

LES PME SONT-ELLES RESPONSABLES DU FAIBLE CONTENU EN EMPLOI DE LA CROISSANCE ?

Le faible contenu en emplois de la croissance est un des traits caractéristiques de l'économie française. Cet article l'explique par le poids des PME. Ces entreprises - qui emploient aujourd'hui près de 90 % des salariés du secteur privé - sont soumises à des contraintes fortes qui freinent leur croissance et les incitent à rester maigres. Même celles qui échappent à ces contraintes mènent, le plus souvent, des politiques malthusiennes. Cette thèse va à l'encontre de toutes les analyses qui font des petites entreprises le premier moteur de l'emploi.

PAR **Bernard GIRARD** - CONSULTANT ASSOCIÉ DU CABINET ASG CONSEIL

Dans les années 1980, il fallait deux points et demi de croissance pour que l'emploi redémarre. La réduction du temps de travail et l'ensemble des mesures prises pour lutter contre le chômage ont permis d'abaisser ce seuil à un point (1). Malgré ces améliorations, il reste élevé et supérieur à ce qu'il est dans les économies comparables et on peut craindre qu'il ne remonte une fois assimilés les effets des mesures prises dans les années 1990.

Cette faiblesse du contenu en emplois de la croissance est, généralement, attribuée au coût du travail, aux rigidités du marché du travail ou au manque d'esprit d'initiative des salariés et jeunes diplômés qui créeraient moins d'entreprises que leurs homologues

étrangères (2). Mais ces analyses ne sont jamais vraiment convaincantes : toutes les entreprises n'emploient pas du personnel sans qualification, les pouvoirs publics ont multiplié les mesures pour abaisser le coût du travail peu qualifié, les rigidités du marché du travail peuvent être facilement contournées et de nombreuses aides à la création d'entreprise existent... Plus que les arguments avancés, c'est le côté systématique de ces analyses qui gêne : toutes les entreprises, tous les acteurs économiques ne se comportent pas de la même manière. En période de croissance, certaines créent rapidement des emplois, d'autres attendent. Il

(1) Chiffres cités par Nicolas CARNOT et Alain QUINET, *L'enrichissement du contenu en emploi de la croissance, une tentative de clarification*, in Jean PISANI FERRY, *Plein Emploi*, CAE, 2000

(2) C'est l'une des explications que proposent les auteurs du rapport du *Global Entrepreneurship Monitor*, un projet créé en 1997 par le Babson College et la London Business School pour analyser les comportements entrepreneuriaux un peu partout dans le monde. Ce projet est, en France, animé par des chercheurs de l'École du Management de Lyon.

suffirait en somme que l'économie soit dominée par des entreprises qui transforment mal la croissance en emploi pour que cette croissance ait un faible contenu en emploi. Or, c'est exactement ce qui se produit. L'économie française est dominée par deux blocs qui, pour des motifs différents, transforment mal la croissance en emploi :

- la fonction publique, qui emploie cinq millions quatre cent mille personnes, soit 24 % de l'emploi total ;
- les PME, qui emploient près de 90 % des salariés du secteur privé (3).

Que la fonction publique transforme mal la croissance en emploi s'explique assez facilement : les évolutions du nombre d'enseignants, de policiers ou de fonctionnaires des impôts sont complètement indépendantes de la croissance et varient surtout en fonction de critères démographiques ou politiques. En revanche, le comportement des PME demande un examen plus approfondi.

LES PME ET LA CRÉATION D'EMPLOIS : UN DOSSIER À REVISITER

On dit souvent que les PME sont le premier moteur de l'emploi (4). Il est vrai que les entreprises de moins de cinq cents personnes emploient aujourd'hui treize millions et demi de salariés quand elles n'en employaient que onze millions en 1976. Mais ces chiffres sont trompeurs.

L'augmentation du nombre de salariés vient autant de la réduction de la taille des grandes entreprises que des créations d'emploi dans les entreprises plus petites. Chaque fois qu'une entreprise de plus de cinq cents personnes réduit ses effectifs ne serait-ce que de quelques unités et passe sous la barre des cinq cents, elle est, avec tout son personnel, retirée de la catégorie des grandes entreprises pour être ajoutée à celle des PME. Et cela s'est souvent produit dans une période marquée tant par les « dégraissages » pour motifs économiques que par la réduction de la taille moyenne des entreprises dans toutes les grandes économies.

Ce mouvement de contraction des entreprises est, certes, lié à l'abaissement des tailles critiques, du fait des progrès de la technologie et de l'introduction de nouvelles méthodes de management, mais aussi aux efforts de rationalisation qui ont fait supprimer ou

(3) Le concept de PME est très flou. Pour faciliter les comparaisons internationales, notamment avec les États-Unis, pays dont la croissance a un fort contenu en emplois, on a choisi d'appeler PME toutes les entreprises ou établissements qui emploient moins de cinq cents personnes.

