, n° 815, décembre 2001.

JULIEN P-A. et MARCHESNAY M., *La petite entreprise*, Éditions Vuibert, 1988.

LETOWSKI, André, « Les ressources humaines : ce concept a-t-il un sens dans les très petites entreprises ? », dans *Les ressources humaines sont-elles gérables ? Hommage à Pierre Jarniou*, Éditions L'Harmattan, 2003.

MOLES A. et ROHMER E., *Psychologie de l'espace*, 2^e édition, Éditions Casterman, 1978.

TORRÈS, Olivier, « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de Gestion*, n° 144, 2003.

—, *Les PME*, Flammarion, 1999.

www.oliviertorres.net

AMAR, Michel, et VINEY, Xavier, « Les difficultés de recrutement à l'été 2001 ». Quelques résultats de l'enquête DARES dans *Premières Synthèses*, n° 23.2, juin 2002.

Les PME européennes et les responsabilités sociales et environnementales, Observatoire des PME européennes, 2002.

Gestion du personnel
et de l'emploi dans
les petites entreprises

REGARDS SUR LES PME
N°3

LES COMPLÉMENTS

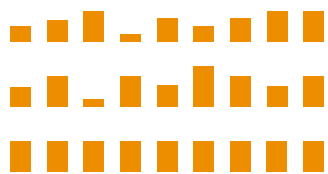
Bibliographie

Les thèses suivantes¹ ont par ailleurs été recensées dans le cadre du travail décrit dans le paragraphe L'Observatoire des PME / la recherche universitaire :

- *Diagnostic théorique et empirique des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) : un bilan approfondi des difficultés et besoins des PME de production horticole.*
GARAND DENIS Jo, 1999, Sciences de gestion, Mohamed BAYAD, Nouveau doctorat, Metz.
- *L'influence des politiques de ressources humaines et de la structure organisationnelle sur l'activité innovatrice des industries de moyenne dimension.*
DIDIER LAURENT SYLVIE, 1997, Sciences de gestion, José ALLOUCHE, Nouveau doctorat, Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines.
- *Les politiques de gestion des ressources humaines dans les PME : caractéristiques et contingence environnementale, analyse sectorielle comparative.*
LE NY ODILE MARIE, 1996, Sciences de gestion, Michel KALIKA, Nouveau doctorat, Poitiers.
- *Mode de rémunération et perception des conditions de travail : le cas de l'hôtellerie-restauration.*
PERETTI JEAN MARIE, 1978, Sciences de gestion, David HALL, Doctorat de 3^e cycle, Aix-Marseille III.

1. Dans l'ordre : titre, auteur, année de soutenance, discipline, direction, type de doctorat, université.

observatoire des pme



PRÉSENTATION

Activité et missions

Gestion du personnel
et de l'emploi dans
les petites entreprises

REGARDS SUR LES PME
N°3

L'OBSERVATOIRE
DES PME

Présentation

70

L'Observatoire des PME réunit dans une activité d'étude la Caisse des dépôts et consignations (CDC) et la Banque du développement des PME (BDPME). Ces organismes qui, chacun dans leur domaine, ont développé de longue date des programmes de soutien aux PME et TPE ont souhaité structurer leur partenariat et constituer un véritable pôle d'appui à la connaissance, et au développement, des PME.

L'Observatoire a vocation à s'ouvrir aux organismes qui participent de l'action publique en faveur des PME.

Recenser les informations disponibles sur les PME, clarifier les concepts utilisés, comparer les situations en France et à l'étranger, combler les lacunes de la connaissance, diffuser les informations, telles sont les missions de l'Observatoire des PME.

Le travail de l'Observatoire repose, d'une part sur une approche quantitative de la réalité des petites et moyennes entreprises, et d'autre part sur des démarches d'études plus qualitatives.

