



décembre 2000

LES DYNAMIQUES DES PME : DU LOCAL À L'INTERNATIONAL

Le rôle moteur des PME dans le développement économique et la croissance de l'emploi fait désormais l'objet d'un large consensus. Mais la reconnaissance du dynamisme des PME ne saurait tenir lieu d'analyse et ne constitue nullement une vérité absolue. Le Centre d'études de l'emploi, avec le soutien de la mission animation de la recherche de la DARES, a réuni dans un ouvrage les travaux de plusieurs des meilleurs spécialistes français et étrangers des PME. Leurs contributions soulignent leurs atouts et attirent également l'attention sur les conditions particulières de leur développement. Nous présentons ici trois monographies tirées de cet ouvrage qui illustrent l'effort d'adaptation des PME confrontées au nouvel environnement concurrentiel.

L'organisation territoriale et le développement local ont joué un rôle central dans la naissance et la consolidation des PME. Mais aujourd'hui, ces atouts ne sauraient suffire pour relever le défi de la mondialisation qui concerne aussi ces entreprises. Pour s'adapter à la nouvelle donne, les PME développent différentes stratégies qui leur permettent, tout en tirant parti de leur insertion territoriale, de poursuivre leur développement et notamment

d'être présentes sur le marché mondial. Les exemples suivants illustrent trois aspects de cette nécessaire adaptation : le développement des ressources locales par la mobilisation conjointe des acteurs concernés, la mobilisation de ressources spécifiques en particulier la compétence et le savoir-faire hérités d'un passé industriel et un nouveau positionnement dans la filière textile - habillement.



DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES LOCALES

Petite ville de quatre mille habitants, Le Cheylard souffre de son isolement dans une zone rurale enclavée et de son manque d'équipements. Néanmoins, trois entreprises sont parvenues à s'y développer et à se placer au premier plan dans leurs secteurs respectifs :

l'une dans les tissus spéciaux pour l'automobile, l'autre pour la vente de bijoux par correspondance et la troisième pour les systèmes de conditionnement et d'emballage. Entre 1988 et 1990, 220 emplois ont été créés dans la zone du Cheylard et une centaine d'embauches supplémentaires ont été réalisées depuis 1996. Dès 1993, les industriels se rendent compte qu'ils risquent de manquer de la main-d'œuvre qualifiée nécessaire à leur développement international. Ils vont donc s'organiser en concertation avec les autorités locales pour modifier leur environnement de production et notamment en matière de formation, leur principal handicap. Ils proposent un plan de formation annuel pour l'emploi de 54 jeunes et la création d'un lycée polyvalent de proximité pour assurer la formation professionnelle et permanente. En outre, ils demandent la mise sur pied de services adaptés au contexte local.

Ces propositions se sont heurtées aux logiques administratives. Après une période d'affrontement, l'autorité préfectorale est intervenue pour faire admettre aux administrations la pertinence des demandes des acteurs locaux. La mobilisation des entreprises appuyée par les collectivités locales a finalement débouché sur l'ouverture d'un lycée en 1998.

On le voit, à travers cet exemple, le développement des PME suppose aujourd'hui de nouvelles formes de mobilisation pour accroître les ressources dont elles disposent au niveau local. L'aide des pouvoirs publics apparaît indispensable mais son efficacité exige une

remise en cause de la démarche traditionnelle qui voit l'administration publique imposer ses schémas de développement.



LA MAÎTRISE DU MÉTIER

Les grands groupes de la région stéphanoise n'ont pas résisté à la crise et ont presque tous disparu. Néanmoins, la plupart des PMI qui travaillaient pour eux ont réussi à se maintenir. L'effondrement de la grande industrie a été compensé par un rythme soutenu de renouvellement du tissu industriel. Des jeunes de la région ayant acquis leur expérience professionnelle sur place et disposant d'un bon niveau de formation ont assuré la relève en reprenant les PMI défailtantes ou en en créant de nouvelles. Ces nouveaux entrepreneurs se sont appuyés sur des réseaux locaux qui leur ont permis de mobiliser le capital et les compétences nécessaires. Beaucoup d'entre eux avaient acquis un savoir-faire industriel dans un bureau d'étude avant de créer une société de services élargissant son domaine d'activité à la production industrielle.

Le succès de la recomposition de ce tissu de PME est lié à un positionnement sur des marchés nouveaux et à l'accès à l'exportation, souvent dans le cadre de réseaux d'entreprises. Les PME stéphanoises se développent autant grâce à une maîtrise technologique qu'à leur capacité à offrir un ensemble de services connexes en lien avec d'autres entreprises.