(4) Cette idée, qui paraît si évidente, a une histoire. Signalée pour la première fois par Herbert SIMON en 1958, ce n'est qu'en 1981, avec les travaux de David BIRCH sur les créations d'emplois aux États-Unis, qu'elle s'est imposée dans les milieux autorisés. Cette idée a, depuis lors, fait l'objet de nombreuses discussions chez les économistes qui ont longtemps pensé que les grandes entreprises étaient la première source de création d'emplois.

externaliser des activités jugées inutiles ou secondaires (transport, informatique, nettoyage, impressions...). On l'observe dans toutes les économies développées, mais il a été particulièrement marqué en France : 66 % des effectifs du secteur industriel étaient employés en 1976 dans des entreprises de plus de cinquante personnes quand il n'y en a plus aujourd'hui que 54 %. Dans le domaine de la construction, on peut parler d'émiettement : les entreprises de plus de cinquante personnes employaient 32 % des effectifs du secteur en 1976, elles n'en employaient plus que 14 % en 2001 ! Et si les entreprises du secteur tertiaire se sont étoffées (42% des salariés employés dans le secteur travaillaient, en 2001, dans des entreprises de plus de cinquante personnes contre 30 %, en 1976), leur croissance n'a pas compensé les mouvements contraires dans l'industrie et la construction.

La France se distingue d'autres pays industriels par deux autres traits :

- le poids très élevé des PME dans son économie : si 88 % des salariés français sont aujourd'hui employés dans des entreprises de moins de cinq cents personnes, ils ne sont que 53 % aux États-Unis ;

- la réduction des effectifs affecte toutes les catégories d'entreprises, les plus grandes mais aussi les PME : les entreprises de moins de cinq cents personnes employaient en moyenne 10,7 salariés en 1976, elles en employaient moins de neuf, vingt-cinq ans plus tard. Ce n'est pas le cas ailleurs, notamment aux États-Unis où la taille moyenne des entreprises de moins de cinq cents salariés a augmenté, grâce à la diminution du nombre des entreprises les plus petites (celles qui emploient de un à dix-neuf salariés) et à la progression des PME les plus importantes (5).

Ces différences peuvent expliquer celles constatées en matière de contenu en emplois de la croissance entre ces deux pays. S'il est vrai que les PME créent des emplois, elles ne le font qu'avec parcimonie et prudence, au tout dernier moment, quand elles ne peuvent faire autrement alors que les grandes entreprises ont souvent des comportements moins malthusiens.

LES PME : DES ENTREPRISES SOUS CONTRAINTES

Les entreprises confrontées à une croissance de la demande ont le choix entre améliorer leur productivité, allonger leurs délais (ou, ce qui revient souvent au même refuser des clients) et recruter des salariés. À l'inverse des grandes entreprises que les marchés financiers et la concurrence poussent à la croissance, qui investissent et recrutent, les entre-

(5) Les données françaises sont tirées des bases de données Unedic, les chiffres sur les États-Unis viennent de publications de l'US Small Business Administration et de Robert BEDNARZICK, « The role of entrepreneurship in US and European job growth », *Monthly Labor Review*, juillet 2000.

prises plus petites évitent, autant que faire se peut, de créer des emplois. Ces différences de comportement sont significatives : Ralf Fendel et Michael Frenkel, deux chercheurs de la Georgetown University, ont calculé qu'une augmentation de 1 % du PNB entraînait une augmentation de 1,74 % de l'emploi dans les entreprises allemandes de plus de cinq cents salariés et de seulement 1,32 % dans les autres (6). Les mêmes calculs, réalisés sur des données françaises, donneraient des résultats différents, mais il est peu probable que l'écart soit plus faible. Cela tient aux contraintes auxquelles ces entreprises sont soumises, du fait de leur taille, et qui interdisent de les confondre avec des organisations plus importantes : les PME ne sont pas de grandes entreprises en modèle réduit. Elles vivent dans un environnement différent et elles ont des règles de fonctionnement spécifiques.

Des contraintes financières

Sur le chemin de la croissance, les PME rencontrent de nombreux obstacles. Les premiers sont de nature financière.

Lorsqu'elles cherchent des financements, elles n'ont en général accès qu'aux prêts bancaires alors que leurs concurrentes plus importantes peuvent s'adresser aux marchés financiers (7). En l'absence d'informations fiables sur leurs performances réelles et leurs perspectives, les banquiers leur appliquent des taux d'intérêt élevés et leur demandent des fonds propres d'autant plus importants qu'ils savent leurs créances mal protégées (8). Ces banquiers sont d'autant plus exigeants que beaucoup de PME n'ont pas la taille critique nécessaire pour être efficaces et, donc, rentables. C'est vrai des entreprises naissantes, dont beaucoup disparaissent faute d'avoir jamais pu atteindre ce seuil ; ce l'est également d'entreprises plus anciennes qui sont trop proches de ce seuil pour avoir une rentabilité suf-

fisante pour résister longtemps aux aléas de la vie économique (9).

Il faut ajouter à cela que les PME sont souvent en situation de dépendance à l'égard des grands groupes, qui usent et abusent de leur avantage (délais de paiement très longs, obligation de constituer des stocks...).

