

Étude sur les enjeux de l'industrie dans le Val-de-Marne

Liens interentreprises et rapports au territoire

Principaux enseignements d'une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises val-de-marnaises

Solveig Grimault, Jean-Yves Kerbourc'h

Sommaire

INTRODUCTION.....	3
1. ENTREPRISES ET TERRITOIRE	6
1.1 S'INTÉRESSER AU DEGRÉ DE LOCALISATION DES ENTREPRISES	6
1.2 TERRITORIALISATION DU RÉSEAU PRODUCTIF, CALCUL D'EXTERNALITÉS ET CHOIX DE PROXIMITÉ.....	11
1.2.1 Les bénéfices de la localisation liés à l'input.....	13
1.2.2 Accès à la main-d'œuvre locale et services aux salariés	19
1.2.3 Les choix de localisation liés à l'output	22
1.2.4 Politiques d'attractivité et localisation des entreprises	28
1.3 LES VERTUS DU « LOCAL »	31
1.3.1 Pérenniser les entreprises, équilibrer les business model.....	32
1.3.2 Soutenir la fonction employeur	39
1.3.3 Exercer une vigilance et favoriser les liens interentreprises	45
1.3.4 Informer et agir au bénéfice de l'emploi local.....	47
2. PARTENARIAT ET SOUS-TRAITANCE	50
2.1 L'ENTREPRISE ET SES FOURNISSEURS DE SERVICES.....	51
2.1.1 L'industrie tire les services et réciproquement	51
2.1.2 Des besoins variables selon que l'établissement est autonome ou pas	53
2.1.3 Diversité et qualité des services rendus	55
2.1.4 Des services de prestations en ressources humaines non satisfaits selon la CGPME	58
2.2 L'ENTREPRISE ET SES FOURNISSEURS DE BIENS	60
2.2.1 Les machines	61
2.2.2 Les matières premières	62
2.2.3 Achat de produits finis : du simple fournisseur au véritable sous-traitant	63
2.3 L'ENTREPRISE ET SES CLIENTS	69
2.3.1 Stratégie de niche : spécialisation de la production et clientèle de particuliers en cœur de cible.....	70
2.3.2 Stratégie d'expansion : diversification de la production et développement international	71
2.3.3 Stratégie de développement commercial : l'intégration dans un réseau de distribution	72
2.3.4 Stratégie de survie : maintien de la qualité et des savoir-faire chez les artisans d'art.....	74
2.4 DES RELATIONS DE CLIENTÈLES TRÈS PARTICULIÈRES DE DONNEURS D'ORDRE À SOUS-TRAITANTS	75
2.4.1 Sous-traitance pure	78
2.4.2 Sous-traitance partielle.....	82
2.4.3 Importance de la sous-traitance dans le secteur de la Métallurgie	84
2.4.4 Les sous-traitants de l'industrie sont essentiellement des artisans	84
2.5. AU-DELÀ DES CHIFFRES : TROIS TYPES DE SOUS-TRAITANCE.....	85
2.5.1 Sous-traitance de spécialité	86
2.5.2 Sous-traitance de capacité	90
2.5.3 Sous-traitance de marché.....	91
2.5.4 Stratégies d'entreprises sous-traitantes face aux difficultés de leurs marchés	92
Conclusion	98
Bibliographie	106
Annexes	108

INTRODUCTION

Ce rapport constitue le volet qualitatif de l'étude réalisée pour le Copac, dans le cadre de l'appel à projet sur les enjeux de l'industrie dans le Val-de-Marne. Il restitue l'analyse qualitative des entretiens réalisés auprès d'entreprises et d'artisans du Val-de-Marne, dans les secteurs de la métallurgie, la chimie, le caoutchouc-plastique et la santé¹.

Conformément à la réponse que nous avons faite à l'appel à projet du Copac, nous avons centré l'analyse sur deux grands axes problématiques : la question de la localisation des entreprises et de leurs rapports au territoire, et celle des liens interentreprises – relations de partenariats et sous-traitance. C'est donc par le prisme de la localisation des entreprises et de leur fonctionnement, que nous commencerons par décrire et analyser, ici, le plan local. Ces problématiques ont permis de construire le guide d'entretien qui a été utilisé avec les entreprises rencontrées et les artisans interviewés par téléphone². Celui-ci visait ainsi à recueillir des informations sur : l'entreprise, son métier, son marché, ses ressources humaines, les conditions de son développement et sa situation présente ; ses rapports avec ses fournisseurs de biens et de service et ses sous-traitants. La dimension territoriale irrigue, quant à elle, l'ensemble du guide d'entretien, qu'il s'agisse des raisons de l'implantation de l'entreprise dans le département, du caractère local ou non de son marché, de l'importance ou non de la proximité géographique dans le choix des fournisseurs et sous-traitants, des difficultés ou non à trouver une main-d'œuvre dotée des qualifications souhaitées au niveau local, de l'importance ou non de certaines ressources locales (infrastructures, réseau routier et de transport en commun...) pour la conduite de l'activité.

Par ailleurs, l'entrée par le « local » se traduit, dans le mode de constitution de l'échantillon d'entreprises que nous avons rencontrées et interviewées, par un critère d'implantation du *siège* des entreprises considérées. Les entreprises rencontrées ont en effet été retenues parmi l'ensemble des entreprises recensées, à l'échelle du département, dans la base de données Diane : leur point commun est donc d'avoir leur siège dans le Val-de-Marne. Les artisans, quant à eux, ont été sélectionnés à partir des listes fournies par la Chambre des métiers du Val-de-Marne, dans chacun des quatre secteurs retenus pour l'échantillonnage.

¹ Voir le tableau récapitulatif des entretiens en annexe.

Sophie Bonnot et Valentin Vigier, du cabinet Amnyos Consultants, ont également réalisé une partie des entretiens.

² Voir le guide d'entretien en annexe.

Ce choix méthodologique fait écho à la problématique de l'étude, qui dans sa partie qualitative touche notamment au rapport que les entreprises entretiennent avec le territoire. L'enquête a donc été réalisée directement auprès de dirigeants d'entreprises dont le lieu de décision – le siège – est implanté dans le département, et qui ont de ce fait une certaine capacité stratégique en terme d'analyse et de configuration de leur chaîne de valeur – nonobstant le fait que ces « entreprises-sièges » peuvent naturellement être elles-mêmes des filiales de groupes dont la holding est ailleurs, en France ou à l'étranger. S'adresser aux dirigeants des « entreprises sièges » nous mettait *a priori* en position de pouvoir traiter plus aisément de la question du choix de l'implantation des entreprises et de leurs différents établissements, que si nous avions, par exemple, privilégié une entrée par les seuls « établissements implantés dans le Val de Marne ».

Ce parti pris méthodologique rencontre de plus une réalité statistique de l'industrie francilienne, dont le degré d'autonomie est particulièrement élevé : dans le champ des entreprises industrielles (y compris agroalimentaires et hors énergie) de vingt salariés et plus, le pourcentage de l'effectif des établissements ayant leur siège dans la région (« effectif autonome » dans la terminologie du Sessi), par rapport à l'effectif industriel total des établissements implantés dans la région, est de 93,7 % en 2007³. La déclinaison par secteur indique que ce taux est systématiquement au-dessus de 75 %, sauf dans le cas de l'industrie de la filature et du tissage où il est de 46,4 %. Si l'échantillon d'entreprises que nous avons constitué ne prétend pas être « représentatif » des entreprises industrielles val-de-marnaises, il prend néanmoins en compte cette caractéristique statistique – disponible à l'échelle régionale uniquement – d'un fort « degré d'autonomie », puisqu'il a été composé sur la base des entreprises dont le siège est dans le département.

Enfin, deux autres critères ont guidé la constitution de l'échantillon d'entreprises. À la demande du comité de pilotage, il a été convenu d'enquêter auprès d'entreprises de taille

³ Source : Sessi et Scees - EAE 2007 (http://www.industrie.gouv.fr/sessi/regions/idf/resultats.php?page=r-dd_2007.htm).

A titre de comparaison, ce même taux est de 66,8% pour la Bourgogne (avec d'importantes disparités sectorielles toutefois), 73,8% pour l'Alsace, 60,6% pour la région Centre, 73,8% pour la Bretagne, ou encore 68% pour Champagne-Ardenne...

moyenne, dont l'effectif se situe dans la tranche 10-100⁴. Le choix a également été fait de retenir, parmi les entreprises recensées dans la base Diane, celles qui présentaient une situation économique satisfaisante au moment de l'interrogation de la base. Anticipant les difficultés à solliciter les entreprises, nous faisons alors l'hypothèse que celles-ci seraient mieux disposées à accepter un entretien, sur une problématique « territoriale » assez éloignée *a priori* de leurs préoccupations quotidiennes, si elles étaient par ailleurs dans une situation économique satisfaisante. Toutefois, l'interrogation de la base Diane ayant été effectuée avant la crise, ce critère s'est avéré peu opérant dans un certain nombre de cas. Le contexte de crise a sans aucun doute pesé sur la propension des entreprises et des artisans à nous recevoir, et la prise de rendez-vous s'est avérée être une étape particulièrement délicate – et « chronophage » – du travail d'enquête.

Ce rapport est organisé en deux parties. Nous abordons tout d'abord la question de la localisation géographique des entreprises et, plus généralement, la façon dont celles-ci travaillent et intègrent la dimension du « local » dans leurs modes de fonctionnement (partie I). Nous revenons ensuite plus particulièrement sur la dimension des partenariats noués par les entreprises du département, en incluant la question spécifique de la sous-traitance (partie II).

⁴ Ces effectifs correspondent, dans la base de données Diane, à l'effectif total de l'entreprise, agrégé au niveau du siège : celui-ci peut donc regrouper l'effectif du siège proprement dit, et celui d'établissements éventuellement situés en dehors du Val-de-Marne.

1. ENTREPRISES ET TERRITOIRE

1.1 S'intéresser au degré de localisation des entreprises

La question du rapport de l'entreprise au territoire commence avec la question de son implantation géographique – à l'instant t et dans un futur proche –, jusqu'au fait de développer un intérêt spécial pour le niveau local et les ressources qu'il présente pour le développement de l'entreprise. Les entretiens révèlent en effet, concernant le rapport au territoire, une diversité de situations et d'orientations qui ne saurait surprendre, dans l'échantillon « entreprises » comme dans l'échantillon « artisans ». Sont évoqués, pèle mèle : les raisons « historiques » de l'implantation initiale, bien souvent liées à la domiciliation du fondateur de l'entreprise, les raisons du maintien de cette implantation ou les motifs d'insatisfaction, un arbitrage en faveur d'une délocalisation du site de production mais le maintien du siège sur place – dont le déménagement reste toujours possible –, un déménagement de Paris vers le Val-de-Marne pour des raisons de coûts immobiliers, l'intérêt de la proximité de l'aéroport d'Orly, le choix d'implantation d'une nouvelle filiale dans un autre département, le choix d'« intégrer » un groupement d'entreprises locales, etc.

Le lieu d'habitation du dirigeant, lorsqu'il est le créateur de l'entreprise, décide ainsi largement de l'implantation de cette dernière. Ce critère s'avère bien sûr spécialement important dans le cas des petites entreprises – ou des moyennes qui ont été petites –, et nous l'avons rencontré de nombreuses fois dans notre échantillon d'entreprises. Mais le lieu d'habitation des salariés, par exemple en cas de reprise d'entreprise, peut également décider du maintien de son implantation, alors que le nouveau dirigeant réside, lui, dans un autre département francilien. De façon générale d'ailleurs, il ne faut sans doute pas négliger, en effet, que la localisation des entreprises peut aussi suivre la localisation des ménages⁵.

Dans le prolongement de ce premier constat, nous pouvons noter d'emblée qu'aucun dirigeant n'a émis, à titre personnel, le souhait de quitter le Val-de-Marne. Les témoignages recueillis

⁵ Sur ce point, voir par exemple El Mouhoub Mouhoub, « Mobilité des ménages versus mobilité des entreprises : de nouvelles marges de manœuvre pour l'action stratégique de l'Etat en direction des régions », *Horizons stratégiques*, 2006/1, n° 1, pp. 44-61.

concordent plutôt en faveur du département, même si un certain nombre de critiques sont formulées, concernant tout spécialement l'accessibilité de certaines zones en transport en commun pour les salariés et l'accès au logement à proximité du lieu de travail. Le logement et le transport ont en effet été identifiés à plusieurs reprises, par les dirigeants que nous avons rencontrés, comme problématiques pour les salariés des entreprises concernées.

Mais il semble aussi y avoir une sorte de gradation possible dans le rapport que l'entreprise entretient avec son territoire d'implantation. Si certaines entreprises semblent parfois comme « posées là », sans rapport particulier avec le local – autre que marginal, ou réduit à la portion congrue de « l'obligatoire » : le lien avec la médecine du travail par exemple –, d'autres paraissent manifestement désireuses d'investir le local pour y puiser de nouvelles ressources, voire pour se le « réapproprier » en manifestant, par exemple, un intérêt pour la protection de l'emploi local dans son ensemble, au-delà des contours d'une entreprise donnée.

Au vu de ces quelques éléments introductifs, la question de la « localisation » apparaît comme singulièrement touffue : comment s'y retrouver dans la diversité de ces situations et des approches du territoire dont les entreprises rencontrées se sont fait l'écho, comment les lire ? Ou bien, pour dire les choses autrement : parle-t-on toujours, dans la diversité de ces cas, de la même chose ? Quels sont les mécanismes et les logiques qui président à la construction de ces différents points de vue ? Sont-ils, dans chacun des cas, de même nature ? Finalement, le terme générique de « localisation » suffit-il à lui seul pour les décrire, et ne faut-il pas le spécifier davantage ?

Pour clore le tout, il faudrait aussi pouvoir dire que, d'un certain point de vue, l'entreprise a elle-même « son territoire », qui n'a que peu à voir avec le territoire tel qu'il se définit au plan administratif. Le « territoire » – pourrait-on dire – d'une entreprise n'est pas le local. L'entreprise, qui territorialise – ou déterritorialise – son réseau productif, peut très bien n'entretenir qu'une forme d'indifférence au local et à son territoire d'implantation en tant que tels⁶. Mais d'autres peuvent au contraire, on l'a dit, y porter un intérêt particulier, à des degrés divers.

⁶ Le *territoire*, dans cette perspective, est toujours – si on peut dire – le « territoire d'une chose » ; il renvoie toujours à un agencement particulier : l'organisation administrative qui institue le territoire national et ses déclinaisons (régions, départements...) ; l'organisation de la firme qui agence un territoire productif, et qui prend la forme d'un réseau.

Deux exemples nous semblent illustrer particulièrement bien cela. Une entreprise de la métallurgie travaille dans un « partenariat privilégié » avec un client, implanté en Bourgogne et en Aquitaine, et avec lequel elle réalise 90 % de son chiffre d'affaires. L'entreprise, qui a aujourd'hui presque 40 ans d'existence, est toujours restée dans les locaux qui l'ont vu naître, et s'est progressivement agrandie en profitant du départ des locataires voisins. Elle n'entretient que très peu de rapports avec son lieu d'implantation, qu'il s'agisse d'entreprises ou d'acteurs locaux. L'entreprise est, en quelque sorte, « territorialisée » par le réseau qu'elle forme avec son grand donneur d'ordre. Elle pense et agence, de fait, l'ensemble de son organisation en fonction de ce lien commercial. À l'inverse, une entreprise de la chimie, créée au début des années 1930 et implantée dans le département, a récemment déménagé – sans quitter le Val-de-Marne – pour pouvoir s'agrandir. Elle travaille, elle aussi, de façon privilégiée avec un partenaire commercial avec qui elle réalise aujourd'hui plus de la moitié de son chiffre d'affaires. Elle a toutefois pris le parti, inverse, de chercher à rééquilibrer cette situation de forte dépendance en diversifiant ses produits. Elle trouve, dans le même temps, un nouvel intérêt dans le fait de s'inscrire dans un réseau local d'entreprises, de tailles similaires et couvrant des métiers diversifiés, avec lesquelles elle espère notamment pouvoir construire de nouvelles formes de partenariats. L'une et l'autre de ces entreprises entretiennent, on le voit, des rapports d'intensités très différentes avec le local. Elles n'ont pas non plus la même façon de concevoir leur inscription dans la chaîne de valeur.

Compte tenu de la nature de notre enquête, de l'entrée par le local, et de notre échantillon d'entreprises, il importait que nous puissions rendre compte de manière compréhensive, et de façon suffisamment fine, des fonctionnements d'entreprise dont les dirigeants ont pu témoigner. Les logiques économiques sont *a priori* très largement indifférentes aux périmètres administratifs des territoires, *a fortiori* à l'échelon départemental. Les départements sont ainsi traversés par des « logiques d'entreprises » et par des « rapports de localisation⁷ » qu'il importe de distinguer, et au croisement desquels se jouent les trajectoires économiques des territoires. Nous revenons sur cette distinction ci-dessous. Par ailleurs, à l'évidence, on ne peut aborder la question de la localisation des entreprises sous un angle statique. Elle est au contraire au cœur de processus dont il s'agit précisément de rendre compte. On constate d'emblée en effet que le choix de l'implantation géographique et, plus généralement, le rapport entretenu avec le local, s'actualise en continu, se confirmant ou

⁷ Groupe Thomas, « Négociation sociale et territoires : enjeux et perspectives », *Le Quatre Pages*, n° 3, décembre 2004, Commissariat Général du Plan, p. 2.

pouvant donner lieu, à un moment donné, à des sortes de bifurcations dans le développement de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle nous ne pourrions pas, par exemple, dresser une typologie des entreprises, en caractérisant des types tranchés de rapports au territoire, qui permettraient d'ordonner et de classer les entreprises rencontrées. L'effort d'analyse porte plutôt sur le processus dans lequel se situe telle ou telle entreprise, à un moment donné, et qui la conduit à développer – ou pas – certains liens avec le niveau local.

Quelle localisation des entreprises-réseaux ?

Quels sont les moments où, dans les entreprises rencontrées, le local devient une sorte de milieu qui acquiert de la valeur – mais pas au sens comptable du terme –, du point de vue de l'entreprise, alors que l'implantation géographique peut ou a pu, en d'autres circonstances, avoir semblé presque indifférente, simple élément intégré sous forme de ratios dans la comptabilité de gestion de l'entreprise⁸ ? Comment l'« entreprise réseau » est-elle conduite à « territorialiser » son réseau, c'est-à-dire à l'inscrire dans le local, à le projeter sur un sol, sur un périmètre donné ; mais comment l'entreprise peut-elle également être amenée à rencontrer le local selon des modalités qui ne trouvent pas de traduction directe dans les ratios de gestion ou un calcul de la valeur – comptable – des « externalités » de réseau ? N'y a-t-il pas, le long de ce continuum, des degrés différents de localisation des entreprises ?

Pour pouvoir apprécier ces différents degrés de localisation, il est utile de distinguer les *logiques d'entreprises* et les *rapports de localisation* qui, dans l'ordre économique, peuplent nos territoires aujourd'hui : « les *logiques d'entreprise* [sont] gouvernées par la nécessité de créer des *assemblages de ressources* qui, d'un strict point de vue économique, ont leur cohérence propre et, de nos jours, forment plutôt des réseaux. Les logiques de valorisation du capital commandent ainsi, tour à tour, des choix d'implantation locale ou, a contrario, de déterritorialisation... [Les] *rapports de localisation* [...] relèvent, quant à eux, d'une problématique d'*accès aux ressources* dans le périmètre de l'activité. Les logiques qui président à la constitution de ces ressources n'étant pas exclusivement d'ordre économique,

⁸ On sait en effet que les comptabilités de gestion s'intéressent « à toutes les variables présentes dans un « voisinage de réseau » [de l'entreprise]. C'est sur l'étendue du réseau [...] et non plus dans les contours de la société commerciale que s'opère le « calcul » : ce réseau est représenté par une analyse de la chaîne de valeur ; il est configuré à l'aide d'une analyse portant sur les facteurs déterminant les coûts ; il est orienté, enfin, par une analyse du positionnement stratégique » (Laurent Duclos, 2004, « Organisation en réseau et équilibre des pouvoirs », Actes de la journée d'études prospectives du 4 juin, Commissariat général du Plan, Groupe Thomas, p. 5).

l'entreprise doit composer avec un tissu administratif, un contexte social, des pouvoirs politiques, qui lui assignent une responsabilité eu égard aux ressources qu'ils lui procurent...⁹ ».

Les logiques d'entreprises, qui renvoient à la configuration et à la territorialisation/déterritorialisation d'un réseau productif, sont une partie de la réponse des entreprises à la nécessité d'assurer leur pérennité et leur développement. Elles le font alors à partir d'une analyse de la chaîne de valeur dans laquelle elles se positionnent, analyse qui détermine la façon dont il convient d'orienter leur propre réseau productif. Entrer dans des rapports de localisation plus poussés peut cependant aussi constituer, à une certaine étape du développement de l'entreprise, une réponse à des besoins que l'entreprise n'est pas en mesure de satisfaire toute seule ou avec ses seuls « partenaires » commerciaux. Cette distinction, on l'a dit, ne peut servir à construire, comme on pourrait être tenté de le faire, une typologie des entreprises, selon qu'elles s'inscriraient dans l'une *ou* l'autre configuration. Toute entreprise peut s'inscrire simultanément dans une logique et un rapport de ce type. Il s'agit plutôt de mettre en évidence un processus, un continuum, des degrés en quelque sorte de « localisation », en fonction de la façon dont le local est « investi » ou non, à un moment donné, par l'entreprise.

Enfin, si cette distinction est importante, c'est que c'est « à la croisée des logiques d'entreprise et des rapports de localisation que se trouvent bien souvent scellé le destin économique des territoires¹⁰ », le territoire se présentant comme un lieu d'expression et de tension entre logiques économiques et rapports localisés, comme le montre en particulier l'actualité des délocalisations¹¹. Il faudrait ajouter à cela que la question des mutations productives, et des trajectoires économiques des territoires, ne se pose sans doute plus comme avant. Comme l'indique Pierre Veltz en effet : « nous avons changé d'époque. Le problème n'est plus de gérer de grandes mutations du type sidérurgie, charbonnages ou gaz de Lacq, impliquant de grandes entreprises proches de l'État, des processus lourds de reconversion

⁹ Groupe Thomas, « Négociation sociale et territoires : enjeux et perspectives », *Le Quatre Pages*, n° 3, décembre 2004, Commissariat Général du Plan, p. 2.

¹⁰ *Ibid.*, p. 2.

¹¹ « Les collectivités locales, évidemment soucieuses des rapports de localisation, veulent prendre toute leur part aux dispositifs qui permettraient, par exemple, de coupler plus efficacement, en les territorialisant, les opérations de reclassement et de réindustrialisation... Il y a certainement un enjeu à définir des objectifs sociaux partagés dans un territoire et, sur cette base, à imputer des responsabilités sociales aux différents acteurs, syndicats, entreprises, collectivités territoriales, services déconcentrés de l'Etat... Reste à instituer le siège de nouvelles régulations territoriales des relations de travail et d'emploi » (*Ibid.*, p. 3).

s'appuyant sur la mobilisation massive de fonds publics et s'appliquant à des régions entières. Le problème est désormais celui de l'accompagnement des transitions « moléculaires », des changements multiformes et spatialement disséminés qui peuvent toucher tous les territoires. [...] Il n'y a pas, d'un côté, une France menacée et, de l'autre, une France tranquille. Les zones vulnérables sont dispersées sur tout le territoire. Il n'y a pas de regroupements géographiques évidents, si l'on met de côté une certaine concentration des zones à risque dans la vieille France industrielle¹² ». Cette observation nous semble particulièrement pertinente et importante dans le cas des territoires francilien et val-de-marnais, territoires diversifiés au plan industriel. Les choses se présentent naturellement différemment, et peut-être plus « simplement », lorsque l'on a affaire à un territoire qui présente une forte homogénéité du point de vue industriel, sur un périmètre bien identifiable – mais qui ne recouvre pas pour autant un découpage administratif –, voire auquel ont été adressées des politiques et aides publiques spécifiques, contribuant ainsi directement au soutien et à la trajectoire du territoire en question¹³. Dans le cas qui nous intéresse, nous tenterons surtout, sur la base de l'enquête réalisée, de situer ou d'informer le cas échéant, quelques-unes des modalités d'intervention que peuvent mettre en œuvre les différents acteurs institutionnels, à la lumière des processus et des fonctionnements d'entreprise analysés.

1.2 Territorialisation du réseau productif, calcul d'externalités et choix de proximité

Les entretiens avec les dirigeants indiquent que, dans un certain nombre de cas, l'entreprise semble en quelque sorte comme « posée » là, dans la commune ou sur le site où elle est installée, pour des raisons d'opportunité, historiques, etc. Elle ne développe pas, alors, de relations particulières avec le territoire local, mais peut dans le même temps estimer que cette implantation constitue un environnement plutôt favorable à son développement – présence d'infrastructures de transport, etc. Le territoire est porteur d'externalités sur lesquelles elle peut compter. De plus, elle peut tout à fait développer des réseaux de proximité, des réseaux territorialisés, avec des clients ou des fournisseurs : dans cette logique de constitution de

¹² Pierre Veltz, 2008, *La grande transition*, Paris, Seuil, pp. 179-180.

¹³ Une équipe du Lest a ainsi procédé à une analyse des différents types de transitions que peuvent connaître des territoires industriels. L'étude a porté sur quatre sites : le tissu agro-industriel de la Basse vallée du Rhône, le Bassin minier de Provence, l'« Aromatic Vallée » autour de Grasse, le tissu productif de La Ciotat (Jacques Garnier, Annie Lamanthe, Caroline Lanciano-Morandat, Ariel Mendez, Delphine Mercier, Frédéric Rychen, « Les modes de transition du tissu productif régional en Provence-Alpes-Côte d'Azur », Lest, mars 2004, <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/08/63/37/PDF/modestrans.pdf>).

réseau – au niveau de l’input ou de l’output –, la dimension de la proximité peut entrer dans un calcul en termes de coûts/bénéfices. Mais la proximité peut aussi être le support à un certain type d’échange de compétences, avec les fournisseurs par exemple ou avec des structures de recherche dans le cas de secteurs fortement innovants. Il y a là d’ores et déjà, on le pressent, des degrés variés de localisation.

La diversité des logiques d’entreprise qui s’expriment ici et qui ont des effets sur la localisation, peut être distinguée selon qu’elles visent l’input ou l’output de l’agencement productif. Des travaux conduits au Commissariat général du Plan sur les stratégies de localisation des entreprises ont ainsi proposé de définir comme suit les facteurs de localisation communs aux entreprises d’un territoire : « On citera en premier lieu l’accessibilité. Toute activité qui produit ou utilise comme facteurs de production des marchandises, c’est-à-dire des biens ou services transportables, est sensible à l’accessibilité qui lui permet d’économiser des coûts de transactions, que ces derniers soient matériels (coûts de transport) ou immatériels (coûts d’information, de contrôle, de négociation) [*input*]. On citera en deuxième lieu la taille et la structure des marchés [*output*]. Dans des agglomérations plus importantes, ces derniers sont plus diversifiés, ce qui est un avantage tant pour les producteurs que pour les firmes achetant des facteurs de production ; cet avantage de diversification pouvant être contrebalancé par une concurrence plus intense. Les marchés du travail, avec en particulier le niveau et les types de qualification offerts par la main-d’œuvre, ainsi que le degré et le type d’organisation de ces marchés, la flexibilité permise par les règles institutionnelles qui les régissent, sont aussi un facteur de localisation important [*input*]. Pour l’illustrer, il suffit de rappeler l’importance jouée par la libération de la main-d’œuvre rurale dans la décentralisation d’un certain nombre d’activités de production vers l’ouest de la France pendant les années 1960 et 1970 : phénomène analysé par les théoriciens de la division spatiale du travail¹⁴ ». À l’appui de ces travaux, nous distinguerons les cas où la localisation est plutôt en rapport avec l’input – en traitant distinctement tout ce qui est lié à l’accessibilité à la main-d’œuvre locale, et à ses besoins –, des cas où elle est directement liée à l’output, c’est-à-dire au marché.

¹⁴ Groupe Perroux, « La localisation des activités et les stratégies de l’Etat : contributions au débat », Quatre notes de travail du groupe de projet Perroux, *Cahier du Plan*, n° 5, Commissariat général du Plan, mai 2005, p. 54.