Plusieurs pôles sectoriels ont émergé sur la base d'une coopération entre industriels locaux et avec le soutien de la

municipalité : pôles industriels de l'eau, de la viande, productive, pôle mécanique et pôle des techniques médicales.

Toutefois, l'échec de la plupart des actions de développement menées par la municipalité ont montré la nécessité de rechercher des appuis hors de la région. Malgré le maintien de liens avec les entreprises de la région, la tendance actuelle des PME stéphanoises est celle d'un affaiblissement des rapports interentreprises au sein des territoires en même temps que le développement de réseaux ouverts sur l'extérieur.



TRANSFORMATION DE LA FILIÈRE TEXTILE - HABILLEMENT

Dès le début des années 1980, les PME de l'habillement, longtemps liées pour la diffusion de leurs produits à des commerçants locaux, ont été confrontées aux nouvelles formes de distribution. On est passé d'une situation où les fabricants avaient la maîtrise de l'ensemble du processus, tout au long de la filière, y compris de la distribution, à une situation où de nombreux grands distributeurs contrôlent les différentes opérations et leur enchaînement. Le quasi-monopole de la diffusion des courants de mode et de l'établissement des prix est passé des fabricants à ce nouveau secteur de la distribution.

L'externalisation de la fabrication a renforcé le rôle des façonniers (sous-traitants) qui sont devenus plus autonomes en se rapprochant des distribu-

teurs qui ont passé contrat directement avec eux. Ils ont ainsi accru leurs responsabilités au point de devenir de véritables acteurs industriels. De leur côté, les distributeurs ont pris l'initiative de la création en relation directe avec les façonniers.

L'intégration des activités de création et d'approvisionnement des matières premières et la quasi-intégration des opérations industrielles par les distributeurs ont incité les acteurs traditionnels à réagir en utilisant les mêmes armes : intégration ou quasi-intégration de leur propre distribution et externalisation d'une partie des opérations de fabrication.

Les fabricants ont également modifié leurs stratégies de gestion de la production et des ressources humaines. Ils ont sous-traité et délocalisé une grande partie de la fabrication, construit des réseaux de distribution, mis en œuvre les nouvelles technologies de l'information permettant une différenciation accrue des produits et un gain de qualité.

Ces changements de stratégie sont à l'origine de mutations profondes de l'organisation globale. La filière textile – habillement – distribution passe d'une intégration verticale dominée par l'amont à une intégration dominée par l'aval dans laquelle la répartition traditionnelle des rôles se modifie et les relations deviennent plus complexes.

Aujourd'hui, cette filière se caractérise par une imbrication croissante des relations et un effacement des frontières des entreprises et des métiers. Les activités du textile – habillement organisées autrefois selon

une logique de filière industrielle s'enchaînent de plus en plus selon une logique de flux et de services dans le cadre de relations de partenariat interentreprises. Dans cette nouvelle forme d'organisation et de relations, les fabricants ont créé des réseaux de boutiques et investi dans la création et la gestion des achats de matières.

Un nouveau rapport de forces s'est établi entre fabricants et distributeurs par le biais d'un transfert de fonctions. Les fabricants deviennent également des concepteurs et, pour une part, distributeurs, tandis que les distributeurs assurent la conception des modèles et la gestion industrielle des produits avant leur commercialisation. Les relations interentreprises et notamment le partenariat industriel qui succède aux rapports asymétriques de sous-traitance tendent à devenir le nouveau mode de fonctionnement de la filière.



L'accent mis sur les performances des PME en termes d'emploi prenait tout son sens quand elles s'inscrivaient dans les limites strictes de leur territoire d'origine. Mais aujourd'hui, leur développement, voire leur survie dépend de leur capacité à s'intégrer dans des réseaux internationaux, notamment pour exporter. Ceci implique la mobilisation de nouvelles ressources locales et l'activation de réseaux plus larges débordant de leur aire d'origine¹.

Si l'importance de leur inscription historique et territoriale peut encore permettre de caractériser les PME par rapport aux grandes entreprises, elles ne se définissent plus uniquement par leurs attaches à leur passé et à leur localité (Courault, 2000). Aujourd'hui, ce qui compte c'est plutôt leurs *capacités stratégiques de développement, cohérentes avec leurs produits et marchés spécifiques*. En ceci, d'ailleurs, elles se rapprochent des grandes entreprises (Trouvé, 1999).

Dans ces conditions que restera-t-il à terme, des liens entretenus par les PME avec les ressources et les acteurs de leur territoire ? La nécessité d'en sortir et de construire des relations hors de ses frontières ne doit pas signifier l'abandon total de la référence à une histoire singulière et à un enracinement local, au nom de la modernisation et de l'internationalisation. Mais le territoire, ses acteurs et ses ressources doivent être un point d'appui et non une contrainte. Il appartient donc aux petites entreprises de s'appuyer sur cette dotation initiale pour la transformer et en faire un atout leur permettant de poursuivre leur développement en valorisant leurs singularités.