Organisation

La présidence été confiée à Christian Marbach, membre de l'Académie des technologies, qui a dirigé précédemment d'importants organismes dédiés au développement des entreprises (notamment, président-fondateur de SOFINNOVA, président-directeur général de l'ANVAR, directeur général de l'Industrie, président de la Cité des sciences et de l'industrie).

L'Observatoire est dirigé et animé respectivement par : Didier Havette, directeur délégué, par ailleurs responsable des actions de place au programme PME emploi à la Caisse des dépôts et consignations, et Henry Savajol, par ailleurs directeur des études et de la stratégie à la Banque du développement des PME. Au sein de l'Observatoire, la coordination et la publication des études sont assurées par Claire Genevey.

MÉTHODE

Le conseil scientifique

L'Observatoire s'est doté d'un conseil scientifique composé de personnalités dont les qualités et expériences professionnelles assurent la plus grande pertinence dans la détermination des sujets d'étude ainsi que dans les modalités de réalisation des travaux. Le conseil scientifique se compose de :

- Michel Berry, directeur de l'École de Paris du management ;
- Bernard Brunhes, président du conseil de surveillance de Bernard Brunhes Consultants ;
- Christian de Boissieu, professeur à l'université Paris-Sorbonne, président du conseil d'analyse économique du Premier ministre ;
- Michel Hébert, directeur des statistiques d'entreprise à l'INSEE ;
- Jacques Lesourne, président de Futuribles International ;

Les membres du conseil scientifique sont appelés à réagir sur le programme d'études de l'Observatoire qui leur est soumis chaque année, ainsi que sur les cahiers des charges des études et les résultats d'étape.

Le comité d'orientation

La mise en œuvre du programme d'études est suivie en cours d'année au sein du comité d'orientation de l'Observatoire des PME.

Les comités de pilotage

Chaque étude de l'Observatoire est pilotée par un groupe de travail spécifique : le comité de pilotage ; les participants à ce comité sont les membres fondateurs de l'Observatoire et des acteurs parmi les plus compétents pour le domaine traité. Les études s'appuient, notamment, sur des enquêtes réalisées directement auprès des entreprises.

Les études sont publiées, depuis le début de l'année 2003, dans le cadre de la collection de l'Observatoire des PME : *Regards sur les PME*.

LA RECHERCHE UNIVERSITAIRE

Gestion du personnel
et de l'emploi dans
les petites entreprises

REGARDS SUR LES PME
N°3

L'OBSERVATOIRE
DES PME

La recherche
universitaire

72

L'Observatoire des PME s'est rapproché du monde universitaire. Afin de valoriser les projets en cours et d'impulser de nouveaux axes de recherche, il a fait réaliser un travail de recensement des thèses et travaux concernant les PME. La coopération avec le monde universitaire est approfondie de façon très concrète en ce courant d'année 2003.

Le recensement des thèses et des laboratoires universitaires s'intéressant à la PME a produit les résultats suivants :

- 32 thèses ont été achevées sur les années 1997 à 2002, et 85 au total sur toute la période couverte par ce recensement : 1974-2002. Ces thèses ont été classées en 13 groupes : Financement, Innovation et technologie, Environnement, Stratégies, Organisation et gestion, L'entrepreneur, Artisanat et TPE, Gestion des ressources humaines, Sous-traitance, Défaillance d'entreprises, Exportation, Fiscalité, Essaimage.
- 72 laboratoires et centres de recherche ont par ailleurs été identifiés comme intéressés, à des degrés divers, par l'étude des PME.

En cours d'année 2003, l'Observatoire a envoyé une offre de coopération aux laboratoires et universités. Pour tout contact sur ce sujet, s'adresser à :

M^{me} Claire Genevey, mél : observatoire@agencedespme.fr

PUBLICATION DES TRAVAUX

La publication des études est assurée sous format papier dans le cadre de la collection « Regards sur les PME », et sous format électronique, sur le site Internet portailpme.fr

Regards sur les PME

La collection « Regards sur les PME » est destinée principalement aux personnes et organismes, publics et privés, dont le travail et les missions concourent à la création, au développement, et à la transmission des PME, et à tous ceux qui, à un titre ou à un autre, ont la capacité d'améliorer les services de toutes natures, administratifs ou commerciaux, qui sont rendus aux PME.