1.2.1 Les bénéfiques de la localisation liés à l'input

Plusieurs dirigeants ont témoigné de l'importance de **choisir des fournisseurs à proximité**, en particulier quand la relation avec le fournisseur, auquel une partie du processus de fabrication est sous-traitée, est l'occasion d'une collaboration qui influe sur la qualité du produit final. L'exemple d'une société de la transformation du plastique est parlant à cet égard.

« Alpha »¹⁵

Cette société du secteur de la transformation du plastique a été créée en 1980, par la reprise d'un établissement fondé dans les années 1950, dans le même secteur. L'entreprise a toujours été implantée dans le Val-de-Marne, et s'est agrandie sans avoir à déménager. Elle compte aujourd'hui 13 salariés. Son activité de transformation du plastique nécessite l'utilisation de moules en acier, qui résultent du travail de moulistes – entreprises relevant de la mécanique générale de précision. Sa clientèle est de préférence en Île de France, mais elle se diversifie actuellement notamment dans le sud de la France. Le dirigeant explique qu'ils ont toujours travaillé avec des moulistes implantés dans la région parisienne, mais qu'il leur faut parfois, aujourd'hui, du fait de la pression sur les prix, « faire comme tout le monde et aller un peu plus loin : au Portugal... ». Mais il souligne les risques que comporte selon lui, à terme, ce type de stratégie, pour l'avenir de la profession : « les moulistes sont des entreprises de 50 à 100 salariés qui sont en train de disparaître. [...] C'est l'avenir de notre métier qui se joue là ».

Le dirigeant de cette société revient dans le détail sur les bénéfiques de la proximité des fournisseurs que sont, pour lui, les fabricants de moules :

« Nous sommes d'abord un bureau d'étude : le client a une idée, donc la proximité est importante. On a besoin de contacts. Tout comme nous recherchons des fournisseurs qui soient proches. Notre principal fournisseur, c'est le mouliste. Il faut discuter avec l'atelier, ensuite faire un essai avec l'outilleur, parce qu'on nous demande des pièces très précises. Donc il y a une mise au point de l'outillage qui est importante, d'où le besoin de proximité : de préférence sur Paris. Aujourd'hui, on ne veut pas traverser Paris, ça prend trop de temps. Donc on ne va pas au-delà de Paris. Le bureau d'étude étudie la pièce, conseille, fait faire un prototype si le client le veut. La définition du moule et de l'outillage est déterminée selon les caractéristiques techniques et commerciales demandées par le client. Donc le mouliste est notre sous-traitant. Nous concevons le moule en collaboration avec lui : il peut tout à fait dire « il y a un problème... ». Cette relation est primordiale. C'est l'endroit où nous souhaitons vivement que notre client n'intervienne pas : l'outillage. Sinon, ça ne marche pas. Ce n'est pas son métier. Et il n'a pas la connaissance ultérieure de la fabrication et de ses contraintes » (« Alpha »).

Dans un certain nombre de cas, la proximité des fournisseurs est donc recherchée parce que l'entreprise en attend **des échanges de compétences**, que la relation de proximité rend plus aisés. Une autre entreprise, dans la métallurgie cette fois-ci – « Bravo » –, explique elle aussi qu'elle privilégie d'abord la proximité géographique pour le choix de ses fournisseurs.

¹⁵ Pour des raisons de confidentialité, tous les noms d'entreprise ont été modifiés.

« Bravo »

Cette entreprise de la métallurgie fabrique des équipements pour ascenseurs. Elle a été créée au début des années 1990, puis reprise récemment par la fille du fondateur. Elle salarie aujourd'hui 47 personnes. Elle s'est agrandie en restant dans les mêmes locaux – proches du lieu d'habitation de fondateur – par le rachat de locaux attenants. Sa clientèle, notamment constituée de grands groupes, est très présente sur Paris, mais l'entreprise travaille également à l'international, ainsi qu'avec des PME régionales et à l'étranger. Elle mise principalement sur l'export pour conforter son développement, en plus de l'élargissement de sa gamme de produits.

Dans ce second cas, c'est à nouveau un **bénéfice en termes de réactivité** pour la livraison des pièces détachées qui est attendu du facteur « proximité géographique », ainsi que des échanges de compétences pour les pièces défectueuses :

« On leur fournit des plans, et ils nous donnent ce qu'on veut. On est en très bons termes avec eux. On a fait le choix de privilégier la proximité : ils sont à 80 % en Île de France, sauf quelques-uns qui sont en Espagne et en Tunisie. Sinon, on a choisi de « faire français ». Bien sûr, quand il n'y en a plus en Île de France, on est obligés de les prendre un peu plus loin, à Tours... Nous avons deux fournisseurs qui nous apportent une aide technique, parce qu'il nous manque parfois l'information : par exemple, on leur demande de modifier une plaque électronique pour que ça fasse ci ou ça ; ils vont nous le faire. Donc là, il y a un échange de compétences. La proximité c'est le premier critère parce que [...] quand on a quelque chose à faire, on aime bien pouvoir se déplacer ou que la personne vienne ici pour voir ce qui ne va pas... nos pièces sont des pièces industrielles, donc il peut y avoir des erreurs. Si par exemple le moule a une faille, et qu'il ne s'en rend pas compte, toutes les pièces sont défectueuses quand elles arrivent ici : il faut que le fournisseur puisse nous répondre. S'il est en Espagne ou dans le midi, il ne peut pas venir rapidement pour modifier son moule. Alors que s'il est dans le 77, il peut arriver tout de suite – et je repense là à un cas très récent. Quand on leur dit qu'il y a un défaut, ils viennent voir. Ou encore, quand on est en rupture de pièces, on peut être dépanné tout de suite. Nous avons aussi un fournisseur à Lyon... en cas de rupture de pièces, c'est bien plus facile d'envoyer quelqu'un dans le 94 qu'à Lyon. On ne peut pas attendre, on est souvent en rupture, parce qu'on a beaucoup de pièces détachées. Et on ne peut pas tout gérer... donc ça nous arrive d'être en rupture... » (« Bravo »).

De la même façon, une entreprise de la chimie nous disait demander conseil à ses fournisseurs sur des questions techniques, dans le cadre d'une relation de proximité importante – *« On se fait aider sur les orientations de formules par nos fournisseurs. [...] Les fournisseurs sont des gens avec qui on travaille en permanence. Ils sont ici tous les deux jours »* (« Oscar »).

La localisation et le jeu de la proximité peuvent également être associés à des **processus de coopération plus poussés et multi acteurs, dans le cadre de partenariats public-privé**. Sur ce point, à quelques exceptions près, les entreprises de l'échantillon ont plutôt formulé des attentes, parfois déçues, qu'elles n'ont réellement témoigné de collaborations de cette nature à l'échelle du département. Citons ainsi le cas d'une entreprise de la métallurgie, dont l'activité

a un fort contenu innovant – Charlie – et qui a récemment décidé d’implanter sa nouvelle unité hors du Val-de-Marne, dans une zone à forte densité d’entreprises et de centres de recherche spécialisés dans son secteur.

L’entreprise « Charlie »

Cette entreprise de la métallurgie, qui intervient dans la filière médicale, est implantée dans une zone industrielle du Val-de-Marne depuis la fin des années 80. Elle n’a jamais changé de site. Elle compte 38 salariés. Elle est la filiale française d’un groupe suisse, dont seule la holding est en Suisse. Deux autres filiales sont implantées respectivement en Allemagne et en Autriche. L’effectif total du groupe est de 150 salariés.

Le dirigeant indique, en l’occurrence, que l’entreprise aurait été disposée à discuter avec la région et les collectivités locales, de son implantation actuelle, et des conditions dans lesquelles sa nouvelle unité de production aurait pu être accueillie. Elle a cependant considéré que les conditions de ces échanges n’étaient pas réunies. À l’inverse, sur le site proche de Toulouse pour lequel elle a opté, elle s’inscrit dans un rapport particulier avec différents acteurs locaux, privés – une société détenue par l’un des administrateurs de l’entreprise, conseiller technique au CA – et publics – centres de recherche –, ce qui a finalement décidé du choix d’implantation de sa nouvelle usine. Logique d’entreprise et problématique d’accès aux ressources locales, scientifiques et techniques, se sont ici combinées en faveur d’une localisation extérieure au département... et au profit du développement à venir des ressources d’un autre territoire. Cet exemple conforte l’analyse que proposent Philippe Moati et El Mouhoub Mouhoub de la nature des relations entre firmes et territoires, en particulier dans le cas des industries fortement innovantes : « la nature de la relation des firmes aux territoires ne peut se résumer à une attitude de captation par les firmes de ressources territoriales préexistantes, [...] les ressources cognitives spécifiques dont dispose un territoire [étant plutôt] le résultat de processus complexes, mêlant acteurs privés et acteurs publics, et au cours desquels les externalités jouent un rôle capital. C’est cette complexité que la notion de « système d’innovation » cherche à appréhender. Cette notion invite l’économiste [...] à une meilleure prise en compte des dimensions institutionnelles des fondements de la spécialisation [des territoires]. Elle souligne aussi l’ambivalence de ces fondements : la dotation d’un territoire en compétences est, généralement, bien plus le résultat d’un processus de création de ressources que la conséquence d’une dotation initiale¹⁶ ». Autrement dit, « la spécialisation est autant la conséquence que l’une des causes de la compétence localisée¹⁷ ». Les mêmes

¹⁶ Philippe Moati, El Mouhoub Mouhoub, « Les nouvelles logiques de décomposition internationale des processus productifs », *Revue d’économie politique*, n° 5, Septembre-octobre 2005, p. 583.

¹⁷ *Ibid.*, p. 583.

auteurs poursuivent en indiquant que c'est la région, qui est le plus à même de prendre en compte ce type de processus, dans la mesure où c'est dans cet espace que « s'opèrent de manière privilégiée certains types de mise en relations des acteurs, le jeu des externalités de connaissances et où s'enracinent les ressources cognitives les moins mobiles (en particulier, le travail à qualifications spécifiques)¹⁸ ». Notre interlocuteur, dans l'entreprise citée précédemment, avait d'ailleurs quant à lui poursuivi son propos en indiquant que la région Île-de-France lui semblait moins offensive que d'autres régions pour développer son attractivité :

« Dans toute ma carrière, je n'ai pas constaté que l'Île-de-France soit très attractive. Des villes comme Nantes, Marseille, sont bien plus efficaces. Mais pour ça, il faut des commerciaux. Moi, je n'ai jamais été contacté pour me dire : venez... Aujourd'hui on se lance dans la fabrication [d'un nouveau produit, que nous achetons aujourd'hui à nos fournisseurs], avec une nouvelle société, près d'un pôle d'excellence de cancérologie. Il va y avoir de la R & D, des échanges. Une des actionnaires du groupe a une société de recherche, et on va s'installer à côté de cette société, près de Toulouse. Mais sinon, si j'avais à choisir, pour démarrer une activité, je prendrais d'abord Lyon, du point de vue économique, stratégique, clientèle, recherche, parce que Lyon a fait un effort dans le médical. Fiscalement et pour la qualité de la vie, ce serait Montpellier ensuite. Puis Champagne-Ardenne parce qu'il y a un pôle médical, des industries similaires et je peux donc y trouver des partenariats. Et en quatrième position, viendrait Aix-Marseille. En fait je pense qu'il y a des régions – comme des gens – qui ont faim et d'autres pas... [...] À mon avis, il manque au Val-de-Marne une stratégie. Qu'est-ce qu'on veut attirer ? Ici, je ne vois pas de volonté. Il faut aller voir les sociétés pour qu'elles construisent leurs nouvelles usines ici. » (« Charlie »).

Il est important de noter que, dans cet exemple particulier, les choses étaient sans doute plus ouvertes qu'elles n'y paraissent. En effet, si c'est le rapprochement d'une société de recherche toulousaine qui a prévalu dans le choix d'implantation de la nouvelle usine, société que dirige une actionnaire du groupe, le dirigeant que nous avons rencontré a ainsi précisé : *« cette nouvelle filiale est prévue en France parce qu'on a le potentiel d'expertise et intellectuel. Mon directeur technique par exemple est un ingénieur des Mines qui a fait sa thèse ici et qui est resté. Il a encore des contacts avec les Mines »*. Il indiquait par là même la politique de son groupe en termes de spécialisation des sites au niveau mondial, et signalait au passage, comme en creux, qu'il trouverait sans doute un intérêt à renforcer les contacts avec des partenaires scientifiques, en région parisienne... Et il poursuivait en indiquant : *« Ici, je suis considéré comme une petite entreprise de 40 personnes... le maire ne m'a pas encore reçu... »*.

¹⁸ *Ibid.*, p. 583.

Plus généralement, cet exemple signale certainement aussi combien peut compter, dès lors que sont engagées des externalités de connaissance, le degré d'avancement du territoire dans ce que certains auteurs nomment le « développement technopolitain¹⁹ » et la « logique cumulative » qui le sous-tend. L'exemple souligne alors, du même coup, l'importance qu'il y a à ce que se construisent *effectivement* des rapports de localisation, associant conjointement entreprises et acteurs locaux, et qui soient en mesure de rencontrer et de croiser la façon dont l'entreprise pense, quant à elle, l'organisation et l'optimisation de son réseau²⁰.

Enfin, de très nombreuses entreprises de notre échantillon, et de très nombreux artisans, font appel à **des prestataires extérieurs en matière de comptabilité, des conseils juridiques, ou pour la gestion de la paie**. Aucune, on ne s'en étonnera pas, ne nous a fait part de quelque difficulté que ce soit pour trouver un prestataire qui lui convienne, à Paris ou dans le département. Par ailleurs l'un de nos interlocuteurs, dirigeant d'une filiale d'un grand groupe, évoquait à ce propos l'opportunité que pourrait représenter, pour des PME, l'accès à des ressources localisées, dans divers champs de compétences tels que les RH, le juridique, etc. C'est, plus précisément, la première réponse qu'il nous faisait à la question de savoir si certaines choses pourraient, de son point de vue, être traitées à l'échelle du territoire :

« On peut penser à un service de médecine du travail. On peut penser aussi à du conseil juridique, ou du secrétariat, même si nous, nous n'en avons pas besoin puisque nous faisons partie d'un groupe. Mais des PME seraient certainement contentes d'avoir des aides sectorielles, des savoir-faire en étagère : j'en ai besoin, je l'appelle... Mais ça pose toujours le problème de la concurrence. Personne n'ira [chez un prestataire qui traite] avec des entreprises qui ont des métiers similaires. [...] Par exemple, si je veux changer mon site internet, je ne prendrai jamais la société qui a fait le site internet de mon concurrent. Ça fera partie des critères... » (« November »).

Pour finir, un artisan et une entreprise ont fait état de la **mise en œuvre d'« arrangements » liés à la proximité, entre confrères ou entre une entreprise et son distributeur**. Si ces cas sont plus marginaux, ils méritent d'être signalés, notamment parce qu'ils étaient généralement évoqués lorsque nous interrogeons les dirigeants sur des problèmes qui mériteraient d'être traités à l'échelle territoriale, entre les entreprises d'un territoire donné.

¹⁹ Philippe Moati, Annie Perraud, en collaboration avec Nadège Couvert, « Localisation des firmes et développement local. La survie des entreprises dépend-elle du territoire d'implantation ? », *Cahier de recherche*, n° 159, CREDOC, octobre 2001, p. 30.

²⁰ Pour un développement complémentaire sur ce point précis, voir Philippe Moati, Annie Perraud, en collaboration avec Nadège Couvert, *op. cit.*, p. 30.

« Delta »

Cette petite entreprise de transformation du plastique est une société familiale qui, créée en 1964, devient une SARL en 1975 et est aujourd'hui gérée par la petite-fille du fondateur. L'entreprise compte 6 salariés aujourd'hui. L'entreprise travaille avec de très nombreux secteurs industriels, sur beaucoup de petites niches, notamment grâce aux procédés techniques spécifiques sur lesquels elle s'est spécialisée. Ses clients sont situés sur toute la France, mais aussi en Espagne et en Suisse. Elle veille par ailleurs à entretenir la diversification de son portefeuille : 80 petits clients représentent 80 % du CA. Elle connaît aujourd'hui une situation très difficile avec la crise.

Cet artisan du secteur du caoutchouc-plastique, qui, selon ses propres dires, se considère toutefois « comme un industriel plus que comme un artisan », a ainsi choisi de faire jouer la proximité géographique pour organiser – de façon non contractualisée – un regroupement d'achats de cartons et de palettes entre « collègues » – concurrents – sur un périmètre restreint, par l'intermédiaire du syndicat professionnel grâce auquel se sont noués les contacts : celui qui passe la commande revend aux autres – le plus éloigné d'entre eux est dans le 77 –, sans refacturation. Il s'agit donc de constituer un réseau informel, territorialisé sur une base locale, et de mettre en place certaines modalités d'assemblage de ressources en misant sur la proximité. La proximité entre ces petites entreprises, du même secteur, devient ainsi le critère permettant d'organiser une répartition – et une redistribution – de certains achats. Un autre artisan, dans la métallurgie, a quant à lui exprimé une forme de manque en la matière, en signalant un problème de gestion de stock et d'absence de regroupement d'achats de matière première – la ferraille en l'occurrence.

Ce type de fonctionnement peut également être mis en place avec un distributeur, lorsque celui-ci est un véritable partenaire avec qui il est possible de s'accorder, là encore de façon informelle, pour procéder ensemble à des achats de fournitures sur de plus gros volumes et donc à prix réduits. Ici également, la proximité géographique des deux partenaires permet à l'opération d'être pleinement rentable (« Oscar »).

Enfin la proximité des fournisseurs peut aussi conduire à d'autres types d'arrangements encore, susceptibles de jouer, même modestement, sur les prix : *« on prévoit parfois de faire l'enlèvement des matières premières nous-mêmes pour faire baisser un peu les prix : c'est toute la difficulté d'une PME, on n'a pas la même puissance d'achat... Notre principal souci, c'est de trouver cet équilibre. Parfois, c'est même rédhibitoire pour notre développement »* (« Oscar »).

1.2.2 Accès à la main-d'œuvre locale et services aux salariés

Plusieurs dirigeants ont témoigné de **difficultés de transport pour leurs salariés**, en particulier – mais pas seulement – dans les zones industrielles, souvent mal desservies en transport en commun comme l'indiquait l'un de nos interlocuteurs (« Romeo »). Plusieurs interviewés sont revenus sur le problème de l'accessibilité des zones industrielles, de même que sur le problème de leur entretien, souvent considéré comme insuffisant.

Pour ce qui est de l'**accessibilité des sites**, artisans et entreprises sont pareillement concernés. Citons l'exemple de cet artisan de la métallurgie qui estime que le département devrait être plus vigilant et actif sur cette question.

« Foxtrot »

Cette entreprise artisanale de la métallurgie, qui salarie aujourd'hui 4 personnes, est née dans les années 1930 ; elle a été reprise ensuite par le père de son dirigeant actuel. Elle fabrique des petites pièces métalliques et en caoutchouc – cette partie étant sous-traitée –, et distribue d'autres produits de quincaillerie (pièces métalliques et en caoutchouc). L'entreprise était historiquement parisienne. Suite à une opportunité foncière, elle s'est installée dans le Val-de-Marne, où habite son dirigeant. Celui-ci est par ailleurs adjoint au maire de sa commune. L'entreprise travaille pour des professionnels de la quincaillerie et, de façon croissante, avec des enseignes de la grande distribution (type grandes surfaces de bricolage). Ses clients sont répartis sur toute la France.

Le dirigeant de cette petite entreprise estime que son secteur géographique est mal desservi en transports en commun : l'entreprise se sent « délaissée par les choix politiques départementaux » en la matière. De son point de vue, cette perte de desserte des zones d'activité, en particulier par le réseau de bus, représente une menace pour ces zones qui risquent fort d'en pâtir. Il ajoute : *« c'est [pourtant] capital pour les petites structures car cela peut être un facteur de développement en termes d'accessibilité pour les salariés »*. Aujourd'hui, il considère que le territoire ne présente pas un cadre favorable pour le développement des grosses activités. Pour autant, il est très positif sur d'autres points : l'attractivité de ce même territoire pour les très petites activités, le développement économique de la commune, la proximité de Paris qui est stratégique pour l'entreprise en termes de visibilité et d'accès à la clientèle, la proximité des grands axes qui permet aux clients de rejoindre facilement l'entreprise...

Quand le « territoire de l'entreprise » est, cette fois-ci, mondial, comme c'est le cas de toute entreprise transnationale, le « territoire d'implantation » peut être, quant à lui,

perçu dans ses dimensions les plus « réduites ». Il en va ainsi, par exemple, pour certaines entreprises dont le siège est implanté dans un parc d'affaires.

« Echo »

L'entreprise « Echo » est l'entité juridique qui gère les activités de gaz industriel, en France, d'un groupe américain. La société compte aujourd'hui 73 personnes, réparties sur cinq sites. Seul le siège est dans le Val-de-Marne (30 personnes), sur la zone Silic. Cette implantation est le fruit de raisons historiques (rachat d'une société). L'entreprise n'envisage pas particulièrement de déménager à ce jour.

Le responsable de la société « Echo » que nous avons rencontré répondait ainsi, à la question de savoir si l'entreprise avait des rapports particuliers avec son territoire d'implantation :

« Le territoire d'implantation pour moi c'est la zone Silic... Alors, on a des contacts avec la Socomie, qui est l'organe de gestion de la zone. Mais ça va être sur les moyens de transport, l'aménagement des trottoirs, la propreté, les espaces verts, le développement de la zone elle-même avec l'implantation de nouvelles entreprises ou d'un nouveau prestataire – prestataire de restauration par exemple, ou d'autres services. Mais ça participe plus, pour moi, d'une approche de services généraux [dans laquelle] on fait attention au cadre de vie et de travail des salariés, qu'à un vrai rapport. Pour moi, c'est presque un intermédiaire de services la Socomie, ce n'est pas vraiment une institution locale » (« Echo »).

La zone Silic, zone d'implantation du siège de cette entreprise, constitue de fait une forme de médiation entre l'entreprise et le niveau local, médiation qui a vocation à rendre des services. L'attractivité de la zone est surtout pensée en rapport avec les attentes des salariés. Mais cela ne relève pas, du point de vue de notre interlocuteur, d'un véritable *rapport* de l'entreprise à son territoire d'implantation... Pour autant, notre interlocuteur formule certaines attentes vis-à-vis des institutions locales. Il considère ainsi qu'il leur revient une responsabilité pour aider les entreprises à intégrer, ou à faire travailler, les populations handicapées. Dans cette perspective, il suggère que des conditions pourraient être mises en place, au niveau local, pour que les entreprises mobilisent de façon préférentielle les Centres d'Aide par le Travail situés à proximité (pourquoi pas un annuaire local des CAT... ?). Il signale par la même occasion que les CAT peuvent également intervenir sur des prestations de proximité : restauration, entretien des espaces verts, propreté.

Il faut enfin noter que plusieurs dirigeants ont témoigné **d'importantes difficultés de leur personnel en matière de logement** (accès au 1 % patronal, accès à la propriété), à proximité de leur lieu de travail.

« India »

La société « India » a été créée à Paris en 1937. Elle est spécialisée dans la fabrication d'outils de précision, utilisés sur des machines outils. Elle est aujourd'hui le leader européen et spécialiste mondial sur l'un de ses produits phare. La société compte 200 salariés, répartis sur deux sites, l'un dans le Val-de-Marne, l'autre en Seine-Saint-Denis. Le second va bientôt fermer au profit d'une nouvelle implantation en Seine-et-Marne. À terme, le maintien du site val-de-marnais ne semble pas acquis non plus, si ce n'est pour les fonctions administratives et commerciales.

Dans le cas de cette société, l'implantation dans le Val-de-Marne résultait d'une volonté des dirigeants de rapprocher l'entreprise de leur lieu d'habitation, et de lever les contraintes liées à une implantation sur Paris – problèmes de circulation, pression foncière. Aujourd'hui, ces dirigeants considèrent que leur commune d'implantation n'est plus adaptée à leurs besoins, les sens de circulation décidés par les élus locaux complexifiant les circuits de livraisons, voire les rendant impossibles pour certains camions : « *Quand l'aménagement urbain ne prend pas en compte les attentes des acteurs économiques, il ne faut pas s'étonner d'une délocalisation des sites industriels* », indique le dirigeant. De la même manière, la disparition progressive des commerces de proximité, comme la restauration, est considérée comme autant de contraintes supplémentaires que doit gérer l'employeur, à défaut de trouver une réponse de proximité. Les dirigeants de cette entreprise se disent en effet sensibles à l'amélioration des conditions de travail de leurs salariés. La création d'une nouvelle usine en Seine-et-Marne a été le fruit d'une « étude sociale et économique », et une attention particulière a été accordée aux déplacements des salariés. La nouvelle implantation prévue permet ainsi de réduire les temps de déplacement dans des proportions significatives – réduction d'une heure des temps de transport, précisent les dirigeants. Des effets sont attendus en termes de productivité et d'attractivité de l'entreprise pour des recrutements à venir. Le lieu a également été choisi pour la diversité des transports proposés : gare RER A, autoroute de l'Est, Francilienne, réseau de bus. Au plan économique, les atouts du nouveau site sont les suivants : proximité des lycées professionnels avec qui l'entreprise a l'habitude de travailler, surface foncière plus importante permettant si besoin d'agrandir l'usine, fonctionnalité des locaux construits. Enfin, le dirigeant insiste sur le fait que les territoires qui, de son point de vue, font sens au plan du développement économique, et leurs représentants – les métropoles, les Régions, l'État –, devraient davantage organiser et mettre en cohérence les outils permettant de servir le développement des grosses PME industrielles. Le dirigeant pointe notamment : l'offre de formation et le système éducatif ; la qualité du réseau de transport des collaborateurs et des matières premières ; le soutien au développement à l'international ; le soutien à la Recherche-Développement de manière collaborative ou pas ; l'offre de service de proximité pour les

salariés – commerces de proximité, crèches, offre de soins... – ; l'aménagement du territoire avec une politique foncière adaptée et tournée vers les acteurs économiques mais également pour les salariés. Ce dirigeant précise qu'il est aussi sensible aux politiques qui permettent l'accès à la propriété sur des zones géographiques proches des lieux de travail.

Pour finir, l'accès à la main-d'œuvre locale et les éventuelles difficultés de recrutement ont été, dans l'ensemble, relativement peu évoqués. Quelques-uns toutefois, artisans ou entreprise, en ont fait état.

« Golf »

M. et Mme X ont créé leur entreprise au début des années 1990. Ils fabriquent des pièces métalliques (toutes sortes de métaux confondues), telles que des garde-corps ou des escaliers métalliques. La conception pure, la création, est confiée à un bureau d'études extérieur. L'entreprise a fait le choix de se positionner sur les marchés publics avec les collectivités territoriales. Ses clients sont exclusivement en Île-de-France. L'entreprise salarie aujourd'hui sept personnes.

Ces dirigeants considèrent ainsi qu'il y a un problème d'accès aux compétences sur leur métier, et un manque de formations en CFA pour les métalliers en région parisienne. L'entreprise a des difficultés à recruter. Pour pallier au mieux ces difficultés, elle « prend des jeunes en apprentissage, envoie des salariés en formation et essaie de récupérer des compétences dans des entreprises qui ont fermé ». Il n'en reste pas moins que, du point de vue des dirigeants, ces difficultés constituent un frein considérable au développement de l'entreprise, comme ils en témoignent explicitement : *« l'entreprise pourrait tripler son activité, mais nous n'avons pas accès à des compétences adaptées ».*

1.2.3 Les choix de localisation liés à l'output

Dans un certain nombre de cas, **la proximité du marché est déterminante dans la localisation de l'entreprise.** C'est par exemple le cas de l'entreprise « Bravo », que nous citons précédemment (page 9), pour qui la présence des grands groupes d'ascensoristes sur Paris impose une implantation proche de Paris, les succursales de ces grands groupes implantées à l'étranger permettant ensuite à l'entreprise de pénétrer les marchés internationaux. Par ailleurs, **l'impératif de proximité au marché final peut également s'imposer lorsqu'au produit de l'entreprise est associée une forte dimension « service ».** Citons, à titre d'illustration, cet artisan du secteur de la santé :

« Lima »

Cette petite entreprise artisanale du secteur de la santé, spécialisée de longue date – la société a été fondée en 1949 – dans la réparation et la fourniture de matériel et de mobilier médico-chirurgical, a été reprise il y a une quinzaine d'années par l'actuel gérant, en association avec son frère. L'entreprise salarie aujourd'hui 7 personnes. Elle travaille avec les blocs chirurgicaux de cliniques et d'hôpitaux de la région parisienne.