Ces contraintes financières fragilisent les PME et les incitent à faire preuve de prudence, tant dans leurs politiques d'investissement que dans leur gestion quotidienne. Elles sont d'autant plus prudentes qu'elles savent qu'endettement et taux d'intérêt élevés les fragiliseraient en cas de retournement de conjoncture. Et comme elles ne pourraient alors ni se restructurer (elles sont trop petites pour cela), ni transférer à leurs sous-traitants une partie de leurs charges (elles n'ont pas un pouvoir de marché suffisant), elles anticipent ce risque :

- elles font passer les investissements de productivité qui présentent peu de risque mais ne créent pas d'emplois avant les investissements de capacité, qui imposeraient le financement de stocks plus importants et d'équipes plus nombreuses ;

- elles préfèrent les investissements de modernisation et d'amélioration de leurs équipements existants, qui permettent d'étaler les dépenses sur plusieurs années, aux remplacements de matériels, comme on a pu le montrer pour les machines outils (10).

Lorsqu'une récession s'annonce, elles vidant rapidement leurs stocks pour ne pas avoir à les financer, elles réduisent leurs effectifs d'intérimaires et annulent leurs recrutements. Au premier signe de vents mauvais, elles replient leurs voiles, ce qui, dans une économie où une majorité d'entreprises se comporte de cette manière, accélère les récessions (11).

Le mode dominant de financement des PME freine leur croissance et agit sur leur politique d'emploi de deux manières :

- les banquiers, mal informés des performances et perspectives des PME (l'asymétrie d'information des économistes), rationnent le crédit qu'ils leur accordent en augmentant les taux ou en limitant les quantités, ce qui freine le développement de ces entreprises en période de croissance : elles ne créent donc pas autant d'emplois qu'elles le pourraient ;

- pour éviter un endettement et des taux d'intérêt élevés, qui les fragiliseraient en cas de retournement de conjoncture, les PME anticipent les difficultés à venir et privilégient dans les périodes fastes les stratégies qui limitent les créations d'emploi : allongement des délais, investissements de productivité...

(6) Ralph FENDEL & Michael FRENKEL, « Do small and medium-sized enterprises stabilize employment ? Theoretical considerations and evidence from Germany », in *Zeitschrift für Wirtschafts und Sozialwissenschaften*, vol. 188, 1998.

(7) Même lorsqu'ils ont accès à d'autres modes de financement, les dirigeants de PME, surtout lorsque l'entreprise est familiale, leur préfèrent souvent les prêts bancaires qui garantissent leur indépendance et les mettent à l'abri de l'intervention dans la gestion de l'entreprise d'actionnaires qu'ils ne contrôlent pas directement.

(8) Les banquiers sont mieux informés des perspectives de croissance des grandes entreprises qui sont sous le contrôle des marchés financiers, ce qui n'est pas le cas des PME.

(9) Certains auteurs ont même suggéré que c'était le cas de la majorité des PME. Cf. Leonard WEISS, « Optimal plant scale and the extent of suboptimal capacity » in *Essays on industrial organization in honor of Joe Bain*, Cambridge, 1976. Voir également David AUDRETSCH, « Start-up size and Establishment exit », *Review of Economics and Statistics*, 1993.

(10) Voir pour une illustration de ce point : Cédric ÉTIENNE et Pierre LAMBLIN, *Machines-outils : photographie du parc français et perspectives d'achat européennes*, Sessi, octobre 1999.

(11) Mark GESTLER & Simon GILCHRIST, *Monetary Policy, business cycles and the behavior of small manufacturing firms*, Mimeo, 1992.

Les capacités cognitives du management

Seconde famille d'obstacles : les capacités cognitives du management. La complexité d'une organisation croît avec sa taille. Et lorsque cette complexité dépasse les capacités de traitement de l'information des managers, ils ne contrôlent plus ce qui se fait dans l'entreprise : les erreurs se multiplient, la qualité se dégrade... et la croissance ralentit, avant de s'interrompre. Ce phénomène, décrit il y a une quarantaine d'années par un économiste britannique, Edith Penrose (12), touche toutes les entreprises, mais plus encore les petites qui buttent sur une autre difficulté : l'impossibilité d'atteindre, dans chacune de leurs spécialités, la taille suffisante pour que leurs salariés se forment, développent et entretiennent de bonnes pratiques. Qu'il s'agisse de qualité, d'informatique ou de gestion de ventes à l'étranger, il faut un certain volume de travail pour justifier la spécialisation d'un ou plusieurs collaborateurs.