Pour toute question sur la diffusion de cette revue :

observatoire@agencedespme.fr

www.portailpme.fr

Afin d'assurer le partage le plus large des connaissances concernant les PME, l'Observatoire des PME met également les études réalisées à disposition des internautes sur le site portailpme.fr

Ce site offre aux responsables de PME/TPE **un accès simple et rapide à l'information les concernant** ; il est organisé ainsi :

- Le **Guide de l'entreprise** est la sélection des meilleures ressources disponibles sur Internet pour chacune des grandes fonctions de l'entreprise : commerciale, financière, juridique, sociale...
- Le **Moteur de solutions** répond avec précision à des questions très diverses, grâce à une technologie simple et performante.
- Les **Services pratiques** pour les entrepreneurs : appels d'offres, formulaires CERFA, contrats et lettres types, chiffres sociaux et fiscaux, traducteurs, etc.
- Le service **Aide et soutien publics aux entreprises** informe sur les dispositifs d'aide et de soutien publics aux entreprises.

Gestion du personnel
et de l'emploi dans
les petites entreprises

REGARDS SUR LES PME
N°3

L'OBSERVATOIRE
DES PME

Publication des travaux

73

LES MEMBRES

Gestion du personnel
et de l'emploi dans
les petites entreprises

REGARDS SUR LES PME
N°3

L'OBSERVATOIRE
DES PME

Les membres

74



BANQUE DU DÉVELOPPEMENT DES PME

La Banque du développement des PME (BDPME) a pour mission d'accompagner les entreprises petites et moyennes, dans chacune des étapes de leur existence, en favorisant leur accès au financement. Établissement de place, la BDPME intervient en partenariat avec la communauté bancaire et financière, sous forme de cofinancement, réalisé par sa filiale le Crédit d'équipement des PME (CEPME), et sous forme de garantie de financement et d'intervention en fonds propres, accordée par sa filiale la SOFARIS.

www.bdpme.fr



CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS

La Caisse des dépôts et consignations (CDC), établissement public créé en 1816, exerce à la fois des activités publiques et des activités concurrentielles. Dans le cadre de ses missions d'intérêt général, elle porte, depuis 1994, des programmes à destination des PME et TPE :

- le financement en fonds propres des PME et de l'innovation ;
- les très petites entreprises et l'économie sociale.

www.cdcpme.fr

Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises

saisit sur le vif la façon dont les chefs d'entreprise de moins de 50 salariés se définissent par rapport à leur rôle de « patrons », et comment ils voient et vivent leur fonction. Se décrivant volontiers comme artisans, commerçants, professions libérales, surtout dans les plus petites entreprises, ils réservent plutôt l'expression « chef d'entreprise » aux entreprises les plus étoffées en effectifs. Globalement satisfaits de leur personnel, dont ils assument seuls la gestion, ils sont prudents lors des recrutements, et se plaignent d'un niveau trop élevé des charges sociales. Leur indépendance, « naturelle », confine parfois à la solitude.

*La collection **Regards sur les PME** est destinée principalement aux personnes et organismes, publics et privés, dont le travail et les missions concourent à la création, au développement et à la transmission des PME, et à tous ceux qui, à un titre ou à un autre, ont la capacité d'améliorer les services de toutes natures, administratifs ou commerciaux, qui sont rendus aux PME.*

Numéros parus

- 1 PME : clés de lecture
- 2 PME : l'appui à la création
- 3 Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises
- 4 Les PME et l'Environnement : enjeux et opportunités

Prix : 10 euros

ISSN 1761-1741

1^{ère} édition, octobre 2003

© Agence des PME, 2003

www.portailpme.fr

mél : observatoire@agencedespme.fr