Le gérant explique combien réactivité et rapidité sont importantes dans son métier, qui allie étroitement prestation technique de réparation, traitement en urgence, évaluation *in situ* du degré de détérioration des pièces, voire même une prise en charge, pour le client, de certaines modalités administratives qui lui sont propres :

« On travaille avec les blocs opératoires, donc il faut qu'on puisse faire les devis dans la journée, souvent en urgence. C'est un milieu très particulier. [...] Les hôpitaux et cliniques sont sur toute la région parisienne : Melun, Fontainebleau, Paris, Anthony, Chartres, Dreux... En rapidité, on est meilleurs, bien sûr, quand les clients sont sur Paris. Parfois, un bloc nous appelle en urgence, pour une opération le lendemain pour laquelle, par exemple, il leur faut certaines pinces qu'ils n'ont pas – ils ont des boîtes toutes prêtes avec un ensemble d'instruments, et parfois il manque une pince, ou bien elle est abîmée, etc.. [...] Nous sommes ouverts de 7h du matin à 18h le soir : ils savent qu'on traite les choses très vite. [...] Dans l'atelier, pour la réparation, le travail est surtout manuel, nous n'avons pas de grosses machines. Ensuite, il y a des produits que nous ne pouvons pas réparer nous-mêmes, s'il y a des moteurs incorporés par exemple. Dans ce cas, on sert d'intermédiaires entre la clinique ou l'hôpital, et le fournisseur, à qui on renvoie la pièce. Mais au bloc, ils aiment avoir une seule personne pour interlocuteur. Lorsqu'on ne peut pas réparer nous-mêmes, on renvoie la pièce à un réparateur, ou directement à la marque quand ils n'ont pas de représentant sur site. Mais on fournit toujours une estimation au bloc opératoire. [...] Sur le matériel comme sur le mobilier, j'arrive à voir, sur site, en faisant ma propre analyse, ce qui est cassé et ce qu'il est possible de réparer : c'est ce qui fait notre force, cette évaluation. [...] Les responsables de blocs changent beaucoup. Parfois, quand ils changent d'établissement, ils nous « ramènent » avec eux. Donc c'est important d'aller les voir ; il faut leur simplifier la vie. Par exemple, c'est nous qui leur faisons leurs bons de sortie – pour les instruments qu'ils nous confient à la réparation... »

La relation personnalisée qui peut s'instaurer avec le client, la capacité de la société à fonctionner comme une sorte de « prestataire externalisé » des blocs opératoires, la connaissance que cela nécessite du milieu hospitalier et qui s'acquiert « au contact », en plus de la compétence technique de réparation des outils médico-chirurgicaux, sont autant d'éléments qui supposent, dans ce cas précis, un minimum de proximité au client.

Par ailleurs, la plupart des entreprises a témoigné de **l'intérêt que représentent les infrastructures aéroportuaires et routières du département. La proximité de l'aéroport d'Orly est en particulier un avantage considérable pour les sièges** – mais pas seulement –, **où est souvent concentrée une partie des activités commerciales** quand l'entreprise a

plusieurs établissements. C'est l'un des aspects qui peut contribuer au maintien du siège dans le département, alors même que l'entreprise peut avoir progressivement délocalisé, hors de la région Île-de-France, son activité de production proprement dite – plusieurs entreprises de notre échantillon se sont avérées n'avoir que leur siège en IDF, leurs usines étant situées ailleurs. Les cas suivants en sont des exemples.

« Mike »

Cette société du secteur de la santé fabrique et commercialise des produits pharmaceutiques grand public – « produits de santé familiale », par différence avec la pharmacie haut de gamme du type Sanofi Aventis. La société est implantée dans le Val-de-Marne depuis 40 ans environ. Initialement, son site de production y était également, mais le prix du foncier l'a conduite à le délocaliser en Auvergne pour pouvoir s'agrandir. Il y est aujourd'hui depuis 30 ans. Le siège, lui, est toujours resté dans le département, et dans les mêmes locaux. Trente personnes y travaillent, quinze autres travaillent sur le site de production en Auvergne. La clientèle est principalement française, répartie sur tout le territoire. Le développement de l'entreprise passe par l'élargissement de sa gamme de produits, via notamment le rachat de marques – la fabrication des produits correspondants restant, dans un premier temps au moins, entièrement sous-traitée.

La société « Mike » trouve un avantage au maintien de l'implantation de son siège dans le VDM, même si les perspectives d'évolution de l'urbanisme francilien suscitent de nouvelles inquiétudes :

« Nous sommes ici pour un moment maintenant je pense, parce que nous avons assez de place pour loger tout le monde. [...] La totalité du personnel habite dans la région. C'est un personnel formé, qui vient pour partie d'autres sociétés qui ont été rachetées progressivement. [...] Nous sommes propriétaires, donc il n'y a pas de problèmes de loyer, ni de voisinage. Mais nous avons constamment des demandes de la part de promoteurs, qui veulent acheter nos locaux pour en faire de l'habitat. Peut-être vendrons-nous un jour, dans le cadre d'un échange de locaux, mais en restant a priori sur la commune. [...] Parmi les problèmes particuliers que nous rencontrons, il y a : le transport et le stationnement pour ceux qui viennent en voiture. Nous n'avons pas d'autres problèmes particuliers pour le moment, mais peut-être viendront-ils plus tard, avec le Grand Paris... parce qu'on s'aperçoit que tout est fait pour l'ouest parisien en terme de transport ; pour nous, il faudra faire une grande boucle... ça risque de poser des problèmes, dans la mesure où, progressivement, les gens vont se mettre à habiter plus loin... Nous sommes bien situés, avec les deux aéroports. Les étrangers qui viennent trouvent que nous sommes assez bien placés, que l'hôtellerie est correcte : pas de problèmes de logistique donc » (« Mike »).

Pour d'autres cependant, le maintien d'une localisation val-de-marnaise du siège de l'entreprise ne va pas sans arbitrages, sans cesse réactualisés... et révisables.

« November »

Cette entreprise de la chimie est l'une des filiales d'une société qui appartient elle-même à un groupe transnational, parmi les leaders mondiaux de la construction et de l'entretien des infrastructures de transport. L'entreprise X, dont le siège est dans le Val-de-Marne, compte 32 salariés – 10 au siège et 22 à l'usine, située en Bourgogne. Le siège regroupe les activités de

comptabilité et de gestion commerciale. L'entreprise formule et fabrique des produits de revêtement de sols industriels et extérieurs. L'entreprise s'est agrandie par le rachat d'usines et de sociétés, qu'elle a progressivement rassemblées sur un site, tout en conservant l'implantation historique de son siège. Elle travaille avec de nombreux secteurs industriels et avec le bâtiment.

Le dirigeant de cette société signalait ainsi que **le coût directement lié à la localisation** du siège de l'entreprise, coût figuré par le **ratio immobilier/transport** dans sa comptabilité de gestion, pouvait un jour ou l'autre devenir problématique et appeler une délocalisation complète sur le site de production, en dépit des bénéfices du maintien d'une implantation francilienne. Notre interlocuteur expliquait ainsi :

« L'usine est en Bourgogne. L'entreprise a racheté plusieurs usines et sociétés ; avant, nous étions sur plusieurs sites, aujourd'hui, nous sommes sur un seul site. Le fait que le siège soit en Île de France découle de raisons historiques. Être en Île de France a des avantages en termes de gestion de stock, de flexibilité, de réactivité, de disponibilité de personnel compte tenu du bassin d'emploi de l'Île de France. Le réseau routier étant très centralisé, c'est mieux économiquement. C'est d'autant plus important quand le client nous dit : il me faut tel produit pour dans une semaine... ou dans deux jours... Le problème, c'est le ratio immobilier/connexion transports. Le siège, qui est donc ici pour des raisons historiques, pourrait être à l'usine. Si c'était plus intéressant en terme de fiscalité... on va ailleurs. Ca peut se décider ici, comme ça peut être décidé par nos actionnaires. » (« November »).

Lorsque l'entreprise a maintenu son siège et son site de production dans le département, les attentes, les difficultés rencontrées et les critiques adressées sont plurielles. La société « Charlie » (déjà évoquée page 15) est ainsi implantée de longue date dans une zone industrielle du Val-de-Marne, à proximité d'une station de RER – 15 minutes à pied. L'entreprise a choisi de moderniser et d'agrandir son outil de production, et une nouvelle usine est en cours de construction, sur le même site. Le choix de maintien du site paraît cependant plus contraint que véritablement choisi. L'entreprise a d'ailleurs envisagé la possibilité de s'installer sur un autre site, en Île-de-France. Ce sont finalement des contraintes spécifiques, liées au process, qui ont emporté la décision :

« [...] le problème, c'est que le changement de place d'une machine change le process. Et les machines doivent être validées. Si je déménage, en changeant vraiment de site, j'ai nécessairement un trou de production... Là, ce ne sera pas le cas. [...] Mais] si j'avais à choisir, je ne l'aurais pas faite là l'usine. À côté, il y a une entreprise de recyclage de métal. La zone n'est pas propre, l'hiver c'est plein de boue. Ce n'est pas une infrastructure tertiaire. Or, en France, on ne peut garder que l'industrie high tech, tout le reste va dans les pays à faible coût de main-d'œuvre. Quand mes clients viennent ici, ce n'est pas la Californie... ! Je ne peux pas leur prendre un hôtel dans les environs par exemple. Heureusement, il y a Paris... qui est la plus belle ville du monde ! Et il y a Orly, quoique ce ne soit pas Roissy... [...] Ici, j'ai des audits de clients, très régulièrement : dix audits par an, plus les audits des nouveaux clients. Donc les clients viennent. C'est vrai que si je vais les chercher au RER... il faut que l'usine rattrape la zone industrielle qui est moche... ».

La localisation peut être, plus directement encore, l'objet de discussions avec un client, un donneur d'ordre, à la demande de ces derniers. Citons ici cette entreprise sous-traitante dans le secteur du caoutchouc-plastique qui, sollicitée à diverses reprises par ses clients pour venir s'implanter à proximité de leur site de production, s'y est toujours refusée...

« Juliett »

Cette entreprise du caoutchouc-plastique a été créée au milieu des années 1990, par essaimage d'une société spécialisée dans l'aéronautique et l'armement dont une partie a été revendue à un grand groupe. La partie restante, spécialisée sur le segment particulier des composites, a été reprise par l'un de ses responsables et est à l'origine de l'actuelle « Juliett ». La société travaille aujourd'hui principalement pour l'automobile et l'aéronautique. Elle est orientée sur la recherche et développement, la conception et la fabrication de prototypes et de petites séries. Engagée sur divers projets, l'entreprise envisage de monter une nouvelle unité de production, avec d'autres partenaires, notamment pour la fabrication en grande série d'un prototype qu'elle a mis au point pour l'industrie automobile. La localisation de cette nouvelle entité n'est pas encore arrêtée.

Cette entreprise a donc résisté aux demandes répétées de certains de ses donneurs d'ordres de venir s'installer à proximité de leur site de production, dans le cadre de technopôles spécialisés sur leur métier²¹... L'entreprise invoque en particulier des raisons de rentabilité, les donneurs d'ordre en question ne s'engageant pas sur des volumes suffisants, susceptibles d'assurer la rentabilité d'une éventuelle unité de production dédiée. Ces raisons constituent aussi, indissociablement, une façon de conserver une certaine indépendance, via le maintien d'un portefeuille clients, si ce n'est diversifié, du moins équilibré. Pour cette entreprise, si la région Île de France a leur préférence, les choses restent manifestement très ouvertes pour l'implantation d'un nouveau site de production : *« Il faut être près de grands axes. Le critère, c'est de ne pas être dans la campagne. Mais sinon... Nantes, IDF, peu importe... même si on préfère être en IDF »*. Pour autant, l'entreprise en question n'entretient pas « d'indifférence » à son territoire d'implantation. Elle a même manifesté, nous le verrons plus loin, un intérêt particulier pour des formes de mutualisation de compétences, à l'échelon local.

À l'inverse, il est frappant de constater combien **certaines entreprises semblent se « territorialiser » principalement à travers le lien privilégié qu'elles entretiennent avec un grand donneur d'ordre**, sans que cela n'implique pour autant une proximité géographique avec ce dernier, ni un effet sur la localisation de l'entreprise.

²¹ Sur ces stratégies de regroupement des fournisseurs, voir par exemple Sonia Adam-Ledunois, Sophie Renaud, « La coordination spatiale des Parcs industriels fournisseurs », *Revue française de gestion*, 2008/4, n° 184, pp. 167-180.

« Hotel »

La société « Hotel » a été créée au début des années 1970. Elle compte aujourd'hui 78 salariés. En 1995, au moment du départ en retraite de son fondateur, elle est rachetée par un groupe spécialisé dans les domaines de la défense, la sécurité, l'aéronautique, l'énergie et les machines médicales. Ce groupe détient aujourd'hui une trentaine de filiales, dont la majorité est en France. Toutes sont, à l'instar d'« Hotel », positionnées sur des niches technologiques dans leur secteur. Cette société travaille principalement pour un grand donneur d'ordre dans le domaine de la défense, dont elle est « partenaire et sous-traitant » sur des applications précises : elle fabrique des pièces électromécaniques en petites séries ; elle ne conçoit pas, mais réalise des opérations de grande précision – usinage, contrôle, assemblage – pour des applications protégées par le secret défense.

Cette entreprise est implantée dans les locaux qu'habitait, à l'origine, le créateur de la société ; elle y est toujours restée. Aujourd'hui locataire, elle a profité du départ de voisins pour s'agrandir sans déménager. Le critère de proximité géographique, qu'il s'agisse du choix des fournisseurs ou des sous-traitants spécialisés, n'est jamais déterminant. Les contraintes techniques des produits et les cahiers des charges très précis établis par le client, décident du choix des partenaires – hormis pour tout ce qui relève de l'ordinaire, du « standard ». Le transport des produits lui-même, les contraintes et les coûts qu'il pourrait occasionner, ne conduisent pas davantage à faire de la proximité géographique un critère qui compte : « *Ils [le client] ont un centre en Île de France qui organise les navettes entre leurs différents centres. Et s'il y a une urgence, nous avons ici un chauffeur en cas de besoin. Tout est très organisé en fonction des besoins du client...* ». Enfin, lorsqu'on l'interroge sur le tissu industriel du département, notre interlocuteur reconnaît que le lien à son territoire d'implantation est assez lâche, voire relativement indifférent : « *Tout est tellement spécifique pour nous, avec notre client... On vit un peu en autarcie à vrai dire. Donc je ne saurais dire...* ».

L'ensemble de ces cas illustre, chacun à son niveau, les grandes tendances qui sont aujourd'hui à l'œuvre dans le fonctionnement de notre système productif et qui, dans leurs traductions à l'échelle d'une entreprise, peuvent paraître parfois contradictoires. Pierre Veltz en éclaire d'ailleurs bien le caractère paradoxal. Dans une « économie d'archipel²² », la concentration des activités autour de grands pôles – parfois mieux reliés entre eux et plus proches les uns des autres qu'ils ne le sont de leurs arrière-pays, souligne Veltz –, la fragmentation du système industriel qui en découle, s'accompagnent *dans le même temps* d'une redéfinition des conditions de la compétitivité des entreprises : celle-ci repose

²² Pierre Veltz, *Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel*, Paris, Puf, 2005 (rééd.).

aujourd'hui de plus en plus sur la *qualité des relations* entre les différents acteurs de la chaîne de valeur, pour laquelle la *proximité* peut devenir un critère essentiel²³.

1.2.4 Politiques d'attractivité et localisation des entreprises

Les politiques d'attractivité que peuvent mettre en place les territoires s'adressent en particulier aux types de fonctionnement d'entreprise décrits jusqu'ici. Elles visent en effet à identifier, renforcer et valoriser les atouts d'un territoire, ces ressources locales qui deviendront autant d'externalités intéressant les entreprises. Ces dernières sont ainsi invitées à entrer dans certains rapports de localisation, en misant sur l'accès aux ressources que le territoire peut leur garantir – infrastructures, recherche, formation, etc.

Il ne faut cependant pas négliger le fait que cela nécessite une attention particulière à tout ce qui relève de l'ordre du *rapport*, de la *rencontre* entre entreprises et territoire. Rappelons ici l'exemple cité précédemment (entreprise « Charlie », pages 15-16) de ce dirigeant qui, souhaitant agrandir son usine et construire une nouvelle unité de production, nous avait fait part de ses attentes déçues de contacts avec les collectivités locales. On comprend implicitement que si ce dirigeant a pu être convié à *l'occasion*, dans le cadre d'une manifestation ou d'un événement particuliers, la rencontre qu'il aurait souhaitée avec une collectivité locale était d'une autre nature. Elle appelait sans doute un cadre différent, susceptible d'accueillir et de favoriser des échanges plus personnalisés, dans lesquels la situation de l'entreprise aurait pu être directement abordée.

C'est aussi signaler, comme nous l'avons déjà mentionné, que les ressources d'un territoire ne peuvent être envisagées comme un « stock » déjà là, mais qu'il faut au contraire les concevoir « en dynamique », en s'intéressant donc aux processus par lesquels elles se constituent et se renforcent. C'est dire, d'une certaine manière, que les « politiques d'attractivité » des territoires doivent certainement s'intéresser, et s'adresser explicitement, aux processus en question. Cela déborde sans doute l'image, parfois un peu réductrice, que l'on a habituellement des politiques dites d'attractivité. Le témoignage du dirigeant cité précédemment est là encore révélateur : s'il cite et hiérarchise quelques grandes régions françaises selon leur degré d'attractivité, pour une entreprise de son secteur, la région dans

²³ Pour un développement sur ces quelques points, et une présentation synthétique de son ouvrage, voir Pierre Veltz, « L'économie d'archipel », entretien paru dans la revue *Sciences humaines*, n° 171, mai 2006.

laquelle il choisit aujourd'hui d'implanter sa nouvelle unité de production n'est pas dans la liste... Et pour cause, nous l'avons indiqué, son choix est d'une nature un peu différente : si son futur territoire d'implantation n'est pas dénué d'atouts et reste tout à fait attractif, il est surtout le lieu d'implantation de la société d'une de ses actionnaires. C'est, semble-t-il, le lien que ce dirigeant a d'ores et déjà avec son futur territoire d'implantation, qui a largement décidé de la localisation de sa nouvelle usine. Les liens interentreprises sont, eux aussi, des facteurs de localisation.

Nous rejoignons sur ce point le constat d'une étude réalisée en 2001 par le Conseil National des Économies Régionales et le cabinet KPMG, qui a notamment montré que 80 % des entreprises s'installant dans un territoire y avaient déjà des liens antérieurs. Ces « liens antérieurs » ont par ailleurs déterminé le choix de la localisation de l'entreprise dans plus de la moitié des cas. L'encadré suivant présente les principales conclusions de ce travail.

La force des « liens antérieurs » dans la détermination de la localisation²⁴

« On connaissait les facteurs objectifs de localisation des entreprises dans les territoires (main-d'œuvre, infrastructures, fiscalité, etc.) ; on connaissait aussi l'existence de facteurs « subjectifs » (l'image, la notoriété, le cadre de vie, etc.). Il faudra compter maintenant avec une troisième catégorie, qui pourrait bien être la plus déterminante : **les « liens antérieurs » entre l'entreprise et son « futur » territoire d'implantation.** C'est ce que révèle une étude récente, menée par KPMG Collectivités territoriales Secteur Public, en partenariat avec une douzaine d'agences du CNER. L'étude a consisté à étudier un panel d'entreprises (100 entreprises ont répondu) interrogées par 11 agences de développement²⁵. Ces entreprises étaient : implantées depuis moins de cinq ans ; dans des mouvements de France à France (lieu d'origine, lieu d'implantation) ; ces mouvements étant limités aux trois cas suivants : création, délocalisation, extension.

► Un effet d'élastique déterminant

Les liens antérieurs sont fréquents et multiformes : **80 % des entreprises avaient au moins un lien avec le territoire, 40 % en avaient au moins deux.** Les liens antérieurs les plus fréquents sont d'ordre **familial et amical (19 % de l'ensemble), de client à fournisseur (18 %), actionnaire (17 %).** L'effet élastique est manifeste. **51 % des entreprises déclarent que leurs liens antérieurs ont déterminé le choix de localisation.** Et à partir de trois liens, le score monte à 65 % ! Cet effet élastique fonctionne « de près comme de loin ». Faisant fi des lois « naturelles » de déplacement des entreprises, **les liens antérieurs réussissent à déplacer des firmes dans les endroits les plus éloignés,** quelques fois à plus de 500 kms, quitte à franchir les frontières (Allemagne, Belgique, etc.). Mieux, ils vont même jusqu'à « déscotcher »

²⁴ Cet encadré est tiré de : Jacques Godron (consultant national KPMG Collectivités Territoriales Secteur Public), « On connaissait leur existence, mais pas leur force... », *Inter Régions*, Numéro spécial Congrès du CNER, n° 238, septembre-octobre 2001, pp. 26-27.

²⁵ Les agences qui ont participé à l'enquête sont les suivantes : ADEAR (Rouen), Anjou Expansion (Maine et Loire), Comité d'expansion de l'Aveyron, Boulogne sur Mer Développement, Cebanor (Basse Normandie), Ceevo (Val d'Oise), Centréco (dont Loire et Cher, Touraine), Charente Développement, Côtes d'Armor Développement, Comité d'expansion du Puy de Dôme, Expansion 42 (Loire).

certaines entreprises de leur cocooning technopolitain. Cet effet d'élastique fonctionne « toutes tailles » : plus l'entreprise est grande, plus elle attribue un rôle déterminant à ses liens antérieurs, même en cas de lien unique... Il fonctionne tant pour les créations que pour les délocalisations « pures et dures » : lorsque les chefs d'entreprise se déplacent « avec leur entreprise » (création, délocalisation), l'influence des liens antérieurs est encore plus importante. Enfin, l'effet élastique fonctionne « tous secteurs confondus ». Mieux : **plus le secteur est moderne, high tech, plus les liens antérieurs sont fréquents et déterminants**. Le « territoire d'ancrage » n'est pas qu'un concept...

► **Trois sphères différentes qui déterminent trois gisements à exploiter : confiance, confiance, contrat.**

La confiance : entourage privé du chef d'entreprise (famille, amis, proches). *La confiance* : entourage professionnel du dirigeant (actionnaire, prestataire, conseil, expert). **Le lien avec/par l'actionnaire individuel vient en 3^{ème} position dans les liens antérieurs les plus fréquents. Les entourages professionnels du dirigeant sont bien des prescripteurs de territoires.** *Le contrat* : les liens B to B (relations clients/fournisseurs, R & D). Effet notoire, à partir de 30 % des ventes, le lien client « tend l'élastique ». **Un gisement : la sous-traitance...** [...]

► **De l'attractivité à l'attraction**

Les liens antérieurs créent un indiscutable effet d'« élastique » : ils attirent les entreprises dans les territoires, même des grandes, même de loin. Plus que des facteurs-clefs d'attractivité, ils sont même des **facteurs d'attraction**. D'où l'avancée suivante, extrêmement novatrice : **les facteurs de développement qu'offre le territoire (externalités) sont non seulement des facteurs d'attractivité** (ce que l'on savait déjà), **mais ils sont aussi des lieux de prospection**, puisqu'ils sont des lieux de départ des liens « élastiques », souvent déterminants.

► **Du lien antérieur au lien préalable : les liens d'aujourd'hui sont les implantations de demain**

Les liens antérieurs [...] peuvent donc être considérés comme des leviers d'attraction de toute première qualité pour attirer des entreprises : si – établis hier – ils ont réussi à attirer les implantations d'aujourd'hui, ceux que les territoires pourront tendre aujourd'hui réussiront tout autant à tirer les implantations de demain. Reste à les détecter... et à les tendre ! Trois « paquets d'élastiques » se dégagent nettement : **50 % des liens partent des maillages et réseaux B to B locaux (prestataires, R & D, fournisseurs, clients, manifestations)**. **35 % des liens se nouent directement dans l'entourage du dirigeant (via ses conseils et experts, ses actionnaires, etc.)**. **20 % des liens partent des événements (festivals, patrimoine, etc.) et carrefours générateurs de trafic (congrès, salons, foires, forums) qu'organise le territoire**. Où « chasser » ? Dans les réseaux des entreprises leaders, dans les maillages clients-fournisseurs, en transformant les prestataires et actionnaires individuels en prescripteurs, en suivant la trace des « originaires » du territoire (associations d'anciens élèves, annuaires de thésards, chercheurs expatriés...), dans les lieux de villégiature, les résidences secondaires [...], dans les aéroports, les TGV, en répertoriant les dépôts de brevets, etc. Sans remettre en cause les politiques « classiques » d'implantation que mènent les territoires, ces résultats ouvrent des perspectives à ceux qui souhaiteraient engager un nouveau type de prospection... »

Si, dans l'ensemble des processus décrits jusqu'alors, des ressources localisées sont bien repérées, et si les entreprises peuvent être prêtes à entrer en rapport avec les acteurs institutionnels des territoires à propos des modalités d'accès à ces ressources, le local en lui-même n'est pas véritablement identifié comme un soutien, pas plus qu'il ne donne lieu à l'élaboration d'un intérêt propre. Mais nous allons voir dans la partie suivante que cela peut

aussi être le cas... Certaines entreprises, ou les mêmes, peuvent en effet connaître un degré de localisation plus important encore, qui indique qu'à un moment donné, et pour diverses raisons, le rapport au local peut acquérir une valeur particulière pour l'entreprise.

Cela ne signifie pas qu'il y ait une rupture à introduire entre ces différents degrés de localisation, qui peuvent naturellement s'enchevêtrer ; il faut plutôt y voir la continuité d'un processus. S'intéresser au local en tant que tel, pour une entreprise, ne conduit évidemment pas à se désintéresser des formes de territorialisation de son réseau telles que nous avons pu les décrire précédemment. L'entreprise n'est pas dans une configuration *ou* une autre, elle connaît un certain degré de localisation, qui est particulièrement élevé lorsqu'elle se met à « isoler » le local comme un point de passage obligé pour elle, comme un vecteur par lequel va pouvoir s'opérer par exemple une bifurcation dans son modèle économique, etc. C'est ce à quoi nous allons nous intéresser maintenant.

1.3 Les vertus du « local »

Cette seconde partie repose sur le repérage et l'analyse de processus qui nous semblent plus « embryonnaires », ou relativement marginaux au regard du fonctionnement du système industriel français pris dans son ensemble. Mais tous les acteurs concernés ici parlent du territoire d'une façon qui pourrait faire de ce dernier le lieu et le support d'innovations, en particulier d'innovations importantes pour l'avenir des entreprises et de l'emploi. C'est aussi la raison pour laquelle il nous a paru important de rendre compte de ces exemples, quoiqu'ils soient plus isolés. Notons enfin que dans certains cas, c'est parce que nous avons longuement questionné notre interlocuteur que celui-ci s'est avancé à faire des suggestions, à livrer un point de vue, une idée, à entrer dans un début de discussion sur la question du territoire et sur ce qui pourrait s'y instituer de particulier, au bénéfice de ses entreprises et de ses salariés. Le processus interrogé est alors celui de la possible émergence d'un intérêt pour le local, dont témoigne à sa façon cet « appel » à la réflexion sur les conditions dans lesquelles les différents acteurs économiques d'un territoire pourraient être conduits à assumer une part de responsabilité, par exemple, sur l'emploi local. Nous y reviendrons.

1.3.1 Pérenniser les entreprises, équilibrer les business model

Protéger l'entreprise, **lui permettre de durer, assurer son développement à venir** : dans certains cas, il semble que le local soit identifié comme un « milieu » susceptible de protéger l'entreprise – au moins dans certaines phases de son développement –, parce qu'il peut devenir le lieu où se montent des partenariats, mais aussi où l'entreprise peut disposer d'informations qu'elle ne serait pas toujours en mesure d'identifier et de réunir à elle seule. Les quelques dirigeants qui ont témoigné dans ce sens l'ont notamment fait en évoquant les bénéfices qu'ils attendent de leur participation au Système Productif Local Mécatronic. Un autre dirigeant – qui n'est pas membre de Mécatronic – a, quant à lui, plutôt abordé ces questions en creux, sous forme de souhaits ou de projets qui n'étaient pas encore réalisés au moment de l'enquête.