À défaut, les tâches sont prises en charge par des collaborateurs sans compétences suffisantes, qui ne peuvent fournir que des prestations médiocres ou peu compétitives. Avec la croissance, ces difficultés peuvent être résolues

Au premier signe de vents mauvais, les PME replient leurs voiles, ce qui, dans une économie où une majorité d'entreprises se comporte de cette manière, accélère les récessions

par des changements d'organisation et d'hommes. Pour ne citer que cet exemple, le chef d'entreprise peut prendre en charge la gestion des ressources humaines dans les entreprises de moins de vingt personnes ; il lui faut un secrétaire général qui connaisse le droit du travail dans une entreprise de cinquante personnes ; un directeur du personnel formé aux techniques de GRH

Photo © Benoit Decoux

dans une entreprise de deux cents personnes et un directeur des ressources humaines dans une entité de plus de cinq cents personnes. On peut ainsi définir des seuils au-delà desquels la croissance demande un changement d'organisation. Mais à chaque fois qu'une entreprise approche de ces seuils, apparaissent des résistances qui agissent comme autant de freins sur la croissance :

- l'entrepreneur peut s'interroger sur ses compétences : est-il en mesure (et en éprouve-t-il le désir ?) de diriger une organisation plus complexe ?
- il peut également douter de sa capacité à pérenniser un chiffre d'affaires suffisant pour financer l'augmentation des frais fixes qu'entraîne le franchissement d'un seuil, sachant qu'il lui sera très difficile

de revenir en arrière puisque ces seuils fonctionnent comme des cliquets : une fois passé, on ne revient pas en arrière (13) ;

(12) Edith PENROSE, *The theory of the growth of the firm*, 1959. La revue *Contribution to Political Economy* a publié en 1999 un numéro qui rend hommage à cette spécialiste de l'économie industrielle, dont les travaux - très originaux - ont récemment été redécouverts par les théoriciens de la « *Resource based view of the firm* ».

(13) Les quelques études qui ont effectué un suivi sur plusieurs années des entreprises, le confirment : il est très rare qu'une entreprise régresse de manière significative : sur une population de onze cents PMI créées ou reprises en 1987, 52 % avaient survécu en 1995, 37 % avaient cessé leur activité et 11 % seulement étaient passées sous le seuil des dix employés (d'après Jacques BONNEAU, *Les nouvelles PMI*, Sessi, février 1996).

- il peut encore reculer devant le coût de la transition : les cadres étant, en général, mieux rémunérés dans les grandes entreprises que dans les petites, le recrutement d'un collaborateur qui en vient peut entraîner une augmentation générale des rémunérations de l'encadrement et, donc, des frais fixes ;

- de leur côté, les cadres dont les missions doivent être redéfinies hésitent à abandonner une part de leurs responsabilités à de nouveaux venus dont les compétences plus « approfondies » peuvent leur « faire de l'ombre » et les mettre en défaut sur des dossiers qu'ils traitent depuis longtemps ;

- quant aux salariés, ils ne sont pas forcément favorables à des changements qui modifient leur manière de travailler et de vivre en société dans l'entreprise.

Les résistances de beaucoup de chefs d'entreprise à franchir le seuil des quarante-neuf salariés illustrent bien ce phénomène. On sait qu'à partir de cinquante salariés, il faut créer un comité d'entreprise, avec lequel les chefs d'entreprise doivent se concerter régulièrement. L'obligation d'animer ces réunions, de devoir s'engager sur l'avenir, de justifier et de rationaliser des décisions souvent prises de manière intuitive, les gênent sans doute autant que la perspective de devoir faire face à des représentants des salariés qu'ils connaissent depuis longtemps (14).

(14) Il faut ajouter à cela que la création d'un comité d'entreprise a un coût pour l'entreprise (relèves syndicales...). Le CNPF avait calculé que passer de 49 à 50 salariés revient en fait à passer de 49 à 50,7 salariés.

Les risques pris par l'entrepreneur

Une autre différence majeure entre les grandes et les petites entreprises est la nature des risques que prennent leurs dirigeants. Les difficultés d'une grande entreprise et celles d'une petite entreprise n'ont pas les mêmes conséquences. Les cadres dirigeants des premières ris-

quent - au pire - de perdre leur emploi et leur réputation, mais ils s'en sortent en général avec de fortes indemnités et sont rarement sanctionnés pour leurs erreurs de management. Il en va tout autrement pour les patrons des PME, qui sont directement sanctionnés en cas de difficultés, parfois même sur leurs biens propres. Cette sanction paraît d'autant plus lourde que les salariés bénéficient d'allocations chômage et de services pour les aider à retrouver une activité. Dans une société qui ne protégerait que très mal ses salariés, le risque paraîtrait plus faible. Ceci explique sans doute que le pourcentage

d'agents économiques engagés dans des activités entrepreneuriales soit plus faible dans les pays qui protègent mieux leurs salariés : la France, mais aussi le Danemark, la Finlande ou l'Allemagne...

Faute de pouvoir se protéger autrement, les patrons les plus sensibles au risque (et comment ne le seraient-ils pas dès lors qu'ils savent leur entreprise fragile ?) préfèrent la sécurité à la croissance et au recrutement.

Photo © Stone/Getty Images

Lorsque les échecs sont lourdement sanctionnés, les entrepreneurs préfèrent les stratégies prudentes à celles qui promettent la croissance mais présentent des risques.