Pierre Boisard
Bruno Courault



NOTES

1. Cf. les travaux de Rullani sur les PME du *Veneto* qui œuvrent de plus en plus en réseaux à l'échelle mondiale.

À PARAÎTRE

Les exemples développés ici sont tirés de trois contributions de l'ouvrage «Les dynamiques de PME. Approches internationales». Le cas du Cheylard est présenté dans l'article de Bernard Ganne «PME, districts et nouvelles territorialités». L'analyse du devenir des PME de la région stéphanoise est au cœur de l'article d'Étienne de Banville et Bruno Vennin «Un ancien territoire industriel peut-il devenir un territoire de PME ? Le cas de Saint-Étienne.» Enfin, les transformations de la filière textile – habillement sont étudiées dans l'article d'Élisabeth Parat : «Intégration et quasi-intégration verticales : les PME françaises dans la filière textile – habillement – distribution.»

La première partie éclaire la diversité des nouveaux modes de développement de PME situées dans des contextes locaux, à partir de plusieurs études de cas : territoire stéphanois, plasturgie du Jura, région de Turin, ex RDA, Royaume-Uni, etc. Ces analyses permettent de préciser la spécificité des modes de développement des PME. Leur inscription dans un territoire et les relations qu'elles y tissent ont fait l'objet d'une littérature abondante soumise ici à la critique à la lumière des développements les plus récents. Un point mérite particulièrement l'attention : «l'articulation entre la forte inscription territoriale des PME et leur capacité à se développer sur le marché mondial». Plusieurs contribution s'intéressent également aux modes de recrutement des PME, à leur gestion de la main-

Les dynamiques de PME

Approches internationales



Cahier du
CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI,
n° 38, 488 pages, 120 F, 2000

DIFFUSION :
Presses Universitaires de France

d'œuvre et aux profils de leurs dirigeants.

La seconde partie présente les résultats d'une recherche comparative sur quatre pays (États-Unis, France, Grande-Bretagne et Italie) des reconfigurations productives dans la filière habillement. Il ressort de cette analyse que les PME, autrefois spécialisées dans la fabrication sont soumises à l'emprise croissante de la grande distribution. Elles tentent, particulièrement en France, de se redéployer dans la conception et en retrouvant une place dans la distribution. Dans ce nouveau contexte, les emplois deviennent plus instables et se redéfinissent non par tâche mais par fonction. Dans tous les pays, à l'exception de l'Italie, les emplois de fabrication subissent une forte diminution. Les régions traditionnelles sont durement touchées et peinent à se reconverter malgré le politiques

d'aide. Enfin, un chapitre s'intéresse à la réorganisation des PME sous-traitantes de l'automobile. Les auteurs constatent que, dans cette filière, les emplois non qualifiés perdent du terrain chez les constructeurs mais se développent dans des conditions moins favorables dans les entreprises sous-traitantes.

Cet ouvrage dirigé par Bruno Courault du Centre d'études de l'emploi et Philippe Trouvé de la mission animation de la recherche de la DARES paraîtra en janvier 2001.

RÉFÉRENCES

Courault, B., 2000, «Les PME et leurs territoires», in *La performance économique du Territoire*, Caisse des dépôts et consignations.

Courault B., Parat E., 1998, Textile, habillement, distribution. Une filière pilotée par l'aval, *CEE 4 Pages* n° 28, juillet.

Rullani E., Romano L. 1998, *Il postfordismo. Idee per i capitalismo prossimo venturo*, Milan, Etaslibri.

Trouvé P., 1999, *Les comportements d'emploi et de formation des PME. Examen des travaux de recherche dans cinq pays de l'UE (A, E, F, I, UK)*, Rapport au CEDEFOP, CER-ESC / CRA-Céreq Clermont.

CENTRE D'ETUDES DE L'EMPLOI

29, promenade Michel Simon
93166 Noisy-le-Grand Cedex
Téléphone : 01 45 92 68 00
Télécopie : 01 49 31 02 44
Mèl : cee@cee.enpc.fr
<http://www.cee-recherche.fr>

Directeur de publication : J.-F. Germe
Responsable édition et presse : P. Boisard
Rédacteur en chef : J.-C. Barbier
Maquette : M. Ferré
Imprimerie : Louis-Jean
C.P.A.P. : 3070 ADEP
Dépôt légal : -décembre 2000