Dans ces différents cas, la dimension de la projection vers l'avenir et le souci de la pérennité à long terme de l'entreprise sont particulièrement présents, les dirigeants insistant par ailleurs sur la difficulté de devoir gérer et développer l'entreprise avec une visibilité à moyen terme qui s'est, de leur point de vue, considérablement réduite.

« Oscar »

Cette entreprise de la chimie est spécialisée dans la recherche, la mise au point, la fabrication et l'innovation, en matière de peintures et de vernis industriels sur mesure. La société a été créée au début des années 1930. Rachetée au milieu des années 1980 par le père de l'actuel dirigeant, elle a progressivement grossi, et salarie aujourd'hui 16 personnes. Elle est le fournisseur privilégié d'une entreprise avec qui elle réalise actuellement encore la majorité de son chiffre d'affaires. La société cherche aujourd'hui à diversifier son portefeuille clients, en investissant notamment sur de nouveaux segments. Elle est longtemps restée dans ses locaux d'origine, et a déménagé très récemment pour pouvoir s'agrandir.

Le dirigeant de cette entreprise explique tout d'abord combien les conditions de pilotage et de développement de son activité ont changé :

« En 15 ans, nous sommes passés de l'artisanal à l'industriel. On ne pourrait plus faire ça aujourd'hui. Nous allons continuer à nous développer, mais la courbe sera bien plus plate. De toute façon, tout a changé : il y a dix ans, on avait bien plus de visibilité qu'aujourd'hui. Aujourd'hui, on a une visibilité à un an. Donc il faut être beaucoup plus vigilant à notre environnement. Je plains aujourd'hui celui qui démarre maintenant... [...] Il y a 15 ans, nous nous autofinancions à 90 %, ce n'est plus possible aujourd'hui. Nous avons des partenaires financiers, donc ça a un coût [en terme de] frais financiers. Aujourd'hui, en terme de développement, d'innovation, de leadership, il faut aller de l'avant... [...pour] la pérennité de

L'entreprise, parce que c'est ça qui permet le recrutement. [...] nous nous développons, nous n'avons pas le choix » (« Oscar »).

Incertitude, faible visibilité et impératif de développement seraient donc le lot quotidien, à l'échelle de l'entreprise. Notons ici que certains auteurs ont pu voir une corrélation entre l'évolution des conditions du développement économique des firmes, et leurs modes de territorialisation. Au début des années 1990, Pierre Veltz indiquait ainsi que si « la dynamique globale de la formation des territoires ne se limite pas à l'addition des décisions spatiales des firmes, [...] l'analyse de cette dynamique globale dépend [néanmoins] beaucoup de la manière dont on comprend les processus « micro » de la territorialisation, à l'échelle de la firme individuelle et de ses établissements ». Il formulait alors la proposition suivante, postulant un lien privilégié, du point de vue de la firme, entre territoire et recherche de flexibilité *de long terme* : « Mon hypothèse est que [la recherche de flexibilité] constitue la variable principale dans le jeu de critères qui commande aujourd'hui le rapport des firmes aux territoires. [...] Il me semble que les analystes n'ont pas, globalement, accordé assez d'attention, dans l'étude territoriale, à la recherche de la flexibilité de long terme [...]. Cette recherche, activée par la formidable montée de l'incertitude qui rend aujourd'hui les outils traditionnels de prévision et de planification obsolètes, se manifeste elle-même sous des formes diverses. En positif : recherche de stratégies et d'organisation qui maximisent les opportunités, notamment par la multiplication tous azimuts des « capteurs » qui relie la firme à ses environnements (science et technologie de base en amont, « partenariats » avec les fournisseurs, les concurrents, les clients, etc.)²⁶. En négatif : minimisation systématique des risques encourus, par externalisation des activités non stratégiques et par verrouillage de l'accès aux ressources considérées comme stratégiques²⁷ ». Nous avons vu, dans la partie précédente, que des partenariats avec les fournisseurs ou avec des clients pouvaient se déployer sur une base territorialisée. Nous avons également constaté que l'externalisation de certaines activités pouvait se traduire, pour une entreprise, par le recours à des prestataires locaux. En revanche, la recherche de « capteurs », tout comme la perspective de nouer des partenariats *multiples et variés*, sont peut-être plus présentes quant à elles dans les témoignages des dirigeants qui ont fait le choix d'entrer dans des rapports *plus poussés* avec le local, et dont il est question maintenant. Ainsi, dans le cas de l'entreprise évoquée ci-dessus, la recherche de nouvelles formes de flexibilité et de nouvelles capacités, susceptibles

²⁶ Stratégies et organisations qu'on peut appeler « relationnelles ».

²⁷ Pierre Veltz, « D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation. Quelques thèses sur l'évolution des rapports entreprises/territoires », *Revue économique*, n°4, juillet 1993, pp. 681-682.

de soutenir le développement de l'entreprise *dans la durée*, semble en effet être en rapport direct avec l'intérêt spécifique que cette entreprise porte au territoire. L'intérêt pour les « partenariats » et la recherche de « capteurs » sont, dans ce cas, bien présents :

« Nous avons des partenaires avec qui on est en relations étroites : la CCI, la DRIRE, l'ADEME, l'Agence de bassin, Mécatronic [système productif local]. [...] Nous sommes très en contact avec Mécatronic : ça permet d'étendre notre tissu relationnel, d'aller à la pêche aux bonnes informations parce que ce sont des interlocuteurs de proximité et compétents, et s'ils n'ont pas directement la compétence ils savent nous mettre en relation avec les personnes spécialisées, donc nous savons mieux où nous allons. C'est ce que devraient faire toutes les PME. C'est vrai que ça prend du temps, mais on s'aperçoit maintenant, avec le recul – parce que ça fait des années –, que c'est non négligeable, c'est le moins qu'on puisse dire. Ça permet par exemple de bénéficier de formations quasi gratuites sur un domaine bien spécifique... [...] Je crois que les PME... on parlait tout à l'heure de gens qui sont un peu isolés... je crois que c'est aussi parce qu'ils ne prennent pas le temps d'aller chercher l'information là où on peut la puiser, avec un renforcement des compétences, soit du chef d'entreprise soit du personnel, même sur le plan administratif, parce qu'il y a plein de choses qu'on méconnaît, bien sûr, c'est trop difficile et trop vaste... [...] Je crois que si beaucoup de PME sont parfois en difficulté ou en retard, c'est parce qu'elles manquent parfois de disponibilité dans leur façon de gérer le temps pour participer à un certain nombre de choses. Il m'arrive régulièrement d'aller à la chambre de commerce, sur un thème bien précis qui nous intéresse, ou sur un projet de développement. La chambre de commerce a organisé il y a quelques mois une rencontre avec des pays étrangers (des pays africains, l'Île Maurice...), justement pour mettre en relation les PME avec ces gens-là. Aujourd'hui, je n'ai rien d'abouti, mais par contre, j'ai tissé des liens avec eux, on se connaît. On n'aurait pas eu l'occasion de se rencontrer hors de cet événement... » (« Oscar »).

Retenons également, à ce stade, la dimension du « fonctionnement » que ce dirigeant met en exergue et que requièrent, de son point de vue, les rapports de localisation : celle-ci est à la fois présentée comme une contrainte pour l'entreprise – *ça prend du temps* – et comme une condition nécessaire pour pouvoir accéder aux bénéfices que peut offrir l'investissement dans des relations avec les acteurs locaux – *il faut prendre ce temps*. À l'écouter attentivement, on devine, par ailleurs, que lui aussi a pu, en d'autres temps, faire partie de ceux qui n'accordaient pas une telle importance au fait de nouer des liens au niveau local. Le fonctionnement qu'il décrit comme étant le sien aujourd'hui, en termes de « rapports de localisation », n'est sans doute pas un fonctionnement qui a existé « de tout temps ». Sans doute aussi, n'était-il pas autant nécessaire, lorsque l'entreprise se développait dans et par le « milieu » propice que constituait, pour elle, la relation de partenariat privilégié qu'elle entretenait avec son distributeur – une dépendance économique forte, au bénéfice des deux partenaires.

Cette observation nous semble importante : il est certainement en effet un/des moment (s) où la localisation peut prendre de l'importance, acquérir une valeur particulière dans la trajectoire

d'une entreprise, des moments où le local peut devenir un appui possible, un « outil » parmi d'autres pour équilibrer – ou rééquilibrer – un business model et assurer la pérennité de la structure. Le local peut, en quelque sorte, devenir un « milieu » propice au développement de l'entreprise, voire l'accompagner d'une certaine façon, à un moment de son développement. Si les choses ne sont pas nécessairement et explicitement concédées dans ces termes, de notre point de vue ces points méritent réflexion. Citons ce témoignage, du même dirigeant, qui revient sur l'histoire de son entreprise, la façon dont il envisage l'avenir, son souci de préserver de l'emploi, la « bifurcation » que cela le conduit à opérer et le rôle que peuvent jouer des dispositifs localisés.

*« L'actionnariat de la société est familial à l'origine, puis ce distributeur est entré dans le capital, via le dirigeant à titre personnel d'abord – ce qui montre à quel point il s'investissait – ; puis l'entreprise elle-même est entrée dans notre capital. **Cela nous a évidemment permis de continuer à assurer notre développement... qui allait dans le sens de ce que ces gens-là souhaitaient pour assurer leur propre développement. Voilà une véritable synergie entre deux entreprises très étroitement liées.** [...] Pour eux, ça leur apporte énormément de souplesse dans leurs appros, ça leur permet d'être extrêmement réactifs [...] Et c'est ce qui leur permet lui d'être vraiment leader dans leur domaine [...] c'est une structure on ne peut plus saine et on ne peut mieux gérée [...] Néanmoins, pour nous, en termes de CA pur, ça a un impact important, et une grande partie de notre énergie – même si nous avons totalement confiance dans cette entreprise et dans son dirigeant –, [nous la consacrons à] trouver de nouveaux clients, de nouveaux marchés, de nouveaux segments, pour réduire l'emprise et minimiser le risque – même si le risque est très théorique il existe malgré tout. [...] C'est pour ça qu'on a créé de nouveaux segments. [...] C'est important pour une PME d'identifier les endroits où elle est capable et en mesure d'aller, dans un temps donné. Une entreprise, ce n'est pas une entreprise philanthropique, on est tous là pour gagner de l'argent... Bon, on gagne bien notre vie, **il y a maintenant beaucoup de jeunes parmi nous, et la stratégie de l'entreprise c'est d'assurer la pérennité au travers du développement. Cela semble peut-être un peu timoré, mais quand il y a 15 emplois en jeu, avec des jeunes, on a une responsabilité envers eux pour que l'entreprise perdure le mieux et le plus longtemps possible. Il faut toujours aller de l'avant et se battre. [Les initiatives au plan territorial peuvent être une ressource ?] Aussi. **Ca fait partie de la trousse à outils, oui, tout à fait** » (« Oscar »).***

Mais c'est lorsqu'il parle des autres que ce dirigeant explicite, plus clairement encore, ses attentes vis-à-vis des liens créés au niveau local, ici dans le cadre du réseau Mécatronic. Le terme de « milieu » que nous utilisions précédemment prend alors tout son sens : dans l'intérêt que cette entreprise porte au SPL, il y a, dans une certaine mesure, l'occasion que celui-ci offre de rencontrer un nouveau milieu susceptible « d'accompagner » le développement de l'entreprise, *mais aussi* de contribuer au développement d'autres entreprises, plus jeunes ou plus petites. La responsabilité est partagée, puisqu'il s'agit, comme il le dit lui-même, de se « mettre un peu au service des autres ».

Ainsi, l'entreprise entre par là même dans un « degré supérieur de localisation », qui se manifeste par le fait qu'elle s'intéresse aussi à la façon *d'augmenter les ressources des autres entités* qui peuplent, près d'elle, le local. Dans le cas du SPL Mécatronic, cela se traduit en particulier par la constitution d'un vivier de compétences, dans des domaines variés, que la proximité géographique et la complémentarité des entreprises membres doivent permettre d'enrichir et de consolider. Mais l'expérience pourrait aussi, du point de vue de ce dirigeant, être étendue sur un périmètre plus large...

« Les membres de Mécatronic sont sur tous les métiers. Le but c'est de créer, dans ce qu'on appelle la région Seine-Amont, une synergie de compétences et de savoir faire, avec des entreprises extrêmement diversifiées et variées qui couvrent 90 % des marchés. L'association des compétences des uns avec les autres, à deux, trois, cinq partenaires, fait que l'on peut accéder à des marchés. L'autre aspect est financier : de part le tissu relationnel étroit (chambre de commerce, chambre de l'artisanat, etc.) ce sont des gens qui sont capables de mener à terme un projet soit de création d'entreprise ou de micro-entreprise, ou de développement d'entreprise. [Vous connaissez également l'EPA Orsa ?] Oui. Mais nous sommes un peu atypiques, comme vous le voyez... [A ce niveau-là aussi, vous pensez que des synergies sont possibles, à construire... ?] Oui. C'est long, parce que des projets ne sortent pas tous les jours... mais, on a un annuaire, un vivier de compétences : ce que je ne sais pas, ce que je ne maîtrise pas, je sais que je peux aller le chercher parce que j'ai un interlocuteur, qui est dans tel domaine très précis, qui lui en a la maîtrise, et qui va m'aider... peut-être tout simplement à identifier, par exemple, la nature d'un support, comment celui-ci réagit, sachant que moi, derrière, je saurai ce que je dois faire comme produit pour aller dessus. [Ca peut se passer] à tous niveaux : avec un fournisseur potentiel, un client potentiel. Mais en même temps ça peut-être dans une dimension supérieure, un apport de compétence dans le cadre de la mise au point d'un produit ou d'un process par exemple. Ca se situe sur plusieurs niveaux. Et le but est d'être le plus large possible en termes de segments de métiers et de compétence, sans aller jusqu'à des tailles d'entreprises trop importantes, sinon les plus gros risquent de manger les plus petits, et au contraire de phagocyter, de vampiriser le savoir faire des entreprises. C'est pour cela que dans ce type d'association, les gens essaient de mettre en phase des entreprises de tailles similaires. Parce que c'est extrêmement facile, personne n'est dupe, sous couvert de... qu'un grand groupe ait tendance à aller chercher les compétences pour son intérêt personnel, en vidant de leur substance les plus petits. Ici, c'est vraiment de la synergie, à la fois technique, commerciale... relationnelle. Il y a des gens qui maîtrisent, du fait de leur activité, particulièrement bien la législation sur le retraitement de l'eau, la sécurité, le traitement de l'air, l'environnement, etc. et qui peuvent apporter un éclairage extrêmement pointu, mais aussi rapide, à une entreprise sœur. C'est tout l'intérêt de ce genre de pôle centralisé. [Vous en attendez notamment des échanges au plan technique...] Oui, et pourquoi pas à cette occasion rencontrer un créateur, un jeune ingénieur, qui a mis au point un produit, un process, qu'il n'a pas les moyens de financer, qui n'est pas suivi par les banques : l'ensemble des participants va chercher des solutions et l'intégrer pour le tirer vers le haut, et lui permettre ensuite d'exploiter. Et pourquoi pas l'un devenir le sous-traitant, parce que la petite pièce en plastique pour faire, je ne sais pas, un téléphone portable... moi je peux vous faire le produit sur mesure pour ça, etc. Et vous entrez dans le cercle. Donc c'est bien au départ un échange, une synergie de compétences, qui développent sur du business. Une relation gagnant-gagnant. Tout le monde fait un peu l'effort de se mettre au service des autres, des petits, des gros comme des anciens, mais au final, il s'agit de drainer les compétences pour développer toute cette pépinière d'entreprises. Des jeunes ou moins jeunes. C'est au travers de ces échanges qu'on arrive, me semble-t-il, à progresser. » (« Oscar »).

Enfin, de la même façon que le local, via notamment les partenariats qu'il peut offrir, peut devenir « un élément qui compte » dans la recherche d'un nouvel équilibre économique, une structure comme le SPL peut aussi permettre à des entreprises de taille modeste de reconfigurer leur réseau et « d'approcher sans risque », par exemple, de plus gros donneurs d'ordre. C'est bien d'ailleurs ce que ce dirigeant dit attendre d'éventuelles initiatives locales, au-delà même du SPL, à l'échelle du territoire Seine-Amont par exemple : raccourcir la distance entre les PME et les grands donneurs d'ordre, en mettant en place un cadre qui protège les PME.

Il y a, pour finir, une autre lecture possible de l'importance, déjà évoquée, de la projection vers l'avenir, du souci de la pérennisation des structures, dans ces processus de « relocalisation » – ou d'accentuation du degré de localisation/de renforcement du lien au local : les entreprises qui entrent dans des rapports de localisation plus accentués sont peut-être des entreprises qui, d'un certain point de vue, sont elles-mêmes en transition, en mutation, menant en tout cas une réflexion particulière sur leur développement, qui les conduit à rechercher de nouvelles ressources, voire un nouveau modèle. Nous ne pouvons que poser la question ; l'enquête ne donne pas suffisamment d'éléments pour y répondre. Mais si tel était le cas, cela signifierait qu'il faut peut-être voir dans ces processus, la trace de ces « transitions moléculaires » dont parle Pierre Veltz et sur lesquelles il mise en quelque sorte pour l'avenir des territoires et du système productif.

En prolongeant cette remarque, on pourrait également se demander si l'engagement dans des rapports plus soutenus avec le local ne suppose pas, de la part des entreprises, un mode de fonctionnement auquel elles ne sont généralement pas préparées. Il y aurait alors une responsabilité particulière à assumer, d'incitation, de sollicitation, voire de soutien, de la part des acteurs territoriaux – c'est d'ailleurs bien ainsi qu'a pu se développer le SPL...

Citons enfin un autre exemple, celui d'une petite entreprise qui souhaiterait entrer dans des relations de proximité avec d'autres entreprises implantées localement, ou des collectivités territoriales.

« Kilo »

Cette petite entreprise artisanale de la métallurgie, qui salarie aujourd'hui 8 personnes, a été rachetée par ses actuels dirigeants – un couple – en 2007. C'était initialement une entreprise familiale, qui avait été créée au début des années 1960. Elle exerce une activité de travail des

métaux principalement en sous-traitance, sur des petites séries. Elle travaille pour de nombreux secteurs industriels, même si le bâtiment est son plus gros client. La clientèle est essentiellement située en région parisienne. Au moment de sa reprise, l'entreprise avait atteint une taille critique, ses locaux ne permettant pas d'envisager un réel développement sur place – impossibilité d'acheter de nouvelles machines par manque de place, et donc pas de possibilité d'embauche. Au moment de la reprise de l'entreprise, les dirigeants actuels ont eu d'abord eu la préoccupation de ne pas perdre la clientèle, et ont choisi de ne pas déménager. Ils n'envisagent pas de développer davantage l'entreprise pour le moment.

Si ce couple de dirigeants n'envisage pas de déménager à ce jour, ils ne se sentent pas pour autant appartenir au territoire sur lequel ils sont implantés. Ils souhaiteraient en particulier que leur commune, ou l'intercommunalité, s'implique davantage dans le développement économique, que des initiatives soient prises localement en matière d'animation économique. Ils disent à regret ne connaître aucun club d'entreprises local, et souhaiteraient, en tant que jeunes entrepreneurs aujourd'hui trop isolés à leur goût, s'intégrer dans un réseau qui leur permette : de développer des partenariats commerciaux, de rencontrer d'autres chefs d'entreprises de taille similaire connaissant des difficultés ou non, de pouvoir échanger sur des bonnes pratiques, des conseils RH.

Les contacts qu'ils ont pu prendre avec la Chambre des métiers et la Chambre de commerce n'ont pas permis de satisfaire ces attentes. Les entreprises qu'ils ont rencontrées à ces occasions leur ont paru très loin de leurs propres problématiques – « des artisans de bouche, seuls, et rarement dans la métallurgie » côté artisans ; des entreprises beaucoup plus importantes et avec qui ils ne pourraient pas collaborer côté CCI. Ces dirigeants ont par ailleurs mis en place, depuis leur arrivée, des actions de formation de mise à niveau qui n'existaient pas auparavant dans l'entreprise – formations à la sécurité, à la conduite d'engins. Quoiqu'ayant peu de moyens, ils étudient également la possibilité de mettre en place un plan de formation. Ils signalent d'ailleurs à cet égard que l'offre de formation disponible sur le territoire, du moins celle dont ils ont connaissance, n'est pas adaptée à ce qu'ils recherchent – métiers de monteuses sur presse, d'outilleuses. Enfin, ils désireraient également se former eux-mêmes à la commercialisation et à la GRH. Ils indiquent à ce propos que les offres de la CCI et de la CMA en la matière sont trop chères, d'où les attentes qu'ils formulent vis-à-vis d'un éventuel réseau d'entreprises local.

L'enjeu est tout à la fois, pour les dirigeants de cette entreprise, d'avoir accès à un réseau d'entreprises qui leur soient proches, dans tous les sens du terme, de trouver peut-être par ce biais de nouveaux fournisseurs et clients situés à proximité, et de renforcer certaines

dimensions de la « fonction employeur²⁸ » en interne – des actions de formation par exemple. Il est intéressant de pointer que, parallèlement, depuis la reprise de l'entreprise en 2007, ces mêmes dirigeants ont choisi de ré-internaliser, totalement ou en partie, des activités telles que le juridique – la dirigeante est juriste de formation –, et la comptabilité qu'ils partagent désormais avec le comptable. C'est donc, progressivement, un autre mode de fonctionnement qu'ils cherchent à installer. Dans ce « passage », ils ont l'intuition que le « local » pourrait les aider.

1.3.2 Soutenir la fonction employeur

Le dernier exemple suggère que le travail, la fonction d'« employeur » peut être diversement pris en charge par un « entrepreneur ». Plusieurs témoignages vont dans ce sens, notamment dans les petites entreprises, fortement représentées dans notre échantillon, comme dans le département. En effet, la qualité d'*entrepreneur*, qui renvoie à l'action d'entreprendre, ne se confond pas avec la qualité d'*employeur*, qui renvoie quant à elle à la prise en charge de la responsabilité de l'emploi. Il faudrait plutôt dire que la *capacité* à être employeur *s'acquiert* : en effet, « nous oublions, en général, que l'entreprise n'a pas pour fonction de créer de l'emploi. Cette capacité ne se révèle qu'en marchant. Elle est donc le produit d'un fonctionnement spécifique qu'il est nécessaire de comprendre si l'on veut savoir comment se crée, se perpétue ou se défait une capacité à être employeur. Autrement dit, la capacité à être employeur n'est pas donnée avec la qualité d'entrepreneur, a fortiori dans la « micro-entreprise »²⁹ ». Quel rapport avec le territoire ?

²⁸ On peut distinguer, en effet, l'identité d'entrepreneur et l'identité d'employeur : L'« identité d'entrepreneur (résultats – marchés/produit) conduit [l'entreprise] à envisager l'emploi dans une problématique de coordination et de performance des compétences collectives, et [l']identité d'employeur constitue le vecteur de certains formes d'obligations sociales, notamment l'édiction de règles et de normes vis à vis de ses employés. Dans le modèle de gestion de l'emploi dominant antérieurement, c'est le statut d'employeur qui structurait largement la définition des politiques de main-d'œuvre [en particulier dans les grandes entreprises]. Les politiques d'emploi (...) permettent aujourd'hui de faire émerger d'autres repères pour la gestion de l'emploi. Ces repères pour l'essentiel se construisent dans le cadre d'une problématique d'entrepreneur dominée par les critères de compétitivité et une coordination des compétences », Martine Burdillat, « Gouvernement de l'emploi et gestion du travail », *Cahiers du Gip Mutations Industrielles*, n° 63, 1^{er} septembre 1992, p. 12. Nous revenons sur cette distinction plus précisément encore dans le paragraphe suivant.

²⁹ Laurent Duclos, « L'entrepreneur ne fait pas l'employeur », *Metis Correspondances européennes du travail*, 1^{er} juin 2007 (http://www.metiseurope.eu/l-rsquoentrepreneur-ne-fait-pas-l-rsquoemployeur_fr_70_art_128.html).

Un artisan du caoutchouc-plastique – « Alpha » –, créateur de son entreprise, reprise aujourd'hui par sa fille³⁰, répond dans ces termes lorsqu'il est interrogé sur les problèmes qui pourraient, de son point de vue, être traités à l'échelle territoriale :

*« A priori, je ne vois pas, mais analysons : commercialement, ce serait dire que nous sommes là, que nous existons. Sur le plan des arcanes administratifs, il y aurait beaucoup à faire, mais surtout ne pas compliquer plus. Mais ce que pourrait faire la chambre de commerce, je ne vois pas... **Nous, on a la chance d'avoir KPMG, mais je pense à la complexité de tout ce qui est lois sociales, droit du travail** : regardez ne serait-ce que la taille de votre bulletin de salaire aujourd'hui... avant, ça tenait sur une feuille A4 ! Mais là, je ne sais pas ce que la CCI pourrait faire... La paie aujourd'hui, il faut que ce soit un comptable qui la prenne en charge. [...] **Le problème c'est aussi : si quelqu'un refuse de faire quelque chose, comment l'obliger à s'en aller... Moi, comme ancien, je trouve que cette partie du travail de l'employeur, c'est ce qui est le plus lourd.** [...] Moi, j'étais content d'avoir développé cette affaire, et que ma fille la reprenne. Mais avec les difficultés, aujourd'hui, à gérer le personnel, je me dis : est-ce qu'il n'y aurait pas eu une autre voie... ? » (« Alpha »).*

Un autre de nos interlocuteurs – « Charlie » – souligne quant à lui que le fait d'agrandir l'entreprise, en termes d'emplois, n'est pas un choix anodin, choix que beaucoup d'entrepreneurs, d'ailleurs, ne font pas.

*« Donc à un moment il faut se dire : est-ce qu'on aide au développement des boîtes pour qu'elles soient plus grosses... mais la mentalité française, c'est beaucoup d'entrepreneurs qui montent leur société, qui font des start-ups, et qui les revendent à des américains en faisant une plus value puis ils arrêtent le métier. Alors qu'en Allemagne, quelqu'un qui a monté sa boîte, va la céder à son fils, ça va continuer à se développer, etc. [Vous n'avez pas vous de réticence à ce que votre entreprise grossisse ?] Non, moi, c'est une question de rentabilité. En fait il y a des seuils dans une entreprise : le seuil de 50, ensuite le seuil de 100. Et les infrastructures pour gouverner 50 personnes, c'est la même chose que pour 30 personnes, à peu près, 30 ou 40. Par contre pour 100 personnes, ce n'est plus la même infrastructure que pour 50. Il y a des seuils : un seuil de rentabilité par rapport à l'infrastructure. Là, moi, je suis en surcapacité par rapport à mon CA. Je pourrais faire 5 ou 6 millions, je serais bien. Mais après, si je veux faire 10 millions, il va falloir que je remonte en effectifs. **Ce sont des seuils, dans une société il y a des paliers difficiles à passer.** Alors que par exemple j'ai un concurrent à Lyon, ils sont 8, ils n'ont qu'une seule machine, et ils font des prix de 30 % inférieurs. Et ils vivent correctement. D'abord ils ne construisent pas une usine comme la nôtre, ils ont un atelier qui n'est pas aussi... voilà. Ils n'ont pas les mêmes besoins. [...] Nous... c'est le côté high tech, et on a envie de grossir... » (« Charlie »).*

L'une des responsables d'une petite société du secteur médical que nous avons rencontrée témoigne également, à partir de son expérience personnelle et en tant que responsable administratif de son entreprise, de la faible propension des toutes petites entreprises à grossir...

³⁰ L'entretien devait avoir lieu avec la gérante actuelle, qui a eu un empêchement familial de dernière minute. Lorsque nous sommes arrivés au rendez-vous, son père, fondateur de l'entreprise, était présent et a accepté de nous recevoir.