Lorsqu'ils en ont l'opportunité, ils investissent dans les bâtiments dans lesquels ils travaillent plutôt que dans des machines (15). Ils ne le font que pour constituer un patrimoine mais, ce faisant, ils ratent des occasions de développement. D'autres privilégient les organisations qui permettent de contracter rapidement l'activité sans augmenter de manière trop significative les frais fixes. La bonne résistance aux crises des entreprises de vingt à quarante-neuf salariés, qui peuvent fonctionner avec une équipe management réduite vient sans doute de là. D'autres encore, qui bénéficient d'un monopole local sur leur marché, lisent leurs revenus : plutôt que de répondre immédiatement aux demandes de leurs clients, ils les font attendre, ce qui leur assure des revenus futurs et les met à l'abri des fluctuations économiques. Ce comportement est courant dans les métiers du bâtiment.

Ces stratégies prudentes ne sont pas propres aux entrepreneurs français. Bien loin d'être un fait de culture, elles sont une réponse rationnelle à des situations jugées dangereuses, que l'on rencontre partout. Michelle J. White, de l'Université de Californie, a montré que la croissance des petites entreprises était plus vigoureuse dans les États américains qui protègent le mieux les entrepreneurs des conséquences financières d'un échec de leur entreprise (16). Lorsque les échecs sont lourdement sanctionnés, les entrepreneurs préfèrent les stratégies prudentes à celles qui, certes, promettent la croissance mais, en revanche, présentent des risques.

LES STRATÉGIES
PRUDENTES
NE SONT PAS
LE PROPRE
DES ENTRE-
PRENEURS
FRANÇAIS

LES PME SONT PLUS SENSIBLES AUX RÉGLEMENTATIONS

Les PME ne sont pas seulement soumises à d'autres contraintes que les grandes entreprises, elles sont également plus sensibles aux effets des réglementations, notamment celles sur le salaire minimum.

Le salaire minimum

On sait que les grandes entreprises versent des salaires plus élevés que les PME. D'après l'INSEE, les entreprises de plus de cinq cents salariés versaient en 1992

(15) Pour une analyse de ces comportements patrimoniaux, voir Bernard GIRARD, « Pourquoi les PME restent-elles PME ? », *Gérer et Comprendre*, septembre 1997, n° 49.

(16) Michelle J. WHITE a publié plusieurs papiers sur ce thème. Voir, par exemple, *Personal Bankruptcy and the Level of Entrepreneurial Activity*, 2001, *working paper* écrit en collaboration avec Wei FAN.

des salaires de 8 % supérieurs à ceux des entreprises de moins de cinquante.

Ces écarts tiennent à la concentration plus importante de salariés peu qualifiés et payés au SMIC dans les PME (plus de 30 % dans les très petites entreprises, 15,6 % dans les entreprises de dix à quarante-neuf salariés contre 4,7 % dans celles de plus de cinq cents salariés (17)), à leurs politiques de ressources humaines (les PME utilisent plus systématiquement les dispositions qui permettent de réduire la masse salariale) mais aussi - et surtout - aux effets de taille qui permettent aux grandes entreprises de mener des politiques sociales plus généreuses (et plus incitatives!).

Leur taille leur permet en effet de profiter des économies d'échelle, de réaliser des gains de productivité (18) et d'étaler sur un plus grand nombre de salariés les frais fixes. De fait, les grandes entreprises amortissent mieux les augmentations salariales que les PME : de 1988 à 2000, le coût de travail unitaire (coût du travail par employé, corrigé de la productivité du travail) a augmenté de 2,3 % dans les PME européennes et de 1,7 % dans les grandes entreprises.

Pour tous ces motifs, les augmentations du SMIC ont un effet plus direct et plus brutal sur les PME que sur les grandes entreprises. En ce sens, un salaire minimum élevé a d'autant plus d'impact sur l'emploi que les PME pèsent plus lourd dans l'économie. Mais ce n'est pas, comme on le dit souvent, parce que les salariés peu qualifiés sont trop payés pour ce qu'ils savent faire, mais plutôt parce que les entreprises sont trop petites. Ce qui, naturellement, modifie les choses.

Cette différence entre grandes et petites entreprises complique les analyses sur les niveaux de salaire. Toutes les comparaisons internationales montrent que les salaires versés en France sont compétitifs, ce qui favorise les grandes entreprises qui interviennent sur les marchés mondiaux (19). On ne peut cependant exclure qu'ils restent trop élevés pour les entreprises plus petites. Cette contradiction met en évidence le rôle ambigu du SMIC, qui tire vers le haut les salaires les plus faibles en même temps qu'il écrase les salaires plus élevés.

(17) Philippe COMBAULT, *Les salariés au SMIC et la garantie mensuelle au 01/07/01*, Dares, 2002

(18) De 1993 à 2000 les gains de productivité ont progressé de 2,8 % dans les grandes entreprises européennes et de 2,1 % dans les PME (source : *Sixième rapport de l'Observatoire européen des PME*).