« Papa »

Cette société qui fabrique et vend de l'appareillage pour handicapés existe depuis 20 ans. Elle salarie aujourd'hui 24 personnes. Elle travaille pour des hôpitaux et des centres spécialisés d'Île de France. L'entreprise est indépendante, le dirigeant détient la totalité du capital. Précédemment implantée à Vitry, l'entreprise a récemment déménagé à Saint-Maur, pour pouvoir s'agrandir. Elle ne souhaitait pas s'installer dans une zone industrielle, et a privilégié un lieu plus convivial. La société envisage de grossir. Avant cela, elle a cependant souhaité privilégier la cohésion interne et a engagé un programme de formation en management et communication pour le personnel d'encadrement et les salariées de l'atelier, dont tous ont été très satisfaits.

Habitant Saint-Maur de longue date, cette responsable administrative, qui est relativement récente dans l'entreprise, s'est trouvée en situation de recherche d'emploi sur la commune. À la question de savoir si le Val-de-Marne est, de son point de vue, un département industriel, elle répond dans ses termes :

« Non. Pour moi c'est un département de micro-entreprises. Il n'y a que des micro-entreprises. Parce qu'un moment donné, quand j'étais au chômage, je cherchais à travailler sur Saint-Maur, [... mais] on m'avait dit qu'avec le niveau de salaire que je demandais, je ne trouverais pas à Saint-Maur parce que ce n'était que des micro-entreprises. Quand j'étais allée m'inscrire à l'ANPE, j'avais rencontré une personne du service administratif qui s'occupait du tertiaire et qui m'avait dit la même chose. Je savais ce que je valais et je ne voulais pas baisser mon salaire. Je savais que je trouverais. J'ai eu la chance de tomber ici, donc c'est très bien. Mais c'est cela que je reproche en fait. C'est qu'il n'y a pas assez de... cela ne permet pas d'évoluer en fait. Je suis comptable, j'avais déposé des CV car il y a pas mal de sociétés d'expertise-comptable sur Saint-Maur. Il y en a énormément ; cela n'a jamais rien donné car ils ne veulent pas embaucher. Il n'y a pas suffisamment d'embauches parce que c'est trop petit, ce ne sont que des micro-entreprises : 4, 5 salariés au maximum, voire 6. Maintenant les PME de 24 salariés sur Saint-Maur il faut vraiment les chercher. [...] Il me semble que... à part les grandes zones industrielles, sur Bonneuil, Sucy, la zone des Petits Carreaux, où là cela va devenir du grand groupe, avec de la fusion-absorption [...], mais sinon c'est de la petite PME. Nous nous sommes en train de passer de la PME à la PMI. Mais je crois que nous ne sommes pas beaucoup à faire ce passage-là. Sur Saint-Maur, c'est plutôt de 0 à 10 salariés qu'entre 15 et 20. [Alors justement, cela pourrait susciter des échanges le fait que ce soit de petites entreprises... et au final vous dites « non » ?] Oui cela pourrait faciliter mais il faut qu'on ait un fil conducteur. Sinon... » (« Papa »).

Enfin, le dirigeant de l'entreprise « Oscar », que nous avons longuement évoqué précédemment, insiste lui tout particulièrement sur la difficile position des « PME-employeurs » qui assument pleinement la responsabilité de l'emploi, et peuvent même porter une attention particulière à la *qualité* des emplois créés, mais pour qui grossir au-delà d'un certain seuil, devenir un « plus gros employeur », ne va pas de soi...

« Nous avons eu un turn-over assez important ces 5 dernières années sur les postes de conditionnement : ils font du remplissage et du nettoyage de cuves, de l'étiquetage, ce n'est pas le plus intéressant... Ca ne demande quasiment aucune qualification. Ce n'est pas très valorisant donc les gens restent peu. Ca, c'était il y a 5 ans. On a essayé de rendre le poste plus attractif, on l'a valorisé via la rémunération et des primes. On a également diminué la

pénibilité, formé les gens pour éviter de se blesser, et on a formé quelqu'un à la supervision pour que les gens soient moins seuls sur ces postes. Donc maintenant, on a une équipe motivée, stable. C'est important pour la cohésion de l'entreprise. C'est vrai aussi qu'en termes de recrutement, nous avons mieux ciblé les personnes, élargi les choses, et passé plus de temps à rencontrer les personnes à recruter. Ça semble avoir porté ses fruits. Nous avons des gens qui grimpent en compétences, qui deviennent autonomes et responsables, c'est important pour nous. On ne veut surtout pas faire du paternalisme. [...] A l'heure d'aujourd'hui, qui embauche ? Ce sont les PME. Ce sont les PME qui luttent contre le chômage, elles sont en première ligne. Et paradoxalement ce sont elles qui ont le maximum de contraintes. Quand vous être tout petit, comme un artisan, les risques sont quand même assez minimes ; quand vous êtes très gros, ma foi, si ça ne va pas, il y aura toujours une bouée de secours qu'on va vous lancer. Quand vous vous situez dans l'entre deux, dans cette catégorie-là, les 10-50, c'est vraiment une taille critique. On a une taille critique. Et ce n'est pas par manque de volonté. [Ce n'est pas par crainte non plus de dépasser le seuil des 50... ? Certains le disent...] Alors. Je vais aussi un peu dans ce sens. Travaillez avec 20 ou 30 personnes ça ne me ferait pas peur. Mais je n'irais pas au-delà, parce qu'après la machine est trop lourde, à mon sens. Je ne me verrais pas travailler à plus de 25 ou 30 personnes. C'est déjà difficile d'avoir une excellente cohésion de groupe quand on est 15 ou 16 personnes... parce que chacun a ses problèmes... Il faut être à l'écoute de tout le monde, sans sombrer dans le paternalisme non plus, ce qui est encore pire que tout d'ailleurs parce que c'est une forme d'assistanat, ce n'est pas le but recherché, nous ce qu'on recherche c'est l'autonomie et la responsabilité de chaque opérateur et opératrice. Je pense que diriger une entreprise de 50, 60, 80 personnes, c'est tout autre chose, c'est une autre structure, c'est une autre formation, et je pense que chez nous, de toute façon, personne n'a la compétence pour manager un groupe aussi important de ça. Une vingtaine de personnes à manager, ça pas de problèmes, on sait faire, au-delà c'est beaucoup plus compliqué. Et si on veut bien faire, il faut maîtriser. Moi je pars de l'idée qu'il ne faut jamais demander aux autres ce qu'ils ne sont pas capables de faire. Ça ne sert à rien, on met les gens en porte à faux et en leur imposant des choses inaccessibles on les fragilise, et on risque même de leur faire perdre confiance en eux. Ce n'est pas le but de la manœuvre. » (« Oscar »).

Ces quelques exemples indiquent bien que la capacité à être employeur ne va pas de soi, n'est pas d'emblée acquise avec le seul fait d'entreprendre. Cette capacité à être employeur, que l'on peut appeler « employeurabilité³¹ » est bien plutôt le fruit d'un certain fonctionnement de la part de l'entreprise. Nous retrouvons ici l'importance qu'il convient d'accorder à la dimension du « fonctionnement », que nous évoquions déjà – mais dans un autre domaine –

³¹ Laurent Duclos, « L'entrepreneur ne fait pas l'employeur », *Metis Correspondances européennes du travail*, 1^{er} Juin 2007.

Ce terme, qui permet de s'intéresser à la capacité de l'employeur, fait écho au terme d'employabilité, centré quant à lui sur les capacités du salarié. Laurent Duclos insiste sur l'importance de cette distinction, pour repenser les politiques de l'emploi, à l'échelle nationale ou européenne : « Il semble qu'il n'y ait pas de politique d'emploi digne de ce nom sans couplet sur « l'employabilité » du salarié. Les réformes du marché du travail focalisent ainsi surtout notre attention sur les facteurs qui déterminent l'offre de travail, quand elles ne se contentent pas de cibler les comportements de recherche d'emploi. Côté demande de travail, nous ne savons rien sur la façon dont est répartie la capacité à assumer la fonction d'employeur ou la volonté de la développer. Qu'est-ce qui définit « l'employeurabilité » ? L'entreprise réduite à l'entrepreneur est-elle dans une phase de son développement ou le point d'aboutissement d'un projet consistant à créer son propre emploi ? Dans les « autres entreprises », les pratiques d'externalisation du risque d'emploi (intérim, sous-traitance, vrais-faux indépendants, etc...) ne consacrent-elle pas une dissociation définitive de la figure de l'entrepreneur et de la figure de l'employeur ? Comment ré-internaliser, dans l'entreprise, la responsabilité de l'emploi ? L'Europe doit inventer un nouveau pilier de la politique de l'emploi et développer à côté de « l'esprit d'entreprise » – deuxième pilier historique de la stratégie européenne pour l'emploi – la capacité d'employer : il faut développer « l'employeurabilité » ».

lorsque l'un de nos interlocuteurs expliquait combien une PME pouvait gagner à investir dans des rapports de proximité avec les acteurs locaux – un fonctionnement qui demandait du temps.

Le local apparaissait alors comme un soutien à l'*entrepreneur* : comment tisser des liens avec d'autres entreprises, constituer un milieu favorable au développement de chaque entreprise d'un réseau localisé – en l'occurrence Mécatronic. Dans le Système productif local en question, le soutien à la fonction *employeur*, en revanche, est relativement peu apparu dans les entretiens, si ce n'est sous l'angle de l'accès facilité à des formations, à des tarifs préférentiels. Il n'en reste pas moins que dans les différents exemples cités ici, la question de l'accès à un autre fonctionnement pour l'entreprise est fortement présente : qu'il s'agisse de réévaluer et de rééquilibrer son business model en engageant de nouveaux partenariats (entreprise « Oscar »), ou de chercher des soutiens pour renforcer une capacité en matière de gestion de l'emploi – *une capacité d'employeur* (entreprise « Kilo »). Toutes formulent des attentes vis-à-vis de réseaux locaux.

Si les entreprises dont il est question ici – celles qui, pour une raison ou une autre, connaissent à un certain moment de leur trajectoire un degré de localisation plus important –, sont des entreprises qui s'interrogent également, et simultanément, sur leur propre fonctionnement pour assurer au mieux la pérennité de leur structure et de ses emplois, il y a peut-être ici une indication à saisir, pour les acteurs territoriaux, relative à la façon dont le local peut agir en matière d'accompagnement des petites entreprises : il s'agirait d'accompagner l'entreprise *pour lui permettre d'accéder à certains fonctionnements*, de renouveler ses fonctionnements présents, au bénéfice d'un accroissement de ses propres capacités d'entrepreneur *et* d'employeur – son « employeurabilité ».

En effet, si le local peut parfois constituer un milieu favorable à la pérennité et au développement de l'entreprise, comme nous le suggérons précédemment, il peut certainement constituer un milieu favorable au soutien de « l'employeurabilité » des entreprises. Comme le suggère Laurent Duclos, il s'agirait bien en effet « de développer dans le réseau productif local, une prise en charge concertée de l'environnement « créateur » d'emploi³² », c'est-à-dire de mettre en place des dispositifs susceptibles de contribuer à « une

³² Laurent Duclos, « La flexicurité et la question des sécurités adéquates », *La Revue de l'IREs*, (à paraître).

gestion des capacités de fonctionnement des entreprises, de leur capacité à être employeur ou employeurabilité³³ ». À cet égard, le fait que les employeurs de proximité soient des entreprises sièges, de taille modeste, n'est évidemment pas neutre quant à la possibilité des acteurs locaux de les approcher et de les intéresser. En pratique, la notion d'employeurabilité contient alors presque en elle-même des orientations pour l'action : « ce qui pourrait être visé à travers ce concept d'employeurabilité, c'est par exemple le développement de prestations d'accompagnement de la petite entreprise. Il s'agirait moins de cibler ces dernières sur la création d'entreprise stricto sensu que, précisément, sur cette dimension fonctionnelle de l'activité relative à l'établissement et à l'administration de la relation d'emploi. On peut penser que l'objectif d'améliorer la « qualité de l'emploi » serait tout autant concerné que celui d'augmenter le volume de l'emploi dans les entreprises. En œuvrant à la promotion de médiations ciblées sur la fonction d'employeur, le concept d'employeurabilité peut constituer un complément utile aux analyses aujourd'hui par trop centrées sur le fonctionnement du marché du travail³⁴ ». Il s'agirait en quelque sorte d'« équiper » le local, au bénéfice des entreprises et des salariés du territoire³⁵.

Cette analyse et ces pistes font écho, d'une certaine manière, au point de vue que formulait l'un de nos interlocuteurs, fin connaisseur du tissu d'entreprises val-de-marnais, et du territoire Seine-Amont en particulier. Celui-ci, revenant sur l'expérience du SPL, précisait la façon il conviendrait, selon lui, d'accompagner les petites entreprises.

*« En petite couronne, il y a beaucoup de petites entreprises ; quand on approche de la grande couronne, la taille des entreprises augmente, avec des entreprises qui font plus de grandes séries. [...] Il y a plusieurs types de SPL. Certains grands groupes peuvent avoir un rôle de locomotive par exemple. Ici, le tissu industriel n'avait plus de lien, donc on a essayé de le reconstituer via le SPL. Les sous-traitants ne se connaissaient pas. Or dans la mécanique par exemple, ils ne sont jamais complètement concurrents. **Maintenant, au sein de Mécatronic, il y a un lien de confiance qui s'est rétabli.** [...] Mais le SPL n'est pas reconnu par les donneurs d'ordre. Il n'y a pas de donneur d'ordre qui consulte Mécatronic. [...] Avec Mécatronic, on a une logique métiers : si un métier manque, on va le chercher, même hors département, pour avoir un réseau un peu complet. On fait une collection de métiers. C'est cette complémentarité qui fait la cohésion. [...] **Il y a aussi une dimension de proximité dans le SPL, pour que les entreprises viennent aux réunions, de même qu'il faut que le nombre et la taille des entreprises ne soient pas trop importants. 100 entreprises, par exemple, ce serait trop. On ne peut pas, par exemple, avoir toutes les entreprises de la mécatronique dans le SPL***

³³ *Ibid.*

³⁴ Laurent Duclos, « L'entrepreneur ne fait pas l'employeur », *Metis Correspondances européennes du travail*, 1^{er} juin 2007.

³⁵ Ne peut-on pas voir là une forme particulière, une déclinaison spécifique de « l'accompagnement des transitions moléculaires » dont parle Pierre Veltz et qui constitue, selon lui, le problème des territoires aujourd'hui ?

Mécatronic. [...] Je pense qu'il faudrait mieux mettre les financements dans l'animation, pour créer des liens entre les entreprises – c'est ce qu'elles attendent –, plutôt que de financer des projets. Il faudrait financer du fonctionnement, plus que de l'investissement » – conseiller de bassin d'emploi, CRITT Méca.

Enfin, l'intérêt pour le local peut également s'exprimer sur un autre registre, celui de la production en continu d'un certain type d'informations, intéressant et associant les entreprises et les acteurs institutionnels du territoire.

1.3.3 Exercer une vigilance et favoriser les liens interentreprises

L'un de nos interlocuteurs a ainsi suggéré qu'il pourrait y avoir un intérêt particulier, pour les entreprises implantées sur le territoire, à ce que soit maintenue une sorte de veille sur l'évolution des entreprises locales et leurs difficultés éventuelles, afin de favoriser, le cas échéant, les conditions de la reprise de ces entreprises, au bénéfice de repreneurs de proximité et par conséquent du maintien des emplois sur le territoire. L'idée d'un possible intérêt commun, autour de la protection de l'emploi et du maintien de la localisation des entreprises sur le territoire, invite ainsi à une réflexion spécifique sur la façon dont une responsabilité sur l'emploi pourrait s'exercer au-delà du seul périmètre de l'entreprise, et qui associerait les acteurs économiques et institutionnels locaux. Le dirigeant que nous avons rencontré développe ainsi son point de vue :

« Là où il y aurait vraiment un intérêt [à organiser des choses au niveau local], c'est dans tout ce qui est transmission d'entreprises. Parce que là, on a beau avoir plein... Il y a toujours un aspect de confidentialité, et en même temps, il y a peut-être des entreprises dans des métiers proches du mien que je ne connais pas – les très proches, je les connais – dans le Val de Marne, des cessions ou des choses qui se passent, et là effectivement la proximité serait intéressante. Parce que pour les cessions, les mouvements, en termes de transfert du lieu d'emploi, le fait qu'on soit dans le même département ça aide un peu... Ca, c'est vraiment quelque chose à encourager : tout le monde se plaint de l'aspect délocalisation, mais qui fait quoi pour favoriser la continuité de la localisation ? Alors bien sûr, quand c'est Continental qui ferme et que le préfet est prévenu, il y a des efforts qui sont faits. Mais quand ce sont des petites PME que personne [ne connaît]..., avec des savoir-faire, etc. Ces gens-là sont souvent éparpillés, alors que s'il y avait une démarche départementale, ça pourrait être intéressant. Ca, ça me semble pertinent. [...] Au travers soit des mouvements juridiques des tribunaux, mais aussi tout ce qui est impôts, tout ce qu'on peut payer, si on sent qu'il y a des dérives et des difficultés dans une entreprise, le département pourrait mettre des alertes pour orienter les discussions avec les chefs d'entreprises, et voir qui, dans le département, pourrait être un partenaire... [Mais quel serait le cadre organisé de ces discussions, comment prendre contact avec ces entreprises, d'une manière qui leur convienne ?] Un petit peu comme vous l'avez fait vous. Vous, vous l'avez fait avec un courrier... mais à partir du moment où on identifie une entreprise en difficulté, il me semble que... les entreprises qui ont envie d'investir quoi... ou le

*fait d'aller voir son banquier et de ne pas avoir de réponse... En fait [il s'agirait de] mettre en place une cellule économique au sein du département... Vous allez me dire que ça existe déjà. Mais ça ne fonctionne pas... Ça implique une vraie connaissance du tissu... sans s'en tenir aux codes APE... [...] Et puis vous avez une problématique de concurrence. **À partir du moment où vous avez une entité qui est dans un secteur proche, vous n'avez pas envie d'aller raconter vos problèmes... sauf si c'est dans un cadre, avec quelqu'un au milieu. Or ce quelqu'un au milieu pourrait être du département...** Bien sûr, si c'est votre concurrent qui vient vous voir et à qui il faut raconter ses problèmes... ça peut être gênant... [A quels genres de problèmes pensez-vous ?] ... Ne serait-ce que pour dire : est-ce que vous acceptez de parler à un tel ? C'est **une interface, un rôle d'intermédiaire.** [...] Dans les branches professionnelles, soit les gens se connaissent et vont aller naturellement exposer leurs difficultés, en disant « tiens, je te fais confiance, écoute, là on sait faire, on est entre nous, etc. »... Mais souvent il y a une réticence, le chef d'entreprise ne veut pas aller raconter ses problèmes ; donc **le fait d'avoir des structures départementales de conseil ou d'écoute, ou qui organisent l'anonymat, ça c'est quelque chose qui est important.** [...] À l'échelle des départements, vous avez des clubs export, innovation... ok. Maintenant, **est-ce qu'il y a véritablement une organisation qui est connue et dont la mission est de perpétuer la localisation ?** [...] On dit que la police doit connaître le terrain, je pense que ça doit être la même chose pour ces organismes, s'ils ont de véritables ambitions d'action. **Il faut aller au contact. Le problème, en France c'est qu'on est tout de suite marqué par des dimensions politiques et les gens deviennent très sectaires... mais il faut faire un peu abstraction de ça** » (« November »).*

Il s'agirait ainsi d'anticiper et de prévenir, à l'échelle du territoire, les risques de faillites d'entreprises et les opérations de rachat, en s'appuyant sur l'intervention de différents acteurs, entreprises et collectivités locales au premier chef. Cette capacité d'anticipation et de prévention, telle qu'elle est ici suggérée, repose avant tout sur une connaissance fine du territoire et de ses entreprises, connaissance qui doit être sans cesse réactualisée. Il s'agirait ainsi d'organiser un cadre de rencontre entre les entreprises et les collectivités territoriales, susceptible précisément de contribuer à l'actualisation, en continu, de cette connaissance du tissu industriel du territoire, mais aussi de permettre des rencontres *entre les entreprises*, dans lesquelles les collectivités locales pourraient être amenées à jouer un rôle particulier.

On retrouve, dans ces suggestions, la nécessité de personnaliser le contact avec les entreprises, sur laquelle certains chercheurs ont également insisté, à l'appui d'une étude réalisée sur deux cas de mutations industrielles à l'échelle territoriale³⁶. Pour ces auteurs, si l'intervention des acteurs locaux doit permettre de personnaliser la relation aux entreprises, il convient également de concevoir cette intervention en dynamique et de la penser comme une *vigilance*, davantage même qu'en termes d'*anticipation* : « Il nous semble qu'il y a derrière cette notion d'anticipation une vision presque météorologique des phénomènes. Or [sur le terrain, on voit qu']à l'inverse, c'est en organisant la vigilance sur l'évolution des situations

³⁶ Franck Aggeri, Frédérique Pallez, « Restructurations, délocalisations : les nouvelles formes de l'action territoriale », *Revue de l'IREs*, n° 47, 2005/1, pp. 235-256 (<http://www.ires-fr.org/IMG/File/R47-12.pdf>).

des industriels du territoire qu'on peut construire avec eux des stratégies d'ancrage qui pourront prévenir, dans certains cas, les restructurations douloureuses. L'organisation de cette vigilance est fondée à la fois sur une connaissance approfondie des évolutions spécifiques des filières représentées sur le territoire, mais aussi sur des contacts interpersonnels suffisamment fréquents avec les industriels, pour jauger leurs points faibles, leur proposer des moyens de les surmonter, et les aider à construire les argumentaires efficaces vis-à-vis de leurs sociétés mères³⁷ ».

L'exercice de cette vigilance, adossé à l'intervention des acteurs locaux, s'opère à l'articulation entre les logiques d'entreprises et les rapports de localisation dans lesquelles ces dernières sont susceptibles d'entrer, au bénéfice de l'avenir du territoire. À l'évidence, en effet, l'intérêt qu'une entreprise peut trouver à la constitution d'une information relative aux entreprises en difficulté sur le territoire, est *aussi* – d'abord ? – guidé par la logique qui est la sienne d'agencement de son propre réseau productif et, plus précisément encore, par une logique d'extension de ce réseau au moyen d'un éventuel rachat d'entreprises locales – l'entreprise en question étant alors en situation d'acheteur potentiel. Un autre dirigeant interviewé a d'ailleurs témoigné en ce sens, confirmant l'intérêt d'une information qui pourrait aider à la reprise d'entreprises locales. Mais la dimension du *rapport* qui peut s'établir entre entreprises et collectivités territoriales, qui fait partie de ce que nous avons nommé « rapport de localisation », est tout aussi essentielle : le dirigeant cité précédemment en témoigne, qui indique implicitement toutes les précautions que nécessiterait l'instauration de ce rapport, en particulier un cadre neutre pour que la parole des uns et des autres se libère.

Dans cette perspective, c'est une sorte de capacité de régulation qui est sollicitée de la part des collectivités territoriales et des acteurs locaux, en tout cas un rôle d'*impulsion* pour qu'une régulation collective parvienne effectivement à s'instaurer, au bénéfice des entreprises et des salariés du territoire.

1.3.4 Informer et agir au bénéfice de l'emploi local

Si l'entrée première, dans le long témoignage précédemment cité, est bien celle de la reprise d'entreprises, le propos porte au-delà. En effet, il témoigne également d'une attention

³⁷ *Ibid.*, p. 251.

particulière aux PME et à leurs salariés, dont les trajectoires d'emploi ne sont pas toujours moins heurtées que celles, par exemple, des salariés des grandes entreprises en restructuration, mais sont assurément moins visibles, parce qu'à la fois moins traçables et moins médiatisées. La question de la responsabilité de l'emploi à l'échelle locale et des conditions de la mobilité professionnelle dans le département, vient ainsi s'articuler à celle du développement et du « maintien de la localisation » des entreprises du territoire.

Ce point, même s'il n'est en quelque sorte qu'« effleuré » dans les propos de notre interlocuteur, nous paraît particulièrement important à signaler. Il renvoie en effet à une tendance plus générale, que certains tiennent aujourd'hui pour une véritable nécessité pour l'action économique et sociale de long terme, à l'échelle des territoires : celle d'un inévitable rapprochement de ces deux « objets de gouvernement » que sont les « trajectoires individuelles » et les « trajectoires économiques d'un territoire »³⁸. À l'ancienne partition – emploi d'un côté, entreprises de l'autre –, devrait ainsi se substituer une nouvelle attention, indiquent Franck Aggeri et Frédérique Pallez, orientée conjointement sur les *trajectoires* des individus et des territoires : « En fait, articuler logiques de court et de long terme requiert de dépasser la représentation traditionnelle de l'action publique qui consiste à raisonner sur deux objets distincts : l'emploi et l'entreprise. D'un côté il est question de sauver des emplois, de reclasser les personnes, de l'autre, d'aider ou de créer des entreprises. Cette séparation, très ancrée dans les représentations, est renforcée par les découpages administratifs et juridiques. Si ces objectifs sont légitimes à chaud, les catégories que ces discours manipulent ne semblent plus pertinentes pour l'action de long terme [...] Du point de vue de l'action collective, [trajectoires des individus et trajectoires économiques d'un territoire] sont en outre indissociables : les trajectoires individuelles prennent sens par rapport aux spécificités du territoire, tant sur le plan des qualifications recherchées par ses entreprises que sur celui de l'offre de formation disponible ; réciproquement, les trajectoires économiques d'un territoire se construisent notamment à partir des compétences disponibles ou émergentes³⁹ ».

Notons d'ailleurs qu'un autre de nos interlocuteurs avait indiqué, pour sa part, qu'il serait souhaitable de produire une information, à l'échelle locale, sur les trajectoires des individus, dans leurs différentes séquences, pour faciliter leur insertion sur le marché du travail local. Notre interlocuteur évoquait en particulier la situation des jeunes. Mais cette information, on le voit, ne peut être produite sans le concours des entreprises : « *Il serait souhaitable de mener*

³⁸ *Ibid.*, p. 254.

³⁹ *Ibid.*, p.254.

une réflexion avec les grands groupes au niveau départemental. À titre d'exemple, Air Liquide prend chaque année un certain nombre d'apprentis, qu'il forme. À la fin de la période d'apprentissage, Air Liquide n'en garde que quelques-uns. Les petites entreprises locales pourraient être intéressées par cette main-d'œuvre, mais ne sont souvent pas mises en relation avec ces jeunes diplômés ».

Si nous souscrivons volontiers à l'idée qu'il y a un bénéfice à rapprocher la problématique de l'emploi et des trajectoires individuelles, à celle de la trajectoire économique d'un territoire, cela ne signifie naturellement pas qu'il faille « oublier » l'entreprise. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous signalions, au début de cette première partie, que la trajectoire économique propre d'un territoire se joue très largement à la croisée des « logiques d'entreprises » et des « rapports de localisation » dans lesquels entreprises et acteurs locaux sont disposés à entrer. Nous avons par ailleurs insisté, dans les parties 1.3.1 et 1.3.2, sur la nécessité de s'intéresser aux différents *fonctionnements* de l'entreprise, en particulier dans le cas des plus petites d'entre elles, pour se mettre en situation de pouvoir contribuer à l'accroissement de leurs capacités – capacité d'entrepreneur et capacité d'employeur.

Ces quelques éléments ne constituent, rappelons-le, que des pistes, des voies possibles qui ont été évoquées par nos interlocuteurs. Mais elles nous semblent prometteuses et c'est à ce titre que nous les mentionnons ici. On pourra considérer que ce ne sont là que de « petites choses » au regard, par exemple, de l'attente que certains ont pu formuler d'une « gouvernance territoriale », ou d'un « projet » pour le Val-de-Marne, etc. Mais l'un n'empêche pas l'autre – et après tout, les petits commencements peuvent devenir grands...

On peut en effet tout aussi bien considérer qu'il y a là quelques indications, qui peuvent aider à réfléchir aux objets sur lesquels pourrait se construire, à l'échelle du territoire, la « coordination d'une pluralité d'interventions collectives, orientées vers la définition et la réalisation d'un bien commun territorial⁴⁰ ». Les objets possibles, on l'a vu, sont d'ores et déjà multiples : production d'une information en faveur du maintien de la localisation des entreprises val-de-marnaises et de l'aide à la reprise d'entreprise, organisation d'une vigilance collective sur la situation économique des entreprises, mise en place de rencontres personnalisées avec et entre les entreprises, suivi des trajectoires professionnelles des salariés

⁴⁰ Groupe Thomas, « Négociation sociale et territoires : enjeux et perspectives », *Le Quatre Pages*, N°3, Décembre 2004, Commissariat Général du Plan, p.3.

et attention aux transitions, soutien aux capacités des petites entreprises, au bénéfice de la qualité et de la pérennité de l'emploi local.

2. PARTENARIAT ET SOUS-TRAITANCE

L'un des objectifs des entretiens était également, d'un strict point de vue qualitatif, de rendre compte de l'importance de la place jouée par l'industrie dans le Val-de-Marne à travers les liens interentreprises. Ces liens sont-ils purement ponctuels ou bien s'agit-il de partenariats plus élaborés ?

Trois séries de questions ont été posées aux entreprises et aux artisans.

En premier lieu les entreprises ont été interrogées sur leurs rapports avec leurs fournisseurs de services. Il s'agissait de comprendre comment l'entreprise concevait son organisation et de vérifier si l'industrie « tirait » ou non le secteur des services dans le département, comme nous en avons émis l'hypothèse.

En deuxième lieu les entreprises ont été interrogées sur leurs fournisseurs de biens. Il s'agissait plus particulièrement de savoir si les entreprises avaient ou non des liens étroits avec leurs fournisseurs, et plus singulièrement s'il s'agissait de liens de donneur d'ordre à sous-traitant.

En troisième lieu les entreprises ont été interrogées sur leurs clients. La question était de savoir si le portefeuille de clients était ou non « ouvert », autrement dit de vérifier si l'entreprise était ou non le sous-traitant d'un donneur d'ordre dans le département ou hors département.

2.1 L'entreprise et ses fournisseurs de services

2.1.1 L'industrie tire les services et réciproquement

Le maintien de l'industrie dans le département du Val-de-Marne est susceptible d'entraîner le maintien de ses services. Inversement les entreprises industrielles du département ne peuvent se maintenir que si elles trouvent à proximité les services dont elles ont besoin.

D'un strict point de vue économique les activités industrielles trouvent donc un prolongement dans certaines activités de services aux entreprises, surtout lorsque ces activités sont issues des stratégies d'externalisation des entreprises manufacturières conduites depuis le début des années 1980. Ceci explique d'ailleurs que dans les pays anglo-saxons, même les activités bancaires sont considérées comme relevant du secteur de l'industrie. Aucune base de données ne permet d'apprécier ces « chaînes » au niveau départemental, alors qu'elles correspondent pourtant aux réalités productives d'aujourd'hui.

Quels sont ces services indispensables à l'industrie ? L'étude nationale faite par le SESSI montre l'important recours des industries aux services suivants (V. tableau) :

- services de télécommunications, près de 100 % des entreprises de l'industrie y recourant ;
- services de transport de marchandises (de 83 % à 90 % des entreprises selon les sous-secteurs) ;
- courrier et fret express (près de 100 % des entreprises) ;
- prestation de formation (de 66 % à 78 % des entreprises selon les sous-secteurs) ;
- services juridiques (environ 75 %) ;
- services comptables et fiscaux (environ 80 %) ;
- services d'entreprises de travail temporaire (de 70 % à 80 % selon les sous-secteurs) ;
- services d'assurances et autres auxiliaires financiers (environ 75 %) ;
- maintenance d'équipements, de machine et de véhicules (environ 75 %) ;
- nettoyage (de 70 % à 80 % selon les sous-secteurs) ;
- collecte et traitement des déchets (de 70 % à 85 % selon les sous-secteurs).

Part des entreprises industrielles ayant acheté des services
Champ : Entreprises industrielles de 20 salariés ou plus
Décomposition par secteurs (NES16)

Services	Industrie manufacturière	Biens de consommation	Automobile	Biens d'équipement	Biens intermédiaires
Conseil et ingénierie informatique	40,4	40,2	36,1	40,6	40,7
Tierce maintenance de systèmes et d'applications informatiques	55,1	55,9	51,4	53,7	55,7
Gestion d'installations informatiques pour compte de tiers	13,4	13,0	12,8	14,0	13,3
Télécommunications	99,9	99,8	100,0	100,0	99,9
Autres services informatiques et télécommunications	3,4	3,0	2,9	3,3	3,7
Recherche et développement	13,9	13,2	15,8	15,9	13,1
Architecture, ingénierie, études techniques, contrôle	22,3	15,2	21,5	29,3	22,1
Autres services de recherche et technologie	2,0	1,9	2,2	2,2	2,0
Transport de marchandises	88,4	84,2	83,4	88,3	90,6
Entreposage et manutention	23,0	26,8	24,4	21,3	21,9
Conditionnement	13,5	17,4	7,6	18,5	9,6
Courrier et fret express	99,9	99,9	100,0	100,0	99,8
Organisation de transport et prestation de logistique globale	19,6	20,4	21,9	25,5	16,3
Autres services de transport et logistique	2,4	2,1	2,6	3,5	2,0
Secrétariat, traduction, organisation de déplacements professionnels	17,5	17,7	21,5	24,0	14,1
Formation	73,6	66,7	75,0	78,4	74,3
Conseils en organisation et en gestion	17,7	19,1	17,1	19,5	16,2
Services juridiques	71,1	70,2	70,0	72,7	70,8
Services comptables et fiscaux (yc. audit)	79,2	77,3	83,9	83,0	77,9
Mise à disposition de personnel, recrutement (hors intérim)	26,3	25,7	26,0	33,3	23,2
Intérim	73,4	60,2	81,3	76,7	77,3
Gestion de portefeuille	6,0	7,1	0,9	7,2	5,2
Assurances et autres auxiliaires financiers	74,9	74,3	72,0	73,7	75,9
Crédit-bail	49,6	46,5	48,0	50,5	50,7
Affacturation	16,4	16,3	15,5	14,6	17,4
Autres services d'administration générale	2,9	3,3	3,9	3,1	2,6
Publicité, marketing, communication	45,1	47,1	31,1	52,6	41,3
Services après-vente (yc. Hot-line)	7,2	7,9	11,3	9,4	5,5
Autres services commerciaux	2,7	3,7	2,3	3,0	2,1
Maintenance d'équipements, de machines et de véhicules	75,1	70,6	72,6	76,6	76,5
Maintenance de bâtiments	43,6	40,9	49,8	46,8	42,9
Nettoyage	73,2	69,4	82,8	79,5	71,3
Sécurité	56,2	55,8	60,5	59,4	54,6
Assainissement des eaux	28,5	26,2	27,5	26,0	30,7
Collecte et traitement des déchets	73,3	68,6	84,6	73,1	75,0
Location immobilière	46,3	48,0	39,3	47,5	45,3

Services	Industrie manufacturière	Biens de consommation	Automobile	Biens d'équipement	Biens intermédiaires
Location de matériel sans opérateurs (yc. Moyen de transport)	48,9	41,4	49,7	53,3	50,1
Autres services de maintenance et services généraux	2,5	2,6	4,5	2,1	2,5
Restauration, cantines, traiteurs	20,0	21,1	26,1	24,8	16,7
Crèches, gardes d'enfants, services à la personne	0,7	0,6	1,7	0,6	0,8
Autres services aux salariés	2,0	2,0	5,1	2,0	1,7
Autres services	3,1	4,6	5,5	2,7	2,5

Source : Sessi — Enquête services 2005

Champ : Entreprises industrielles de 20 salariés ou plus

Lecture : 40,4 % des entreprises ont acheté des services de conseil ou ingénierie informatique en 2005

La proximité géographique de certains de ces services importe peu ; ils peuvent tout à fait être fournis hors territoire du Val-de-Marne : c'est le cas des services comptables et fiscaux, des services juridiques, d'assurances, et de télécommunications.

En revanche d'autres services nécessitent que les entreprises qui les fournissent soient géographiquement implantées près de leurs clients industriels : entreprises de transport de marchandises, fret express, intérim, maintenance d'équipements, de machines et de véhicules, nettoyage, collecte et traitement des déchets qui, sauf exceptions, ne travaillent qu'avec des clients du secteur de l'industrie.

Dans le Val-de-Marne, comme dans de nombreux autres départements français, le maintien de l'industrie est certainement conditionné par le maintien ou la création d'entreprises de services, qui elles-mêmes ne peuvent être viables que si elles ont à proximité des clients dans le secteur de l'industrie.

2.1.2 Des besoins variables selon que l'établissement est autonome ou pas

Les chiffres de l'enquête nationale doivent cependant être nuancés car ils sont susceptibles d'être biaisés par les prestations intra-groupe, c'est-à-dire des prestations de services centralisées au niveau du siège de l'entreprise et refacturés (ou non) ensuite à la filiale. Selon l'autonomie de la filiale, les besoins de proximité peuvent être très différents. C'est ainsi que si le siège de l'entreprise se trouve dans le département ces prestations effectuées par le siège seront peut-être sous-traitées à des prestataires se trouvant dans le département du Val-de-Marne. En revanche si c'est la filiale qui se trouve dans le département, il y a tout lieu de

penser que le fournisseur de prestation (le siège lui-même ou un sous-traitant) sera hors département.

Les prestations de services intragroupe : cas de l'entreprise « Hotel »

L'entreprise « Hotel » est l'une des 30 filiales d'un grand groupe lequel centralise certains services au niveau des régions (prestations intra-groupe). Les services régionaux d'Île-de-France sont en dehors du département du Val-de-Marne. Toutefois le groupe laisse à sa filiale une relative liberté pour se fournir là où elle l'entend pour certains services. Sont organisés au niveau du Groupe la direction des finances et la comptabilité ainsi que les services juridiques. En revanche sont directement gérées par la filiale la direction industrielle, la direction commerciale avec des responsables d'affaires, la qualité avec un responsable qualité et une direction technique. Il existe aussi au sein de la filiale un service des achats, et un service informatique. Quant à la Gestion du personnel elle est de la responsabilité de la filiale ; les éléments de paie sont collectés par « Hotel » puis transmis à la direction administrative et financière (au niveau régional). Toutes les relations avec les organismes sociaux et fiscaux sont prises en charge par cette direction (mais pas quand il s'agit d'une déclaration à la CPAM et d'autres organismes du même type... formalités qui sont directement gérées par « Hotel »).

Selon l'INSEE (Enquête Liaisons financières, résultats au 1^{er} janvier 2004) plus de 31 000 groupes sont recensés en France (hors secteur financier et agricole). Les sociétés (hors secteur financier et agricole) contrôlées par un groupe emploient 56 % des salariés de l'ensemble des entreprises (hors salariés sous contrat d'intérim) soit 7 851 000 salariés travaillant en France. Elles produisent 62 % de la valeur ajoutée, génèrent 60 % de l'excédent brut d'exploitation et totalisent 75 % des immobilisations corporelles brutes des entreprises françaises. Les sociétés françaises sous contrôle de groupes étrangers représentent 17 % de la valeur ajoutée, 14,5 % de l'excédent brut d'exploitation et 14 % des immobilisations corporelles. L'importance prise par les groupes est très variable selon le secteur d'activité. Leur part est très forte dans l'industrie automobile et l'énergie, qui sont les secteurs les plus concentrés : les groupes y concentrent alors plus de 90 % des effectifs salariés et de la valeur ajoutée.

Bien que nous ne disposions pas de chiffres précis sur ce point, il semble que le nombre d'entreprises du Val-de-Marne appartenant à un groupe soit moins important que dans le reste de l'industrie nationale : beaucoup sont de petits établissements dont le capital est détenu par le chef d'entreprise ou ses proches, et qui disposent d'une grande autonomie dans le choix des prestataires de services auxquels il fait appel.

La proximité peut alors être un critère de choix important. L'exemple le plus frappant est celui de l'entreprise « Papa » dont la responsable administrative précise qu'elle fait tout pour faire travailler les entreprises de la commune où l'entreprise est installée (Saint-Maur), ce critère géographique étant ensuite pondéré par le prix de la prestation.

2.1.3 Diversité et qualité des services rendus

Par ailleurs il faut remarquer que la part des biens de consommation et des biens intermédiaires dans l'industrie du département du Val-de-Marne est plus importante que les autres secteurs de l'industrie. Or, d'une façon générale, les industries du secteur des biens intermédiaires :

- surconsomment les services de transports de marchandises, ce qui tend à montrer que l'existence de ce type de services est particulièrement indispensable dans le Val-de-Marne...
- mais sous-consomment les services de conditionnement.

De leur côté les industries des biens de consommation :

- ont en revanche besoin de services de conditionnement...
- et ont besoin, plus que le reste de l'industrie, de services d'entreposage et de manutention ;
- mais elles ont moins besoin de services de formation (66,7 % d'entre elles contre 75 % pour le reste de l'industrie) et d'intérim (60,2 % contre 75 % pour le reste de l'industrie).

Ces éléments ne mettent toutefois en valeur que la nature des services utilisés. Ils ne prennent pas en compte la qualité et le coût des prestations fournies, qui sont pourtant essentiels. L'enquête nationale révèle ainsi un fort taux de recours aux services de formation dans certains secteurs (en particulier 66,7 % des entreprises du secteur des biens de consommation et 74,3 % des biens intermédiaires). Lorsque l'on interroge les acteurs institutionnels du département du Val-de-Marne, pourtant bien équipé en services de formation (écoles, universités notamment), certaines carences apparaissent.

En effet les prestations de formation dont ont besoin les entreprises industrielles du Val-de-Marne ne sont pas nécessairement celles délivrées par de grands établissements de l'Éducation nationale ou d'enseignement supérieur, ni même par des établissements d'enseignement professionnel.

Les entreprises, principalement les petites structures, ont de gros besoins de formations d'adaptation. Qualifiées « d'adaptation » ces formations peuvent d'ailleurs être de très haut niveau. Ce sont elles qui vont améliorer les compétences des salariés et consolider la compétitivité des entreprises concernées. Il est indispensable que les entreprises puissent les trouver de préférence dans le département, ou dans un secteur géographique proche.

Recrutement et formation d'adaptation : deux besoins non satisfaits selon le Greta

Selon la conseillère en formation continue du Greta (Greta Bâtiment Industrie Paysage 94) souligne que « *Les deux catégories d'entreprises, les entreprises « de base » (ex : chaudronnerie) et les entreprises plus innovantes, ont du mal à recruter d'une part, et ont un problème d'adaptation au poste de travail d'autre part* ». « *Il n'y a plus de grosse production dans le département. C'est le maître mot je crois : pour développer l'industrie dans le territoire, il faut partir de ce qui existe : des petites et moyennes entreprises spécialisées. Donc il y a vraiment besoin d'une formation continue tout au long de la vie. À l'issue du système scolaire, les entreprises ne trouvent pas à recruter, dans les métiers spécialisés comme dans les autres métiers. Le Syndicat national de la chaudronnerie (SNCT) fait par exemple un gros travail avec l'Éducation nationale pour valoriser ces métiers auprès des jeunes. Il y a besoin de rénover l'image, en parlant par exemple de la construction du Concorde ou du TGV... Les gens n'ont pas cela en tête quand on parle de chaudronnerie. Et dans les autres métiers, on a besoin de gens qui ne sont pas loin d'être des ingénieurs (informatique, mécanique de précision, etc.)* ».

Par ailleurs, dans certaines entreprises, l'activité est si spécifique qu'elles forment elles-mêmes les salariés dont elles ont besoin. Tel est le cas de l'entreprise « Papa » qui fabrique des prothèses et des atèles de membres inférieurs et supérieurs. Cette entreprise recrute deux types de main-d'œuvre. D'une part des diplômés qui sortent d'une école parisienne (lycée d'Alembert) ayant une filière formant des orthoprothésistes et d'autre part une main-d'œuvre qu'elle intègre en les adaptant parce que selon la responsable administrative, « *on est pas obligés d'avoir des gens qui ont fait de hautes études, en tout cas spécialisés dans le domaine de l'orthoprothèse. Par contre ce peut être un métier qui s'adapte à quelqu'un de très manuel, qui n'a pas forcément de notions dans la profession mais qui va se former sur le tas. Mais il faut quand même qu'il soit manuel* ». Dans ce cas le recrutement se fait beaucoup de « bouche à oreille », de façon très pragmatique, la réputation de l'entreprise étant très importante. La responsable administrative se plaint d'avoir « un peu de mal » à recruter, et souligne que c'est également pour cette raison que l'entreprise va ouvrir un site internet, car elle se rend compte que la communication est un de ses points faibles.

Les services d'intérim sont parfois utilisés comme pis-aller aux difficultés qu'éprouvent les entreprises à recruter. Il ne s'agit plus alors de recourir au travail temporaire pour remplacer du personnel absent, pour faire face à un surcroît temporaire d'activité ou pour effectuer une

tâche occasionnelle. L'intérim se substitue à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qu'une petite entreprise n'a pas les moyens de mettre en place. Les compétences sont plutôt bien identifiées, mais c'est l'accès au vivier des salariés ayant les compétences requises qui soulève des difficultés, comme le montre l'exemple de l'entreprise « Bravo » : celle-ci recourt systématiquement à l'intérim pour la totalité de ses recrutements, faute de pouvoir capter directement sur le marché la main-d'œuvre dont elle a besoin. La dirigeante n'a visiblement pas accès au marché de l'emploi, ce qui la plonge dans un profond désarroi : «...ça va être très dur de trouver quelqu'un. Pourtant il y a beaucoup de gens qui cherchent [de l'emploi] mais je ne sais pas comment ils cherchent ». Pour autant, elle n'a pas même essayé de mobiliser les annonces de Pôle emploi. Le recours à l'intérim est certainement une solution facile et un peu mécanique qui montre ses limites. Mais la dirigeante a-t-elle le temps de passer beaucoup de temps sur les recrutements ?

L'intérim : une solution de recrutement pour l'entreprise « Bravo »

« Les intérimaires, on les prend surtout à l'atelier, on les forme sur une petite tâche où ils vont être utiles. Là où on a eu des problèmes c'est pour le poste de la jeune fille ici qui parle plusieurs langues, là c'était très dur. On a dû voir beaucoup de gens avant de la trouver. Et pour le projeteur dessinateur qu'on va rechercher ça va être très dur ; et pour l'assistant commercial, qui est aussi qualifié, ça va être très dur aussi de trouver quelqu'un : on sait a priori qu'il va partir bientôt. Pourtant, il y a beaucoup de gens qui cherchent... Mais je ne sais pas comment ils cherchent. Nous on cherche via les boîtes d'intérim. Après, je ne sais pas comment les gens cherchent du boulot. Je ne sais pas par quel moyen ils cherchent. Après, il y a aussi des gens qui n'aiment que les grosses boîtes : ils ont le CE, une cantine, ils ont ci, ça... ils sont plutôt attirés par la RATP. Qu'est-ce que je peux dire... allez-y quoi... je ne vois pas pourquoi les garder, s'ils ne veulent pas rester là... ».

À l'inverse certaines entreprises ont renoncé à faire appel à des prestataires extérieurs. C'est le cas de l'entreprise « Victor » qui achète et vend des palettes, et qui se trouve confrontée à la double difficulté d'avoir un personnel dont le niveau de qualification est très bas (beaucoup sont analphabètes) et qu'elle souhaite pourtant faire évoluer vers ses métiers, qui sont très spécifiques. La formation est donc faite en interne, avec le recrutement de formateurs et en faisant appel à une filiale qui dispose de l'agrément formation. Cette filiale fédère un réseau d'adhérents c'est-à-dire des petites entreprises, des PME, y compris des clients qui ont un métier proche du leur.

Il arrive enfin que ce soit le coût de certaines prestations qui rebutent les entreprises. L'entreprise « Papa » souligne ainsi qu'elle ne fait jamais appel à l'intérim car d'une part le coût est trop important, et d'autre part les intérimaires ont besoin d'être formés, ce qui est gênant s'agissant d'une main-d'œuvre de remplacement, ou bien à laquelle elle fait appel en

cas de surcroît d'activité. Le constat doit alors être fait que si l'industrie est grosse consommatrice de services d'intérim, il n'est pas certain que les utilisateurs soient les entreprises de moins de 20 salariés qui sont nombreuses dans le Val-de-Marne.

2.1.4 Des services de prestations en ressources humaines non satisfaits selon la CGPME

Le président de la CGPME souligne que le tissu de PME-TPE val-de-marnais est constitué d'entreprises qui n'ont pas atteint une taille critique suffisante pour pouvoir bénéficier des services d'un responsable des ressources humaines, alors que paradoxalement ce sont sans doute ces entreprises qui en auraient le plus besoin. En effet, ces entreprises utilisent une main-d'œuvre qu'il leur faut valoriser, parce que c'est elle qui détient pour partie les savoir-faire de l'entreprise.

Du point de vue de la CGPME, les difficultés sont de plusieurs ordres :

- certaines entreprises anciennement implantées doivent faire face à des départs massifs à la retraite et ne savent pas comment recruter une main-d'œuvre qu'elles ont pu elles-mêmes former au fil du temps ;
- d'autres entreprises nouvellement installées ne parviennent pas à anticiper leurs besoins quantitatifs en main-d'œuvre lorsqu'elles sont en phase de croissance ;
- certains savoir-faire sont très particuliers et ne s'acquièrent dans aucun organisme de formation val-de-marnais, ce qui nécessite d'anticiper des besoins de formation et de pouvoir les financer ;
- il existe une main-d'œuvre immédiatement disponible sur le territoire val-de-marnais mais qui n'est pas « employable » car elle n'a pas été formée ;
- certaines entreprises sont en concurrence avec d'autres dans le même bassin d'emploi ou au niveau de la région pour capter une main-d'œuvre ayant une qualification en tension. Ces petites entreprises ne font pas le poids face à des « géants » dont la politique de ressources humaines est élaborée, et qui sauront séduire des cadres (notamment) qui font en quelque sorte « leur marché » ;
- dans ce contexte il est indispensable de pouvoir fournir à ces PME-TPE des plateformes-ressources (diagnostic, audit etc.), qui les aident à mettre en place des politiques de GRH tout aussi attractives que les grandes structures : politique salariale, intéressement, gestion des plans de carrière etc.

Le président insiste sur le fait que l'importance, aujourd'hui, de la gestion des ressources humaines, notamment dans les politiques gouvernementales incitatives (en matière de temps de travail, de défiscalisation de certaines modalités d'exécution du travail, d'aides à l'emploi ou à l'innovation), peut constituer un frein à la croissance des entreprises (il cite le cas d'une petite entreprise industrielle de la métallurgie dont le développement de l'activité était bridé par le fait qu'elle n'arrivait pas à spécialiser du personnel pour répondre aux appels d'offres des marchés publics). Il souligne également que la maîtrise des outils de gestion des ressources humaines peut constituer un avantage compétitif décisif pour certaines entreprises innovantes.

Des besoins ont été identifiés, et notamment la nécessité de :

- sensibiliser les entreprises qui n'en auraient pas conscience aux enjeux que présentent, pour elles, leurs politiques de gestion des ressources humaines ;
- recenser les besoins des entreprises en fonction de leur activité, de la structure démographique de leur personnel et de leur positionnement concurrentiel ;
- mettre en place des structures de mutualisation, notamment en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La CGPME offre ce type de service en mettant à la disposition de ses membres des consultants en ressources humaines (un cabinet extérieur), chargés de faire des audits et d'établir des diagnostics. Aujourd'hui une dizaine d'entreprises bénéficient de ce programme.

On peut regretter que les organismes collecteurs paritaires agréés (OCPA) ou les fonds d'assurance formation (FAF) n'aident pas plus les PME/TPE à mettre en place une GPEC dont elles ont tout autant besoin que des entreprises plus importantes. Les récentes dispositions de la loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie pourraient les y aider. Les FAF de l'article L. 6332-7 du Code du travail devront désormais participer à l'identification des compétences et des qualifications mobilisables au sein de l'entreprise, et à la définition des besoins collectifs et individuels au regard de la stratégie de l'entreprise, en prenant en compte les objectifs définis par les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ils devront surtout assurer un service de proximité au bénéfice des très petites, petites et moyennes entreprises, et pourront prendre en charge les coûts des diagnostics de ces

entreprises selon des modalités définies par accord de branche ou accord collectif – accord conclu entre les organisations d’employeurs et de salariés signataires de l’accord constitutif d’un organisme collecteur paritaire agréé interprofessionnel. Mais l’organisation administrative française de l’industrie repose sur une logique de branches professionnelles, qui ne correspondent pas toujours aux métiers de l’entreprise : l’aide éventuelle à la GPEC et les formations proposées dans ce cadre ne sont parfois pas adaptées au profil réel de l’entreprise (cas de l’entreprise « Québec »).

Entreprise « Québec » : rattachée à une branche qui ne correspond pas à son activité

L’entreprise est rattachée à l’OPCA de la plasturgie (PLASTIFAF). Mais comme elle n’a pas de production propre en matière de plasturgie il lui est difficile d’avoir accès à des formations pointues et adaptées à leurs besoins (mise à part des formations basiques). De plus l’offre de formation à proximité est quasiment inexistante (tout est sur Paris ou bien trop loin). La branche professionnelle en matière de formation (PLASTIFAF) a découpé le territoire en 5 zones pour ses actions. L’entreprise continue à faire faire des formations en Seine-et-Marne (où elle était installée avant). L’entreprise a une mauvaise visibilité de l’offre de formation en Val de Marne.

2.2 L’entreprise et ses fournisseurs de biens

Les entreprises entretiennent avec leurs fournisseurs de biens des relations très différentes de celles qu’elles ont avec leurs fournisseurs de services.

À l’inverse des services en effet, l’entreprise s’approvisionne auprès d’autres industriels. Ceux-ci sont diversement situés dans des villes plus ou moins proches du Val-de-Marne selon les entreprises et la nature du produit recherché. De ce point de vue, on peut dire que les entreprises du secteur industriel « tirent » en quelque sorte d’autres entreprises industrielles, qui ne relèvent pas nécessairement du même secteur qu’elles, mais dont elles sont dépendantes. Leur disparition est susceptible d’entraîner une désorganisation de la production, voire de mettre en danger, à terme, la pérennité de l’entreprise, comme le suggère le cas de l’entreprise « Alpha » qui se trouve confrontée à la disparition de ses fournisseurs moulistes.

« Alpha »

« Jusqu’alors, nous travaillions avec nos fournisseurs depuis des dizaines d’années, mais aujourd’hui, ils disparaissent... À cause de nos gros donneurs d’ordre, notamment l’automobile. Il y a deux grands concurrents chez les moulistes : les italiens d’abord puis les portugais qui ont fait une belle percée, et les chinois parce que c’est là le choix de nos grands donneurs d’ordre. Les moulistes sont des entreprises de 50 à 100 salariés, qui sont en train de disparaître. Avec un argument financier terrible : les délais de paiement. Il y a toujours la possibilité de contester la qualité de l’outillage (= le moule), donc il y a des délais de trésorerie. Nos grands donneurs d’ordre ont joué là-dessus. La conséquence, c’est que les

outilleurs ont dû augmenter leurs prix. Or avec la concurrence chinoise... On avait un mouliste en face de chez nous : il a déposé le bilan parce qu'il avait un client qui ne le payait pas... Il avait investi récemment... Aujourd'hui, il n'a plus que le bâtiment qu'il loue. C'est important parce que c'est l'avenir de notre métier qui se joue là. Les moulistes avec qui nous travaillons sont dans la région parisienne. Mais aujourd'hui nous allons un peu plus loin, pour contrer les chinois. On n'a jamais pu faire de moules en Chine. On fait comme tout le monde : on va au Portugal. On va finir par tuer.... Et plus tard, on ira peut-être plus loin ».

Ces industriels peuvent être de simples fournisseurs de matières premières entrant dans la fabrication du produit. Ils peuvent être des fournisseurs de machines. Il arrive aussi que le fournisseur fabrique une partie du produit final (une pièce, un élément quelconque etc.), et dans ce cas le fournisseur devient un sous-traitant.

Nous avons cherché à savoir quels étaient les critères de choix du fournisseur : appartenance au groupe, moyens techniques, savoir faire, notoriété, prix, réactivité et délais, qualité, proximité géographique, garantie d'un contrat de longue durée etc.

Nous avons également cherché à savoir s'il existait des formes de coopération avec ces fournisseurs, qui deviendraient ainsi des partenaires.