(19) Voir, par exemple, l'*European Salary Survey* d'Adcco. Cette étude réalisée sur sept pays européens montre que le travail qualifié est en général moins bien rémunéré en France qu'en Allemagne, en Suisse, aux Pays-Bas et en Grande-Bretagne, mais qu'il est mieux rémunéré qu'en Italie et en Espagne, deux pays dont les taux de chômage sont également élevés.

Le salaire minimum sert de base pour le calcul des rémunérations dans les PME qui n'ont que peu d'informations sur les salaires. Ces entreprises au turn-over très faible connaissent mal les salaires pratiqués sur le marché. Elles ont besoin d'une référence à laquelle se raccrocher pour effectuer leurs calculs. Pour les emplois de cadres, elles utilisent les études des cabinets spécialisés, comme Hay ou Hewitt. Pour les emplois d'ouvriers ou d'employés qu'il est souvent difficile de comparer tant ils sont spécifiques, elles prennent le SMIC comme prix de référence du travail non qualifié (20) et le corrigent en fonction de la qualification, de la difficulté des tâches et de ce qu'elles savent du marché local du travail. Plutôt, donc, que de comparer le prix du travail sur le marché, leurs services du personnel évaluent la valeur d'un emploi par rapport au salaire minimum. « *Cela vaut 1,1 ; 1,2 ; 1,3 SMIC...* » Cette méthode a naturellement tendance à tirer vers le bas les prix du travail qualifié qui n'est plus évalué en fonction de sa rareté mais de son rapport au travail non qualifié.

Dans une économie dominée par des entreprises qui utilisent une méthode de ce type pour fixer les salaires, les salaires des emplois qualifiés pourraient donc être tirés vers le bas, ce qui expliquerait cet apparent paradoxe : des salaires compétitifs et des entrepreneurs qui se plaignent du coût trop élevé du travail.

Les rigidités du marché du travail

Les PME sont également plus sensibles que les grandes entreprises à la réglementation sur les licenciements, législation dont beaucoup d'économistes font un obstacle au recrutement, les employeurs hésitant à recruter des salariés dont il sera difficile de se séparer lorsque la situation l'exigera. Moins bien équipées pour gérer les tâches administratives qui constituent une bonne moitié de ces obstacles (l'autre moitié étant les indemnités qu'il faut verser au salarié dont on se sépare), elles n'ont pas les moyens de reclasser leur personnel alors que les grandes entreprises peuvent organiser des mobilités entre leurs différents établissements.

Les évolutions « spontanées » du marché du travail posent également problème :

- du fait de leur mode de fonctionnement et de leur organisation, les PME offrent des emplois très spécifiques auxquels l'Éducation Nationale ne peut pas préparer ; le système scolaire peut facilement former des contrôleurs de gestion et des spécialistes des ressources humaines pour les grandes entreprises dont les besoins

sont génériques ; il lui est beaucoup plus difficile de former des secrétaires généraux de PME, sachant que les compétences demandées pour tenir ce genre de poste varient grandement d'une entreprise à l'autre ;

- le chômage allonge la durée des études des jeunes gens qui, une fois sortis du système scolaire, souhaitent naturellement des emplois, des rémunérations et des conditions de travail correspondant à leur niveau de formation ; à défaut de les trouver dans le secteur privé, ils recherchent des emplois dans l'administration et les entreprises publiques ou se tournent vers les différentes formes de non-emploi volontaire qui concerneraient, d'après Guy Laroque et Bernard Salanié, 57 % des sans emplois de vingt-cinq à quarante-neuf ans (21).

Échapper à ces contraintes

Les avocats des PME opposent en général à leurs critiques les avantages des organisations plus petites. Elles sont, disent-ils en substance, plus flexibles, plus réactives : les décisions y sont plus rapides et les changements menés plus rondement. On pourrait ajouter qu'elles sont moins sensibles aux dérives bureaucratiques qui gonflent inutilement les effectifs des grandes entreprises (22).

Tout cela est exact et compense au moins en partie les effets d'une taille trop faible, mais ces qualités sont également sources de fragilité :

- la rapidité de décision va souvent avec le manque de préparation et d'anticipation ; on se décide d'autant plus vite qu'on s'y prend au dernier moment, quand il est déjà trop tard ;

- la flexibilité se gagne souvent aux dépens de la spécialisation, c'est-à-dire de la compétence, d'où des erreurs (23).

Quels que puissent être par ailleurs les bienfaits d'une petite taille, les contraintes l'emportent nettement sur les avantages, ce qui ne veut pas dire que toutes les PME sont également affectées, ni que toutes soient condamnées à subir ces inconvénients.

(21) in « Une décomposition du non-emploi en France », *Économie et Statistiques*, n° 331, 2000. Ces résultats ont été violemment contestés (voir Michel HUSSON, « L'épaisseur du trait », *La Revue de l'IRE* n°34, 2000/3).

(22) On pense aux lois de Parkinson, qui montrent comment une organisation peut croître sans contrôle.