2.2.1 Les machines

Les machines peuvent représenter d'importants investissements en équipement qui permettent à l'entreprise de renforcer sa compétitivité. Par exemple l'entreprise « Hotel » investit massivement dans de nouvelles machines dont le parc est à renouveler. Cet investissement représente chaque année entre 7 % et 10 % du chiffre d'affaires (soit 1 million d'euros d'investissement). Il s'agit de grosses machines : chacune pèse entre 200 et 300 kg. Si ce sont des machines standard, l'entreprise choisit des équipements de bonne qualité, voire de haut de gamme, parce qu'elle a des besoins de précision importants pour sa production. C'est ce critère de précision qui dicte le choix, plus que la productivité, les séries ou les cadences. En effet pour chaque produit, l'entreprise fait quelques dizaines d'unités par an. Ce sont des pièces matériellement assez petites, qui intègrent des composants électriques (électromécanique). Le fournisseur de machines n'est pas situé dans le département du Val-de-Marne.

De même l'entreprise « Papa » (orthoprothésiste) observe qu'elle a besoin de matériels très techniques (scanners, fraiseuses et logiciels de retouche très spécifique). Il n'existe qu'un seul fournisseur en France qui n'est pas dans le département du Val-de-Marne.

Pour les machines et les outils, on observe donc que le critère de localisation dans le département du Val-de-Marne ou à proximité n'est pas une préoccupation des dirigeants que nous avons rencontrés.

2.2.2 Les matières premières

Il en est différemment des matières premières. Le critère de proximité joue beaucoup car l'entreprise doit être fournie :

- rapidement ;
- en quantité limitée pour éviter le stockage qui pose des problèmes de capacité immobilière et de coût d'immobilisation des matières premières.

Mais ces critères doivent être nuancés. L'entreprise « Oscar » (fabriquant de produits de finition pour le bâtiment notamment) explique que la plupart des fournisseurs ont été rencontrés dans des salons dans lesquels l'entreprise a été démarchée. L'entreprise précise ensuite que la sélection se fait selon les matières premières les plus appropriées, avec un critère de prix. Elle n'hésite pas à faire jouer la concurrence. L'entreprise souligne également l'importance du soutien technique que le fournisseur peut apporter.

Le directeur commercial indique enfin que le critère de proximité géographique peut être extrêmement important dans le choix du fournisseur, sa réactivité *« parce qu'on ne peut pas stocker, or on peut avoir une tonne de peinture à faire en extrême urgence... en 20 heures par exemple,... Ça, peu de fabricants le font... Il faut dire aussi qu'on est de moins en moins nombreux : aujourd'hui, on est 161 sur le marché. Les fournisseurs sont en Île-de-France, en France ou à l'étranger avec un distributeur en France le plus souvent. Certains sont très gros. Ils sont à 70/80 kms autour de Paris : on peut être livrés facilement ou aller, nous, enlever les matières premières. Comme on n'achète pas des volumes énormes, on prévoit parfois de faire l'enlèvement des matières premières nous-mêmes pour faire baisser un peu les prix : c'est toute la difficulté d'une PME, on n'a pas la puissance d'achat.... Notre*

principal souci, c'est de trouver cet équilibre. Parfois c'est même rédhibitoire pour notre développement. Donc on a besoin d'un coup de pouce des pouvoirs publics ou financiers, pour assurer notre développement. Et la pérennité de l'entreprise, parce que c'est ça qui permet le recrutement. Mais nous nous développons, nous n'avons pas le choix ». Le directeur commercial ajoute que si la capacité de stockage était plus importante « ce serait mieux parce que nous achèterions moins cher. Et les bénéfices, chez nous, sont toujours réinjectés dans l'outil de travail. Et pour réembaucher. Or là, on ne peut pas. Mais il faut une rotation des stocks, parce que l'immobilisation coûte très cher. Donc notre métier est compliqué, on doit être bons partout, tout le temps. On n'a pas le droit à l'erreur. Ça demande beaucoup d'efforts, de rigueur, d'attention ».

Comme le montrent les propos de ce dirigeant, l'équilibre est difficile à trouver entre des objectifs le plus souvent contradictoires, qui rendent néanmoins prépondérant le critère de proximité géographique :

- l'urgence à se procurer certaines matières premières lorsqu'un client doit être rapidement livré ;
- la possibilité laissée à l'entreprise de faire elle-même l'enlèvement pour raccourcir les délais de livraison et faire baisser les prix ;
- la nécessité toutefois d'avoir un stock car cela permet d'acheter des quantités plus importantes en faisant baisser les prix d'approvisionnement ;
- mais les capacités de stockage sont limitées ;
- et il n'est pas bon d'avoir trop de stock car c'est une immobilisation qui coûte cher !

2.2.3 Achat de produits finis : du simple fournisseur au véritable sous-traitant

Nombre d'entreprises val-de-marnaises passent commande de produits finis ou semi-finis qui ont déjà été fabriqués par d'autres entreprises industrielles.

Pour certaines entreprises la proximité territoriale n'est pas une priorité. Ce paramètre est pris en compte à travers le coût du transport. C'est le cas, par exemple de l'entreprise « Zoulou » (conception et vente de matériel médico-dentaire et de désinfection) qui indique que son offre comporte pas moins de 15.000 références. Elle précise qu'elle travaille avec de nombreux fournisseurs localement, mais qu'elle n'adopte pas spécialement de stratégie sur ce point. En

effet les critères à prendre en compte sont la qualité du produit de son fournisseur, le prix, les coûts de transport ou encore le respect des délais. C'est cet ensemble de paramètres qui est pris en compte.

D'autres entreprises n'ont pas nécessairement un contact direct avec les fabricants des produits qu'elles utilisent. Elles s'approvisionnent chez un grossiste, qui lui-même a ses propres fournisseurs industriels. C'est alors le critère de proximité du grossiste qui peut être important.

De ce point de vue, l'exemple de l'entreprise « Romeo » est intéressant⁴¹. Elle s'approvisionne chez des grossistes de la région parisienne, qui sont eux-mêmes des importateurs. Le dirigeant ne connaît ni les industriels ni les pays d'origine. En revanche la stabilité des relations commerciales avec les grossistes est très grande. Comme le souligne le dirigeant qui est l'actionnaire majoritaire, quelques-uns de ces grossistes « l'aiment bien » car « Romeo » est la seule de leur client à avoir fait de la croissance dans le contexte actuel de crise et à avoir eu un niveau de commande en hausse. Il s'agit de toutes sortes de commandes : des produits chimiques de base, des concentrés, des poudres, qui entrent dans leur fabrication. Pour cette fabrication, ce sont encore d'autres produits chimiques et du conditionnement, des flacons, des boîtes. Le dirigeant dit qu'il n'y a « aucun intérêt » à aller voir son stock (au regard des savoir-faire de l'entreprise), mais qu'il y a quand même 600 m² de marchandises dans lesquels se répartissent « *des cartons, des valises, des boîtes, des bouteilles... vides...* »

Dans cet exemple les produits commandés entrent dans la fabrication d'autres produits qui sont le cœur de métier industriel de l'entreprise. Toutefois, il arrive que le fournisseur devienne un véritable sous-traitant, et que l'entreprise se contente de concevoir les produits qu'elle met à son catalogue ou qu'elle conçoit pour ses propres clients. C'est le cas de l'entreprise « Québec » (fabrication et distribution de matériels de rangement et conditionnement en plastique⁴²). La production à proprement parler de ses produits est entièrement sous-traitée et externalisée. En conséquence l'entreprise est donneuse d'ordre. Elle a un fournisseur principal qui est situé en Seine-et-Marne. L'entreprise « Québec » n'est

⁴¹ Secteur de l'environnement et possédant la maîtrise intégrale du métier de l'analyse et du contrôle des eaux dans les secteurs de l'industrie, de l'environnement, du traitement des eaux, des centrales thermiques, de l'hygiène en restauration, blanchisseries...

⁴² Commercialise ses produits, conçoit et produit ses moules d'injections qui servent à élaborer les produits.

toutefois pas le client le plus important de ce fournisseur basé en Seine-et-Marne. Le fait d'être donneuse d'ordre ne lui confère pourtant pas de pouvoir particulier, économique notamment. Selon elle en effet « *l'équilibre est à trouver car elle doit rester en position de force auprès de son fournisseur pour être en mesure de négocier* ». Pour cette entreprise deux paramètres sont importants pour le choix des fournisseurs : le prix et la proximité géographique de ces derniers. En effet, la distance géographique va influencer sur les coûts du produit. Si le fournisseur se trouve loin, les coûts de transports seront plus importants et l'entreprise devra vendre ses produits plus chers. Le fournisseur a donc été privilégié pour sa proximité et la relation de long terme nouée ensemble. Il y a certes d'autres sous-traitants mais beaucoup moins importants (en Île-de-France et dans le reste de la France). Le déménagement de la Seine-et-Marne vers le Val-de-Marne n'a pas entraîné de changement de fournisseurs, car ceux-ci sont situés à la limite des départements du Val-de-Marne et de la Seine-et-Marne.

On en déduit que s'il n'existe peut-être pas de grands donneurs d'ordre dans le Val-de-Marne (par exemple des constructeurs automobiles), le département comporte une myriade de PME/TPE industrielles qui sont de « petits » donneurs d'ordre. Beaucoup sont des artisans, parfois des artisans d'art qui ont des relations suivies avec des sous-traitants, ces derniers prenant en charge une partie de la fabrication. C'est le cas par exemple de l'entreprise « Sierra » qui fait appel à des sous-traitants pour couler le bronze des sculptures qu'elle fabrique.

« Sierra »

L'entreprise « Sierra » est une entreprise artisanale qui travaille le métal et plus particulièrement le bronze. Elle s'inscrit dans ce que l'on appelle le bronze d'art. Elle travaille principalement avec des sculpteurs. Elle traduit l'œuvre imaginée par l'artiste et la réalise en permanente concertation avec l'artiste. Les étapes de la production sont les suivantes :

- création du moule à partir duquel est créé le positif en cire. Ces deux éléments constitueront l'emprunte et donneront l'épaisseur de l'œuvre ;
- ensuite il s'agit de couler le bronze. Cette étape est quant à elle assurée par d'autres artisans partenaires ;
- enfin l'entreprise récupère les pièces et procède à leur ciselure et patine.

Pour que l'œuvre produite reste une « œuvre d'art » au sens de la loi le nombre d'exemplaires ne dépasse jamais 12 pièces. L'étape la plus lourde en termes d'équipements est la phase de la fonte de l'œuvre. Or « Sierra » a lié des partenariats avec d'autres artisans pour assurer cette étape. En effet les équipements nécessaires (outils, protections, bâtiments) mais également les contraintes réglementaires sont très lourdes. L'entreprise a fait le choix de travailler avec des partenaires pour la phase de la fonte. Cela se justifie pour plusieurs raisons :

- cette activité est lourde (externalités négatives, équipements, réglementations, nuisances, compétences nécessaires...);
- elle ne peut pas la mettre en œuvre dans ses locaux actuellement ;

- cela lui permet d'avoir une certaine souplesse dans son activité. Le fait d'avoir plusieurs partenaires lui permet d'« avoir toujours quelqu'un de disponible » pour fondre des pièces ;
- elle bénéficie de compétences différentes suivant les exigences de réalisation de l'œuvre de l'artiste et aussi des rapports qualité/prix différents ;
- de plus la diversité de ces partenaires ne crée pas d'effet de dépendance pour son activité.

L'entreprise travaille ainsi avec cinq fondeurs artisans sous-traitants. Ces partenaires ne travaillent pas exclusivement pour l'entreprise même si elle représente un client non négligeable pour eux. Ces partenaires travaillent avec l'entreprise depuis presque le début. Il s'agit de relations suivies.

Pour la plupart ces artisans fondeurs se trouvent en Franche-Comté à Vesoul où il y a une vraie tradition dans cette activité. Initialement il s'agissait d'une activité de fonte d'acier (plaques d'égouts...) qui a évolué vers une activité de fonte de bronze statuaire.

2.2.4 Des partenariats étroits avec les fournisseurs en matière de recherche-développement

Certaines entreprises entretiennent des rapports de quasi-partenariat avec leur fournisseur pour élaborer des produits ou des machines adaptés. C'est parfois dans ce cadre que se logent les opérations de recherche-développement. Le critère de proximité géographique peut être essentiel. Mais nous allons voir qu'il arrive aussi qu'il ne le soit pas du tout. Il existe en fait de nombreuses stratégies.

Certaines PME voire TPE n'ont pas les moyens humains et financiers d'assumer le coût d'un département R & D, alors qu'elles sont parfois à la pointe des innovations technologiques ou scientifiques dans leur secteur d'activité. Ce sont elles qui développent des stratégies très pragmatiques de contournement du manque de financement. C'est le cas de l'entreprise « Papa ». Les deux orthoprothésistes dirigeants font office de département R & D ! Ils sont en recherche permanente de nouvelles matières avec leurs fournisseurs (essentiellement des plastiques entrant dans la composition des prothèses) et fréquentent les salons professionnels pour voir les nouveautés et faire jaillir de nouvelles idées. L'innovation se fait de manière continue, en développant de nouvelles techniques, parfois en simplifiant d'autres, en utilisant des machines plus performantes et des logiciels plus puissants, donc encore en collaboration avec leur fournisseur. L'innovation est donc une préoccupation constante, non seulement pour des raisons de compétitivité, mais aussi pour un meilleur confort des clients qui sont des personnes handicapées. La directrice générale précise que des soutiens au développement faciliteraient beaucoup de choses.

C'est encore le cas de « Tango » qui est un artisan. Cette entreprise fait un peu de R & D pour des produits de génie civil, par exemple cinq prototypes pour EDF : *« Quelqu'un a fait les plans des prototypes, l'Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs, mais on s'est concerté pour s'assurer de la faisabilité de la pièce, en fonction de l'usinage ; on a donc trouvé un compromis. Puis nous avons sorti les protos. Ce sont des pièces qui vont dans du béton, et qui doivent tenir 50 ans... »*.

Une autre catégorie d'entreprises est constituée de celles qui disposent d'un département R & D, mais qui collaborent également avec leur fournisseur. C'est le cas de « Québec ». Le sous-traitant qui fabrique pour eux les objets en plastique, qu'ils conçoivent et commercialisent, doit collaborer étroitement avec le département de R & D qui imagine les objets. Il s'agit d'élaborer des moules qui vont ensuite servir à la fabrication des produits par le sous-traitant.

À l'inverse d'autres entreprises internalisent totalement la R & D mais font appel exceptionnellement à des prestataires extérieurs. Le cas de « India » est intéressant à cet égard car l'innovation passe par la mise au point de nouvelles machines-outils qu'aucun fournisseur n'est capable de leur procurer. L'entreprise conçoit et passe commande des pièces entrant dans la fabrication de la machine à des industriels spécialisés.

« India »

La technicité des produits attendus par les clients condamne « India » à renouveler régulièrement ses machines-outils, auxquels elle consacre en moyenne 10 % de son chiffre d'affaires. Mais comme le marché de ces machines-outils est assez faible en volume d'activité, il y a très peu voire pas du tout de fabricants spécialisés. Depuis deux ans, « India » éprouve des difficultés pour trouver des fournisseurs capables de produire les machines outils recherchées. Pour faire face à ce problème, « India » a décidé d'organiser elle-même la mise en conception et la fabrication des machines-outils. Le client de machine-outils devient alors son propre fournisseur, établit des cahiers des charges, lance un appel d'offre, passe commande et réceptionne les machines-outils.

Il arrive aussi qu'il n'y ait pas à proprement parler de R & D. Mais l'entreprise innove en améliorant ses procédés de fabrication et en faisant appel à des prestataires extérieurs qui ne sont pas nécessairement leur fournisseur (cas de l'entreprise « Hotel »).

« Hotel »

« Nous avons 4 ou 5 thèmes de R & D qui sont menés chez nous, sachant qu'on n'a pas vocation à être bureau d'études, et donc la R & D que nous pouvons faire se situe au niveau de la mise au point de procédés particuliers liés à la fabrication. Cela se fait donc en interne. Mais avec la nécessité parfois de sous-traiter certaines opérations quand nous n'avons pas la compétence en interne : des services de mesures, ou de calculs notamment. Mais le recours à la sous-traitance reste ponctuel ; en fonction de besoins précis ; et nous ne prenons pas toujours

les mêmes sous-traitants. Enfin, la proximité géographique n'est pas un critère : que ce soit pour de la R & D ou pas, nous avons des contraintes techniques qui font que la proximité géographique n'est jamais un critère de choix d'un sous-traitant ».

D'autres fois la R & D est traitée en interne mais nécessite ensuite l'achat de certains produits que l'entreprise ne veut pas fabriquer elle-même. Elle passe alors commande à des fournisseurs qui eux-mêmes peuvent faire appel à des sous-traitants. C'est le cas du laboratoire « Mike ».

Laboratoire « Mike »

La R & D se fait de façon mixte entre l'intérieur (une petite équipe sur le site de production de Vichy) et l'extérieur (partiellement à Clermont Ferrand, à Vichy et en Normandie). Il existe des partenariats privés uniquement, et au pied levé. Ce ne sont pas des partenariats durables. Selon le directeur général « on est dans la pharmacie grand public, donc dans la recherche appliquée, pas dans la recherche fondamentale. Pour nous, entre l'idée et la sortie d'un produit, même simple, il y a 5 ans. Donc l'idée, c'est d'acheter sur le marché des produits déjà à la vente. C'est une tendance très prononcée : nous sommes par exemple acheteurs dans 48H de 5 produits (mais pas de l'entreprise), qui vont donc être intégrés dans l'organisation existante. L'entreprise qui commercialise ces produits actuellement sous-traite entièrement leur fabrication. Nous comptons maintenir cette organisation, et commercialiser les produits à travers le réseau pharmaceutique que nous avons. Dans un second temps, nous verrons si la production de ces nouveaux produits peut entrer dans notre organisation, et être prise en charge par le site de Vichy ».

Dans l'exemple de « Mike » la R & D se fait en collaboration avec un fournisseur. C'est également le cas de l'entreprise « Bravo » qui entretient des relations étroites de collaboration technique avec ses fournisseurs : *« on leur fournit des plans, et ils nous donnent ce qu'on veut. On est en très bons termes avec eux. On a fait le choix de privilégier la proximité : ils sont tous (80 %) en Île-de-France, sauf quelques-uns qui sont en Espagne et en Tunisie. Sinon, on a choisi de faire français (mais quand il n'y en a plus en Île-de-France, on est obligés de les prendre un peu plus loin, à Tours...). On a deux fournisseurs qui nous apportent une aide technique parce que parfois il nous manque l'information : par exemple sur les plaques électroniques, on leur demande de modifier une plaque électronique pour que ça fasse ça, ils vont nous le faire ; donc là il y a un échange de compétences ».*

L'idéal serait bien sûr que la R & D soit prise en charge pour partie par une filière, à l'image du Pôle de compétitivité Élastopôle. Ce pôle s'est fixé quatre missions :

- rapprocher les forces industrielles, scientifiques et universitaires pour améliorer le leadership technologique des territoires ;
- développer des matériaux élastomères haute performance et des applications industrielles innovantes dans le cadre d'une filière respectant l'environnement ;

- créer de nouveaux avantages compétitifs au profit des entreprises et des territoires ;
- ancrer les 30 000 emplois de la filière française.

Selon le responsable gestion de projets pour Élastopôle, il est important d'avoir une relation de proximité entre les laboratoires de recherche, l'organisation de la branche patronale, les organismes de formation et les entreprises partenaires. À Élastopôle, laboratoires, organisation patronale professionnelle et organisme de formation sont réunis dans un même lieu.

Parfois la R & D se fait à la fois avec les fournisseurs et les clients de l'entreprise. L'exemple de RB Matières plastiques est particulièrement intéressant à cet égard : cette entreprise fait appel à un fournisseur pour lui fabriquer des moules, conçus avec un client, qui utilise ensuite le moule ou le fera utiliser (par l'entreprise qui le lui fournit parfois) pour fabriquer des pièces en matière plastique.

« Apha »

L'entreprise « Alpha » s'est spécialisée dans la fabrication de pièces industrielles en thermoplastiques, sur devis. Ses dirigeants insistent sur l'importance donnée à l'analyse rigoureuse des souhaits des clients, en misant sur :

- l'étude initiale, par la création d'un « bureau d'études » doté de moyens informatiques performants et devenu, au fil du temps, remarquable d'expérience et de compétence ;
- une planification méticuleuse ;
- la qualité des productions, par la mise en place d'un « service qualité » d'autorité, venant épauler la fabrication (classement AQP - automobile et aéronautique).

À partir d'une idée ou d'un plan soumis, l'entreprise conçoit toute pièce, même à la technique la plus pointue, par l'étude, le dessin, au besoin par les prototypes, et la fait valider par le client. L'entreprise conçoit le moule adapté, contrôle l'usinage, vérifie les capacités de production et utilise le moule pour les préséries et les séries. Le mouliste est donc un de ses fournisseurs. Et il existe une chaîne sur laquelle se déploie toute la R & D qui part du client au fournisseur en passant par « Alpha ».

2.3 L'entreprise et ses clients

Qui sont les clients des entreprises industrielles du Val-de-Marne ? Quelle est leur diversité ?

Où se situent-ils géographiquement ?

Les entretiens montrent que les entreprises, y compris les entreprises artisanales, ont trois types de stratégies : stratégie de niche par une spécialisation de la production et parfois de la clientèle (par exemple la clientèle des particuliers), stratégie d'expansion par la diversification

de la production et le développement international, stratégie de développement commercial par l'intégration de l'entreprise dans un réseau de distribution, stratégie de survie par le maintien de la qualité et des savoir-faire, notamment chez les artisans.

2.3.1 Stratégie de niche : spécialisation de la production et clientèle de particuliers en cœur de cible

Nombreuses sont les petites entreprises, le plus souvent artisanales, qui ont une clientèle constituée de particuliers, principalement dans le domaine de la santé. Parfois la clientèle est mixte (particuliers et établissements de soins) comme c'est le cas de « Papa », qui fabrique des appareillages pour enfants handicapés. Cette entreprise a une zone de chalandise qui correspond principalement au territoire de l'Île-de-France.

« Papa »

« Papa » fabrique et vend des appareillages pour enfants handicapés en priorité, même si la clientèle se compose de quelques adultes. Ces clients peuvent être des hôpitaux et des centres spécialisés (centres de rééducation fonctionnelle comme l'hôpital de St-Maurice, hôpital Necker, hôpital Robert Debré). L'entreprise ne démarché pas spécialement ces établissements, qui viennent le plus souvent à elle. L'entreprise a également une clientèle importante faite de particuliers. La zone dans laquelle se situent les clients, tant les institutionnels que les particuliers est l'Île-de-France. L'entreprise n'a pas de concurrents directs dans le Val-de-Marne. Selon la responsable de cette entreprise *« Certaines familles sont très fidèles et restent avec Papa. Mais ce qui se passe c'est que certaines familles vont faire par exemple les établissements « x » pendant un an... elles ne vont pas être satisfaites de l'appareil... il va y avoir quelque chose... dans l'année il y aura peut-être des réparations que l'entreprise n'aura pas voulu faire... donc la deuxième année elle va changer d'orthoprothésiste... elle va prendre « y » par exemple sur une année et il va encore y avoir des problèmes et au renouvellement de l'appareillage elle va changer à nouveau. Il y en a qui sont comme cela et qui changent. Et une fois qu'ils ont trouvé le bon orthoprothésiste, ils restent. Mais nous, il y a des enfants qu'on connaît depuis la naissance »*. Néanmoins, à l'inverse de la clientèle institutionnelle, les particuliers (les parents d'enfants handicapés) doivent être démarchés, car ils ne connaissent pas a priori l'existence de l'entreprise. La responsable souligne que l'entreprise va se doter d'un site internet *« parce que tous nos concurrents ont un site internet. Pour l'instant on n'en avait pas besoin parce que le bouche à oreille fait que... mais la communication, c'est quand même très important »*. La concurrence se fait essentiellement sur la qualité des appareillages et sur les services rendus. Car les prix ne sont pas réellement libres, l'entreprise devant s'aligner sur les barèmes de remboursement de la sécurité sociale.

La zone de chalandise peut être beaucoup plus restreinte : quelques communes autour de celle où l'artisan est installé. Ce micro marché est parfois une chance en période de crise, car la clientèle qui s'est constituée sur le long terme est fidèle. C'est le cas de « Uniform », un artisan qui fabrique des produits orthopédiques et qui mise beaucoup sur la qualité et la fidélisation de sa clientèle de particuliers. Le fonds artisanal avait été repris par le fils du créateur, puis par l'épouse du fils à son décès, son propre fils étant titulaire du diplôme

d'orthopédiste (donc trois générations). Au cours de l'entretien la propriétaire expliquait avec beaucoup de précisions qui étaient ses clients, quels étaient ses produits, ses gammes, ses fournisseurs, ses savoir-faire, ses procédés de fabrication, son organisation interne etc. La recherche de la qualité était visiblement sa préoccupation principale. Elle était en revanche incapable de dire quel était le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise : « *mon fils saurait... L'an dernier, en novembre décembre, on a un peu morflé...* ».

« Uniform »

« Nous fabriquons nous-mêmes : des ceintures orthopédiques sur mesure (abdominales, lombaires, etc.) jusqu'au semi-rigide (après, on passe dans le grand appareillage, ce qu'on ne fait pas du tout) ; des genouillères, chevillières, bas de contention (on est très développés sur ce produit, on a un très gros stock) ; des orthèses et des semelles orthopédiques (pour lesquelles on fait tout de A à Z). Nous avons un atelier avec trois machines. Rien n'est fait à l'extérieur. Sauf bien sûr les produits qui sont des produits de série, comme par exemple une ceinture de soutien lombaire. Mais nous, on adapte chaque produit à la cliente : on règle le produit, ça demande toujours une adaptation. Et on conseille la cliente sur la meilleure marque : on peut passer 20 à 30 minutes dans la boutique avec un client (à la différence d'une pharmacie). Mon beau-père a été président de la chambre nationale de l'orthopédie. Elle n'est pas assez connue ; on n'a pas la force des pharmaciens. Il y a beaucoup moins d'orthopédistes que de pharmaciens. Mon beau-père a même donné des cours à Marseille dans l'école d'orthopédiste. Sur Paris, il y a des gens qui travaillent avec les hôpitaux. Moi, avec mes beaux-parents, ils ne voulaient pas s'imposer, imposer leurs produits aux gens dans les hôpitaux. Donc ça reste comme ça : beaucoup de bouche à oreille, et des médecins qui nous connaissent. Mais on est très spécialisés, donc on arrive toujours à avoir du monde. Nos clients sont tout autour de Champigny, même de la Seine-et-Marne, et même de Paris. Ce sont des particuliers. On joue beaucoup sur le bouche à oreille ».

2.3.2 Stratégie d'expansion : diversification de la production et développement international

À l'inverse, certaines entreprises ont des stratégies de diversification de leur production, pour atteindre une clientèle internationale. C'est le cas de « India » qui a créé autant de marques qu'il y a de gammes de produits. L'entreprise ne souhaite surtout pas s'intégrer dans une filière. Autrement dit elle ne souhaite pas devenir un sous-traitant, ou être intégrée dans une « chaîne de valeur ». « India » est peu concurrencée sur le marché français. Ce qui ne l'a pas empêchée de développer fortement ses marchés à l'exportation en étant présente dans plus de 70 pays. Cette position de leader mondial, et a fortiori français, lui assure une totale indépendance.

« India »

« India » est un fabricant d'outils coupant de précision (fraisage, alésage, chanfreinage, centrage-pointage,...) utilisés sur des machines outils par enlèvement de matière (usinage par

découpe, usinage par enlèvement de matière...). « India » développe son activité autour de 5 marques correspondant à autant de catégories d'outils.

Plus de 60 % du chiffre d'affaires est réalisé à l'export et les produits « India » sont livrés en Amérique du Nord, Amérique latine, Asie, Russie et dans toute l'Europe.

Compte tenu de la technicité des produits « India », le marché français comme mondial est peu concurrentiel. On dénombre en France environ 3 entreprises concurrentes alors qu'elles sont tout au plus une vingtaine dans le monde.

La position de leader de « India » conforte celle-ci dans le désintérêt pour intégrer à tout prix une filière industrielle. Si « India » est peu sensible à cette démarche de « filière », elle reste ouverte à toute opportunité de travail collaboratif que ce soit dans la Recherche-Innovation, dans des partenariats technico-commerciaux voire dans des espaces professionnels. À ce titre, « India » est adhérente de la Fédération des industries mécaniques et l'un des dirigeants siège en tant qu'administrateur au SYMOP régional. Le SYMOP est le Syndicat des entreprises de technologies de production. Le Symop offre à ses adhérents :

- une veille informationnelle et prospective ;
- un appui auprès des dirigeants pour conduire des projets d'entreprises : études de marché, réglementation et législation, normalisation, communication, salons...
- organise des groupes de travail sur des projets innovants permettant d'améliorer la visibilité et la notoriété de la profession et de ses entreprises.