(23) Les grandes entreprises n'échappent pas à ce défaut, comme le montre de manière convaincante Christian MOREL dans *Les décisions absurdes*, Gallimard, Paris, 2002

(24) En fait, Robert LUCAS souhaitait expliquer pourquoi toutes les entreprises d'un même secteur ne tendent pas vers une taille optimum comme le prévoit la théorie. Cf. R. LUCAS, « On the size distribution of business firms », *Bell Journal of Economics*, automne 1978.

(20) Les conventions collectives jouent également ce rôle, mais leurs classifications évoluent lentement et paraissent souvent déconnectées de la réalité de l'entreprise.

La croissance rapide et le capital-risque

Est-ce, comme l'a suggéré le Prix Nobel Robert Lucas (24), parce qu'elles ont des entrepreneurs plus compétents ? Ou, plus simplement, parce qu'elles ont choisi des niches de marché plus favorables ? Reste que certaines entreprises réussissent à relâcher les contraintes qui brident leur croissance.

Ces entreprises à croissance forte sont, partout, des moteurs de l'emploi. Les 6 % de PME néerlandaises à forte croissance seraient responsables de la moitié des créations d'emplois aux Pays-Bas. Même chose au Canada et aux États-Unis où l'on dit que les entreprises à forte croissance assureraient 25 % des créations d'emplois. Ce phénomène existe également en France. Toutes les grandes entreprises nées ces quarante dernières années ont bénéficié de marchés en forte expansion qui leur ont permis de lever plusieurs des obstacles signalés plus haut.

Mais ces « gazelles » - comme les appelle David Birch - paraissent moins nombreuses en France qu'ailleurs, notamment qu'aux États-Unis, et semblent avoir une croissance plus lente. On incrimine souvent la rareté de l'innovation en France, mais c'est à tort : comme le montrent tant l'histoire que les exemples étrangers, une croissance rapide n'est pas l'apanage des seules entreprises innovatrices. Par ailleurs, les travaux de Philippe Mustar montrent que des entreprises innovantes, souvent liées à l'université, existent bien en France, et qu'elles connaissent des taux de croissance supérieurs à la moyenne. L'explication est donc à chercher ailleurs, notamment du côté de la faiblesse du capital-risque en France (25).

On sait que les entreprises qui bénéficient de ce mode de financement recrutent rapidement et souvent massivement. C'est que le capital-risque lève la plupart des contraintes qui brident la croissance des PME ordinaires et que nous avons décrites plus haut. Plusieurs effets jouent simultanément :

- *un effet de sélection et d'information* : les sociétés de capital-risque sélectionnent des entreprises qui ont des perspectives de croissance rapide ; à l'inverse des banques, elles disposent d'une information de qualité sur les entreprises qu'elles financent et sur leurs marchés ; si elles acceptent de prendre des risques - c'est leur métier - elles le font en connaissance de cause ;
- *un effet de compétence* : pour obtenir des fonds d'une société de capital risque, l'entrepreneur doit développer un *business plan*, exercice délicat qui suppose des compétences, une bonne connaissance de son marché et une vision à moyen terme de ce qu'il veut faire ; la qualité du projet, celle de l'entrepreneur qui le propose sont des éléments qui interviennent dans la sélection des entreprises ;

(25) C'est la thèse que soutient Bernard ZIMMERN in *Les fabricants de chômage*, Plon, 2002

- *un effet de qualité* : les sociétés de capital risque imposent aux candidats qu'elles retiennent des choix qui favorisent la croissance : se concentrer sur un métier pour atteindre une taille critique, viser très rapidement des marchés mondiaux ;

- *un effet de signal* : pour atteindre les objectifs ambitieux qu'elles se sont donné, les entreprises que financent les sociétés de capital-risque ont besoin de ressources humaines, de collaborateurs pour développer leur produit, pour le faire connaître et le vendre. Dans leurs premiers mois, leurs investisseurs attendent d'elles qu'elles se donnent les moyens de croître.

Les PME qui souhaitent échapper aux contraintes qui les brident peuvent le faire autrement qu'en faisant appel au capital-risque : elles peuvent se mettre en position de sous-traitance ou s'organiser en groupe, deux solutions souvent utilisées en France mais qui présentent le même inconvénient : elles créent peu d'emplois.

La sous-traitance

Les entreprises qui se spécialisent dans des activités de sous-traitance sont plus nombreuses en France qu'ailleurs en Europe. 43 % des entreprises industrielles de cinquante à cinq cents salariés réalisent plus du tiers de leur chiffre d'affaires en sous-traitance, contre moins de 20 % en Allemagne et en Grande-Bretagne (26).

La sous-traitance les amène souvent à déléguer à des partenaires plus importants une partie de leur management (gestion de la qualité, bureau d'étude...), voire de leur financement, ce qui leur permet donc d'échapper à certaines des contraintes mises en évidence plus haut.

Cette solution les oblige à créer des emplois lorsque les donneurs d'ordre en expriment le besoin, mais elle les met en situation de dépendance et dans une grande insécurité, qui n'incitent pas à créer des emplois durables. Les entreprises qui ont choisi cette voie sont en général de grandes utilisatrices de l'intérim et des contrats précaires.

Les groupes

Les entreprises qui se libèrent de ces contraintes en s'associant sont également très nombreuses. En l'espace d'une décennie, le nombre des groupes a explosé. Il y avait, au début des années 90, deux mille groupes

(26) Ce modèle est très répandu en France. C'est celui qui domine dans le monde agricole, où les coopératives ont pris en charge toute la partie technique de la culture laissant aux cultivateurs la seule exploitation.

(27) Dans un département aussi dynamique que l'Isère, les grosses PME indépendantes ont pratiquement disparu.

recensés en France : il y en a aujourd'hui près de dix mille qui associent aussi bien de grandes entreprises que des PME. Ce phénomène a surtout touché les grosses PME : la plupart des établissements de plus de deux cent cinquante salariés sont aujourd'hui membres d'un groupe (27). Mais on trouve également un grand nombre de micro-groupes qui, toutes filiales confondues, emploient moins de cinq cents salariés. Ce phénomène est probablement lié à plusieurs facteurs :

- *l'ouverture de l'économie française sur l'étranger* : lorsqu'une entreprise étrangère rachète une entreprise française, celle-ci devient membre d'un groupe dont la tête est à l'étranger ;

- *le poids historique du secteur public dans l'économie française* : pour échapper aux contraintes de la nationalisation, beaucoup d'entreprises ont multiplié les filiales ; elles ont conservé cette structure lorsqu'elles ont été privatisées ;

- mais aussi, et surtout, *le souci d'échapper aux contraintes propres aux PME*, notamment en matière financière : la mise en commun des trésoreries des différentes sociétés du groupe, le jeu des prêts et avances permettent de réduire les concours bancaires.

En ce sens, la multiplication des groupes dans la dernière période est probablement une conséquence de la loi bancaire de janvier 1984, qui ne fait plus « *obstacle à ce qu'une entreprise, quelle que soit sa nature, puisse procéder à des opérations de trésorerie avec des sociétés ayant avec elle, directement ou indirectement, des liens de capital qui confèrent à l'une des entreprises liées un pouvoir de contrôle effectif sur les autres* ». L'organisation en groupe relâche la plupart des contraintes auxquelles sont soumises les PME. On aurait tort, cependant, d'en conclure à des effets immédiats sur l'emploi.

Cela tient, en effet, à la manière dont fonctionnent ces groupes. Par souci de contrôle, mais aussi parce que les ressources managériales sont rares, le centre - la société mère - concentre les fonctions stratégiques, notamment les fonctions financières et la gestion des ressources humaines. Seules les fonctions directement liées aux marchés et aux produits - la production, le marketing et la vente - sont décentralisées et prises en charge par les responsables de chaque usine.

Lorsque des sous-effectifs apparaissent dans une unité, le responsable de l'usine en est le premier averti et il demande naturellement des compléments d'effectifs. Mais la décision de recruter ne lui appartient

pas : elle est centralisée et prise, « au siège », par le comité de direction auquel il fait sa demande. Dans cette instance, tous ne sont pas égaux. L'avis des membres de la direction générale pèse, en général, plus que celui des directeurs des filiales ou des usines. L'avis du directeur d'usine qui souhaite des effectifs complémentaires compte moins que celui du directeur financier qui milite toujours, naturellement, pour plus de rigueur. La bataille n'est pas toujours perdue, mais elle peut être difficile et prend toujours beaucoup de temps. D'où des sous-effectifs structurels dans ces groupes qui n'apparaissent pas dans des entreprises de même taille, organisées de manière plus traditionnelle, où le directeur de la production appartient au comité de direction, pèse du même poids que le directeur financier et peut plus rapidement obtenir ce qu'il souhaite.

LES CONSÉQUENCES DE LA MONTÉE EN PUISSANCE DES PME

Les analyses sur le « mal français » mettent presque toujours l'accent sur le poids de l'État, sur le nombre de fonctionnaires trop élevé, sur une culture administrative qui bride l'esprit d'initiative. Elles n'ont pas forcément tort, mais à concentrer tout leur tir sur cette cible facile, elles restent aveugle à cet autre mal français qu'est le poids trop élevé, dans l'économie, de ces PME qui ont fait du régime minceur leur quotidien. Comme on l'a vu, ce choix n'est pas sans motif. On pourrait même dire qu'il est rationnel. Reste que lorsque la croissance revient, ces entreprises demandent à leurs salariés de faire plus d'efforts et privilégient l'intérim et les contrats précaires alors qu'elles pourraient recruter. Tous comportements qui se renforcent d'eux-mêmes : comme les PME offrent des emplois mal rémunérés et peu de perspectives de carrière, les salariés ne les retiennent qu'en tout dernier choix : ce qui rend les recrutements plus difficiles.

On dit souvent que les PME sont une chance pour l'emploi. C'est sans doute vrai lorsqu'elles se développent et deviennent de grandes entreprises, mais lorsqu'elles se multiplient sans grandir, elles produisent ce qui est devenu l'un des traits les plus inquiétants de l'économie française : son incapacité à profiter de la croissance pour créer massivement des emplois.