Le chiffre d'affaires de « India » est réparti de la manière suivante : 1/3 en France – 2/3 à l'export en Europe (dont 15 % en dehors de l'Europe). « India » est présente dans 70 pays.

La structure du portefeuille clients est assez saine car il n'y a pas vraiment de relation de dépendance avec quelques clients. La structure de ce portefeuille clients permet à l'entreprise de mieux absorber les contextes de crises économiques comme de maîtriser sa politique tarifaire (un client trop significatif dans un portefeuille augmente la pression commerciale vers des prix à la baisse). Les cinq plus importants clients de « India » assurent au maximum 20 % du chiffre d'affaires. Le dirigeant note que le mal-français des grosses PME est leur difficulté, voire leur incapacité à s'engager dans l'exportation. Même si cette ouverture commerciale à l'international progresse, le dirigeant de « India » considère cette situation comme un « manque d'ambition ». Si « India » n'avait pas pris le virage du développement international, l'entreprise aurait périclité voire disparue. Le dirigeant suggère que les collectivités puissent aider certaines entreprises dans certains secteurs à « muscler » leur approche de l'international : *« Après tout, souligne-t-il, une PME performante sur l'international donne plus de visibilité du territoire d'implantation de son siège social ! »*.

2.3.3 Stratégie de développement commercial : l'intégration dans un réseau de distribution

Il arrive assez fréquemment que les industriels val-de-marnais ne soient pas en contact direct avec l'utilisateur du produit fabriqué et commercialisé. Certains industriels font en effet appel à un réseau de distribution, qui de toute façon commercialisera les produits, même si le client final est situé dans le Val-de-Marne – éventuellement d'ailleurs à côté du lieu de production. C'est le cas, par exemple de l'entreprise « Zoulou » (conception et commercialisation de matériel médico-dentaire et de désinfection). Dans le domaine dentaire les clients « finaux » sont évidemment les dentistes, l'Assistance publique, les hôpitaux etc. Pour la désinfection, les clients sont également les hôpitaux, mais aussi les crèches, établissements hippiques, pompes funèbres, hôtels, etc. Le responsable de l'entreprise précise que pour l'activité

dentaire, pour Paris et sa région, « Zoulou » s'appuie sur un réseau d'installateurs ; pour le reste de la France et à l'étranger, « Zoulou » passe par des réseaux de revendeurs qui, on peut le penser, feront eux-mêmes appel à des installateurs. Nous avons vu plus haut que « Zoulou » avait de nombreux fournisseurs compte-tenu des 15 000 références de son offre, et que le critère de proximité de ces fournisseurs n'était pris en compte qu'à travers le coût du transport.

Si l'on tente de reconstituer la « chaîne » depuis les fournisseurs jusqu'à l'utilisateur final, on s'aperçoit qu'elle est constituée de maillons amont et d'autres aval, qui nécessitent la présence de certains prestataires à proximité de l'entreprise. Il faut nécessairement un transporteur pour faire venir le matériel du fournisseur à l'entreprise. Il en faut ensuite un autre de l'entreprise vers l'installateur situé en Île-de-France. L'installateur est, on peut le penser, un artisan qui va mettre le matériel en fonctionnement chez le prestataire de santé. Mais si le client final se trouve en région ou à l'étranger, un distributeur (revendeur en l'occurrence) s'interposera entre l'industriel et l'installateur.

Autre exemple, dans un domaine très différent, celui de la société « Omega ». L'entreprise réalise la conception de projets en matière de parfums. En d'autres termes, elle conçoit un produit final mais ne fabrique rien. Elle demande ensuite à d'autres entreprises de fournir le flacon de verre, le bouchon en plastique, le parfum et l'emballage papier/carton. Elle envoie l'ensemble à des conditionneurs, qui font l'envoi par la suite aux clients. L'entreprise fonctionne comme un bureau d'études. Les clients sont des exportateurs en gros. Ils sont situés en très grande majorité à l'étranger (Russie, Ukraine, Allemagne, Algérie, Grèce, etc.). Il n'y a pas de marché véritable en France pour ce type de parfums, qui ne sont pas des parfums de grande marque mais des parfums de distributeurs. En revanche les sous-traitants sont situés dans toute la France et à l'étranger (Italie pour les flacons par exemple). Mais le conditionnement se faisant avec le bureau de Picardie, le sous-traitant est situé à proximité.

D'autres entreprises ont une approche mixte de leur stratégie commerciale : l'entreprise s'appuie sur un réseau de distribution tout en faisant de la vente directe. Mais cela nécessite d'embaucher des commerciaux et de les former, comme c'est le cas de l'entreprise « Québec ».

« Québec »

L'entreprise fait à la fois de la vente directe et de la vente par l'intermédiaire d'une plateforme de vente – mais notre interlocutrice ne sait pas quelle est la part relative de chacun de ces moyens dans le volume des ventes. Les clients de l'entreprise sont situés dans l'ensemble de la France dont une part importante en Île-de-France. En ce qui concerne les commerciaux, les temps de formation en interne aux produits de l'entreprise sont très importants, ce qui explique que l'entreprise ne recourt pas à l'intérim.

Enfin d'autres entreprises utilisent un réseau de distribution soit pour être plus réactif soit pour avoir accès à de nouveaux marchés qui reposent parfois sur une évolution des produits comme c'est le cas de l'entreprise « Oscar ».

Une stratégie de distribution différente selon les segments de marché : l'exemple de « Oscar » (fabriquant de produits de finition pour le bâtiment notamment)

« Pour les décors professionnels [plateau TV, théâtre], nous passons à 99 % par un distributeur qui fait le négoce de ces produits, qui a l'expérience. Ce distributeur est complètement adossé à nous : 70 % des produits qu'il commercialise viennent de chez nous. Il nous passe à peu près 12 appels par jour. Il nous faut être très réactifs, par exemple, on peut sortir 200kg d'un produit particulier en 20 heures.... Donc on fabrique des produits sans aucun solvant. Et pour nous c'est une démarche environnementale ! Nous avons passé la certification Iso 9001 et 14001, ce qui est très lourd pour une PME. Ça demande trois ans et demi de travail et de formation du personnel. Nous avons fait cela avec l'aide de consultants bien sûr. Nous sommes la première PME du Val-de-Marne à avoir la double certification. On a dû former le consultant à nos produits avant, parce que notre métier est très spécifique. On a un métier passionnant. Chaque jour est différent !

Dans le secteur du bois (ameublement) il y a deux schémas : en direct ou par un distributeur spécialisé. Nous travaillons avec des fabricants de cuisine, dont les clients sont de plus en plus exigeants, et veulent du sur-mesure. Donc sur ce segment, c'est 50/50 : via un distributeur et en direct pour une approche technique. Et de plus en plus de clients veulent éradiquer les solvants parfois aussi pour montrer à leurs clients leur intérêt pour l'environnement et le développement durable... Donc nous proposons des passages d'une phase solvants à une phase aqueuse à nos clients : ce n'est pas évident ; parfois il faut des mois ou des années pour accompagner un client dans ce basculement ».

2.3.4 Stratégie de survie : maintien de la qualité et des savoir-faire chez les artisans d'art

Paradoxalement, c'est parfois le refus de l'innovation technologique qui risque d'entraîner l'industrialisation d'une activité qui peut sauver une entreprise. C'est le cas de l'Atelier de gravure artistique Epsilon dont le créateur a tour à tour refusé de travailler sur des machines à commandes numériques, refusé de renoncer à la qualité de son travail, refusé de baisser ses prix face à la concurrence étrangère, ce qui au final lui a permis de conserver sa clientèle !

Atelier de gravure artistique « Epsilon »

L'atelier de gravure artistique « Epsilon » fabrique des modèles en métal (des pièces) qui serviront de fers à dorer ou à faire du gaufrage. Il s'agit donc de fabriquer des outils permettant :

- de faire des inscriptions dorées sur des livres, boîtes, étiquettes (fer à dorer) ;

- d'obtenir du relief sur des supports papier, carton (gaufrage).

Si aujourd'hui M. Epsilon constate qu'il est le dernier graveur traditionnel en France (ils étaient près de 500 dans les années 1960) il met en évidence les différents éléments qui ont conduit à cette situation.

En premier lieu l'innovation technologique. Il y a 30 ans les premières machines à commandes numériques sont apparues. Cette innovation technologique a complètement modifié l'activité des graveurs et plus généralement de l'industrie mécanique. Progressivement de nombreux graveurs se sont équipés en machines à commandes numériques pour rester concurrentiels. En effet, avec ces machines, il était de possible de produire 4 fois plus vite. Cependant M. Epsilon n'a jamais voulu s'équiper avec les nouvelles machines à commandes numériques alors qu'une grande majorité des graveurs l'a fait. D'abord parce que cela représentait un investissement trop important et ensuite parce qu'il n'a pas souhaité changer de métier. En effet la qualité de ce qui est produit avec ces machines n'a jamais pu égaler ce qu'il fait à la main et avec ses machines manuelles. Les entreprises qui ont investi dans ces machines à commandes numériques ont été obligées de trouver de nouveaux marchés pour pouvoir absorber leur capacité de production plus importante. Or cela eu pour effet d'accentuer la concurrence car en parallèle la demande ne suivait pas forcément. Il y a eu alors une baisse importante des prix pratiqués qui a fortement impacté l'activité car il se retrouvait en concurrence avec des entreprises qui possédaient ces machines à commande numérique. Néanmoins il a pu conserver une certaine clientèle car la qualité de ce qu'il produit n'a jamais pu être égalée par ses concurrents équipés en machines à commandes numériques.

En deuxième lieu la concurrence étrangère. En plus de l'innovation technologique qui a accentué la concurrence, l'arrivée de la Chine l'a totalement exacerbée. De nombreuses entreprises ont alors fermé car les clients ont fait produire à l'étranger et notamment en Chine où les coûts de productions sont inégalables. Encore une fois, l'impact de cette concurrence n'a pas été neutre pour M. Epsilon mais son savoir-faire et la qualité de son travail lui ont permis de conserver des clients fidèles qui recherchent non pas les prix les plus bas mais la qualité.

Enfin l'absence de politique en faveur de la conservation des savoir-faire : M. Epsilon pense que rien n'est fait en France pour conserver les savoir-faire comme le sien qui sont amenés inévitablement à disparaître. M. Epsilon cite l'exemple du Japon où il existe une vraie politique en faveur de la mémoire des savoir-faire. C'est le cas autour de la conception des sabres mais également dans le patrimoine monumental. Il cite l'exemple d'un temple d'Edo qui est détruit et remonté tous les 20 ans pour conserver les techniques de sa construction. Au final M. Epsilon n'envisage pas de céder son entreprise (« *qui pourrait la reprendre ?* »). Son activité s'arrêtera lorsqu'il cessera définitivement son activité.

2.4 Des relations de clientèles très particulières de donneurs d'ordre à sous-traitants

Aucune base de données ne permet de connaître aujourd'hui les marchés des entreprises. Deux types de marché peuvent toutefois être distingués. Le premier type correspond à des produits qui sont mis au catalogue de l'entreprise dont le marché est en quelque sorte ouvert. C'est le cas de toutes les entreprises dont nous avons précédemment décrit le fonctionnement des relations avec leurs clients. Le second type de marché est plutôt « fermé » en ce sens qu'il est constitué d'un ou plusieurs donneurs d'ordre qui sont d'autres entreprises industrielles, l'entreprise étant alors un preneur d'ordre (c'est-à-dire un sous-traitant).

Définition de la sous-traitance

(Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi, « La sous-traitance en chiffres », éd. 2007, p. 4)

« La sous-traitance industrielle est l'opération par laquelle un client (le donneur d'ordre) demande à une autre entreprise (le sous-traitant) de réaliser des services ou produits spécifiques. Le donneur d'ordre est seul responsable de la commercialisation finale du produit et assume la responsabilité du service après-vente. Le sous-traitant peut participer à la conception, l'élaboration, la fabrication, la mise en œuvre, l'entretien d'un produit sur la base d'un cahier des charges du donneur d'ordre. Selon que la matière sur laquelle travaille le sous-traitant est fournie ou non par le donneur d'ordre, les hausses de prix des matières premières pèsent sur l'un ou sur l'autre ».

L'accès à la connaissance de la structure du portefeuille de clients des entreprises industrielles du Val-de-Marne est donc essentiel pour apprécier le degré de résilience de ces entreprises. Si elles sont preneuses d'ordres (par exemple sous-traitantes dans le secteur de l'automobile) on peut penser que la résilience de ces entreprises est beaucoup plus faible que celles qui sont donneuses d'ordres ou qui, sans vraiment être donneuses d'ordres, mettent directement les produits qu'elles fabriquent à leur catalogue, comme nous l'avons vu plus haut. Pour reprendre le cas de l'automobile, on sait que les sous-traitants ont dû délocaliser dans des pays Est européens leurs unités de production pour suivre les ateliers d'assemblage des constructeurs.

Si l'on ne peut connaître avec précision les marchés des entreprises, l'enquête annuelle d'entreprise (EAE) retrace certains rapports de sous-traitance. Cette enquête est réalisée chaque année auprès d'un échantillon d'entreprises :

- de l'industrie manufacturière par le SESSI (service d'études des Stratégies et des Statistiques industrielles) ;
- des industries agro-alimentaires par le SSP (service de la Statistique et de la Prospective) ;
- des transports et de la construction par le SESP (service Économique, statistique et prospective) ;
- du commerce et des autres services non financiers par l'Insee. L'enquête EAE sur la sous-traitance dans les services est toutefois réalisée au niveau national.

Il n'existe aucune donnée au niveau régional, et a fortiori au niveau départemental. De plus le SESSI limite le champ de son enquête aux entreprises d'au moins 20 salariés ou de plus de 5 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Le SESSI a élaboré sa propre définition de la sous-traitance pour constituer des listes d'entreprises à partir de la base SIRENE. Il identifie ainsi des secteurs de pure sous-traitance, et des secteurs de sous-traitance partielle. Les services du SESSI avec lesquels nous sommes entrés en contact, nous ont indiqué que ces secteurs étaient ceux pour lesquels des enquêtes avaient confirmé qu'ils étaient systématiquement composés d'entreprises – « entièrement » ou « partiellement » – sous-traitantes. Lors de nos propres enquêtes auprès des établissements et artisans val-de-marnais, nous avons bien sûr rencontré des entreprises relevant de ces secteurs, mais aussi des entreprises sous-traitantes relevant d'autres secteurs. Le phénomène de la sous-traitance est en effet loin d'être circonscrit aux seuls secteurs identifiés par le SESSI – qui le signale lui-même d'ailleurs.

Les secteurs de pure sous-traitance, sont ainsi qualifiés lorsque plus de 80 % du chiffre d'affaires des entreprises qui les composent provient de cette forme de production :

- la forge, l'estampage et le matriçage (NAF 284A) ;
- le découpage et l'emboutissage (NAF 284B) ;
- la métallurgie des poudres (ou frittage) (NAF 284C) ;
- le traitement et revêtement des métaux (NAF 285A) ;
- le décolletage (NAF 285C) ;
- la mécanique industrielle (NAF 28.5D) ;
- la fonderie (de fonte, d'acier, d'aluminium et d'autres métaux non ferreux) (NAF 275A, C, E et G) ;
- les moules et modèles (NAF 295N) ;
- les pièces techniques en matière plastique (NAF 252H) ;
- l'assemblage de cartes électroniques (NAF 321D).

Les secteurs de sous-traitance partielle sont appelés ainsi parce que les entreprises qui y opèrent, travaillent à la fois pour un tiers et pour leur propre compte, en proposant des articles mis à leur catalogue :

- la chaudronnerie (NAF 283C) ;
- la boulonnerie et la visserie (NAF 287G) ;
- les ressorts (NAF 28.7H) ;
- le caoutchouc (NAF 251E).

Disposant de ces codes NAF, nous avons recensé, à partir de la base SIRENE 2007, les établissements sous-traitants (pure sous-traitance et sous-traitance partielle) val-de-marnais de l'industrie manufacturière (exclusivement). Nous avons par ailleurs étendu le champ de l'étude de la sous-traitance aux entreprises non couvertes par le SESSI dans son enquête nationale, dans la mesure où nous n'avons exclu aucun établissement, alors que le SESSI ne les retient qu'à partir d'une certaine taille. Par rapport aux données statistiques du SESSI, notre propre enquête introduit donc un biais, en considérant comme sous-traitants des établissements qui n'auraient pas été retenus par le SESSI mais qui ont les mêmes codes NAF.

2.4.1 Sous-traitance pure

L'extraction de la base SIRENE a permis de recenser 213 établissements « purs sous-traitants », dont six ont été auditionnés dans le cadre des deux séries d'entretiens « entreprises » et « artisans » : « Hotel », « Delta », « Yankee », « Charlie », « Alpha » et « Tango ».

Les 213 établissements industriels du Val-de-Marne considérés comme « purs sous-traitants » (Source Sirene 2007)

- 2 A PEINTURE
- A.G.P.
- AB INDUSTRIE
- ACOR
- ADDER
- AFFUTAGE RECTIFICATION HAUTE PRECISION
- AGSE ANDLAUER GRAVURE SOCIETE D EXPLOIT
- AJTM
- ALAIN : RECTIF POINT CULASSE
- ALFONTAC
- ALLCAST
- ALLISY EMMANUEL
- ALU BEAUTE SYSTEM
- ANDURAND ET CIE
- ANTUNES AQUILINO DE JESUS
- APPLICOULEUR
- ART CYL
- ASSISTANCE ET MAINTENANCE INDUSTRIELLE
- ATELIER DE GRAVURES ARTISTIQUES
- ATELIER DE REALISATION DE MULTIPROTOS
- ATELIER DE THERMOFORMAGE ET DERIVES
- ATELIER SERIGRAPHIE GRAVURE
- ATELIERS DES COMPAG MOULIST RE
- ATMOSTAT
- AZAP
- BENOIT MICHEL
- BF INDUSTRIES
- BOUAZDI HAN OU MOHAND
- CABALLERO SARL
- CAUWET APPLICATIONS
- CEDULIOSE
- CHIMICMETAL
- CHIMICMETAL
- CHOISY ENGRENAGES
- CHOISY MECANIQUE GENERALE
- CMBI
- COFRAFER
- CONCEPT ETUDE REALIS MONTAG APPAR PLASTI
- CONSTRUCTION MECANIQUE BROCHAGE RECTIFIC
- CONSTRUCTIONS FABRICATIONS MECANIQUES
- COUZINET FORMAGE
- CREMA
- D. M. INDUSTRIE
- DECAPAGE PEINTURE PROFESSIONNEL
- DECAPAGE PEINTURE PROFESSIONNEL
- DECO MECA S A R L
- DESBORDES REPOUSSAGE
- DIONET MARC ROBERT
- DLS ALCEMECA
- DYPE PLASTIQUE
- ECOM
- ELPIDA MEMORY
- ENDEL
- ERI
- ETABLISSEMENTS ALFRED VERGNES ET FILS
- ETABLISSEMENTS ALFRED VERGNES ET FILS
- ETABLISSEMENTS CAUWET
- ETABLISSEMENTS G. HUGOTTE
- ETABLISSEMENTS GIRARD MASSONNET SA
- ETABLISSEMENTS L. MORANE
- ETABLISSEMENTS MAURICE BEUZART
- ETABLISSEMENTS PERCHE
- ETABLISSEMENTS PERRET
- ETABLISSEMENTS R. PICHOT ET COMPAGNIE
- ETABLISSEMENTS SILLET
- ETABLISSEMENTS SIMON ET COMPAGNIE

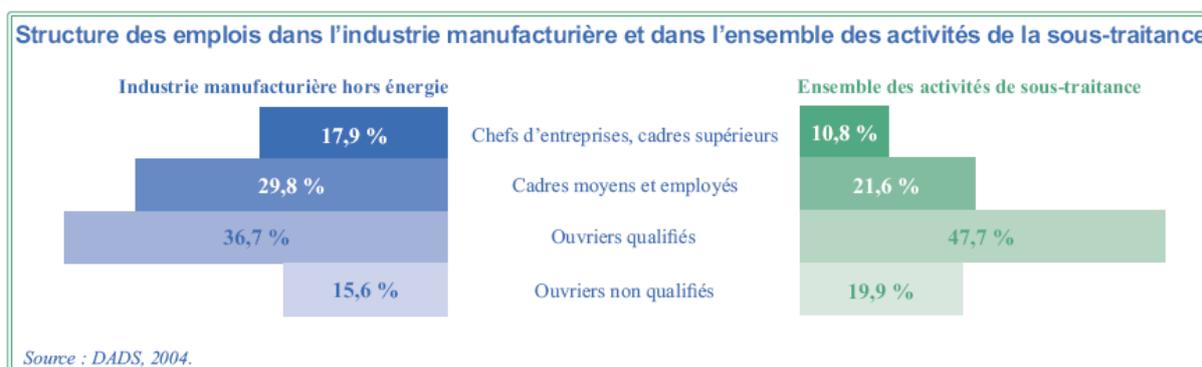
- ETABLISSEMENTS T'KINT
- ETABLISSEMENTS VISCO
- ETUDE REALISATION INDUSTRIELLE SPORTIVE
- ETUDES REAL MECA PREC
- EXPL ETABL MICHEL BERNARD
- F3L INDUSTRIES
- FERNANDES GUERRA JOSE MANUEL
- FERRARI PIERRE
- FLANDRES MECANIQUE
- FONDERIE DENOUS
- FONDERIE RENAULT SA
- FONDERIES DU CHERCHE MIDI
- FORS INDUSTRIES
- G.I.F.A.M
- G.L. EQUIPEMENTS
- G.R.F.
- GALVASAB
- GAUMONT RECTIFICATION PRECISION
- GILLARD GERARD ANDRE
- GRAVURE PAR EXCELLENCE ET DECORATION
- GROUSSAUD BERNARD PASCAL
- HANAUER
- HANAVER
- HAND CONCEPT
- HANIER PLAISANCE SA
- HAVARD DIDIER
- HELARY GERARD
- HUGO CHRISTIAN
- HVAC CONCEPT
- HYBRID CONCEPT TECHNOLOGY
- INSTALCOM
- IRECLA SARL
- J.ROQUE
- JULEA
- L ELECTROLYSE FONTENAYSIENNE
- L S P MOULES ACIER
- L.G.F.
- LA MECANIQUE GENERALE
- LASCO
- LEGRAND SGM
- LIFTING COLOR SARL
- LUIS STEPHANE
- M C V
- M.G. CACCIANI
- M.V.T. MOULERIE VERRERIE DE THIAIS
- MARIN CHRISTIAN RAYMOND
- MARQUAGE DU MORBRAS
- MECA 93
- MECANIQUE GENERALE DECOLLETAGE GROUPES
- METAL COULEUR SYSTEMES
- MICROPLAST
- MICROPLAST
- MODELAGE HOCHÉ TOULET
- MODERN PLASTIC
- MONDIAL ELECTRONIQUE
- MONTAGES DECHANS
- MPI MASSON
- NOEL CHRISTIAN
- OLLAGNIER
- PERRIEN INDUSTRIE HOLD
- PETITE MECANIQUE DEBURE ET KISTERSKY
- PLASTIQUE FORME INDUSTRIE (PFI)
- PLASTIQUE FORME INTERNATIONAL
- PLASTIQUES DU VAL DE MARNE
- PRATIC TELE
- PRODUCTION SOUS LICENCE
- PSS INTERSERVICE FRANCE
- R B MATIERES PLASTIQUES
- R M P ROCHE MECANIQUE PRECISION
- R.M.G. — REPARATION MECANIQUE GENERALE
- RECTIFICATION BRETONNE
- RENARD ET SACQUET
- RENNOTTE
- REPLEX
- REPOUSSAGE ET INDUSTRIES
- RIGUELLE
- RONDOLOTTI MAINTENANCE
- S.E.A.B. MURA
- S.T.P.M
- SA A.P.I.G.S.
- SA BILLON
- SA BOYET
- SA ELOY
- SA ELOY
- SALVAT
- SARL API ATELIERS PIONCONNAGES INNOVATIO
- SARL BALI MECANIQUE DE PRECISION
- SARL DM2P
- SARL EUROFONTE
- SARL MECANIQUE GENERAL MARCEL DENIS
- SARL RECTI PROFIL
- SARL SUREL
- SAUNER PATRICK RENE
- SAUREL EXPANSION
- SEEM SOC D'EXPL ETABLISSEMENTS MOUTON
- SERIPRINT SARL
- SERMECA
- SERVIMECA
- SMIS
- SO HA CO
- SOC ATELIER PETITE MECANIQUE PRECISION
- SOC DE FABRICATION DE MOULES PLASTIQUES
- SOC DE MECANIQUE GENERALE DE CHARENTON
- SOC DES TECHNICIENS INDUSTRIELS DU MOULE
- SOC DU DECOLLETAGE JAF
- SOC ETUDE ETABLISSEMENTS RENE GAYETTE
- SOC INDUSTRIELLE PRECISION MECANIQUE
- SOC INGENIERIE MOULAGE PLASTIQUE SA SIMP
- SOC LE CAMELEON
- SOC NOUV COLORATION TRAITEMENT ALUMINIUM
- SOC OUTILLAG RECTIF ELEMENT MECAN PRECIS
- SOC TOLERIE INDUSTRIELLE ET MECANIQUE
- SOCIETE ANONYME 2 P
- SOCIETE DE MOULAGES FONTENAYSIENS
- SOCIETE DE MOULAGES FONTENAYSIENS
- SOCIETE DEQUATRE
- SOCIETE ETABLISSEMENTS GIRAU GUYARD
- SOCIETE GRAVURE MECANIQUE ET CABLAGE
- SOCIETE INDUSTRIELLE D'OBJETS MOULES
- SOCIETE INDUSTRIELLE LAQUAGE D ALUMINIUM
- SOCIETE J.ZINDY
- SOCIETE J.ZINDY
- SOCIETE MECANIQUE GENERALE DE VITRY
- SOCIETE MECAPRE
- SOCIETE MECA-PROTECT-SYSTEMES
- SOCIETE MONTRUGIENNE D'EMAILLAGE
- SOCIETE NOUVELLE CORDIER
- SOCIETE NOUVELLE LE CONTROLE MECANIQUE
- SOCIETE RECTIMO
- STE D APPLICATION TECHNIQUE MECANIQUE
- STE FRANC OUTILLAGE MOULAGE INDUSTRIEL
- STE FRANC OUTILLAGE MOULAGE INDUSTRIEL
- STEFFEN BISSER
- STSP
- SUMMIB
- SUNEM
- T.F.M.
- TECHNIQUE ET PROFIL
- TECHNOLOGIE DEVELOPEM SPORTS MECANIKES
- TEROLAB SERVICES FRANCE
- TEROLAB SERVICES MEDICAL
- THARLET
- TLD GROUP
- TOLERIE FINE INDUSTRIELLE DE CHAMPIGNY
- TOUS LES MOTEURS
- TOUTE LA RECTIFICATION
- USINAGE TRAITEMENT ELECTRO METALLURGIE

Sur ces 213 établissements sous-traitants « purs », 91 % ont un effectif de moins de 20 salariés et 74 % un effectif de moins de 10 salariés. Les sous-traitants purs sont donc pour l'essentiel des TPE. Ces chiffres sont beaucoup plus élevés que ceux révélés dans l'enquête nationale du ministère de l'Économie (63 % des sous-traitants emploient moins de 50 salariés). L'une des raisons de cette surreprésentation des TPE sous-traitantes dans le Val-de-Marne tient peut-être au biais indiqué précédemment : le SESSI retient les entreprises d'au moins 20 salariés, alors que nous avons travaillé sur une population d'entreprises intégrant des entités de plus petite taille. Par ailleurs, dans le Val-de-Marne, il y a peu de « gros » sous-traitants « traditionnels », notamment ceux du secteur de la construction automobile.

Structure des emplois : beaucoup d'ouvriers qualifiés

(Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi, « La sous-traitance en chiffres », éd. 2007, p. 10)

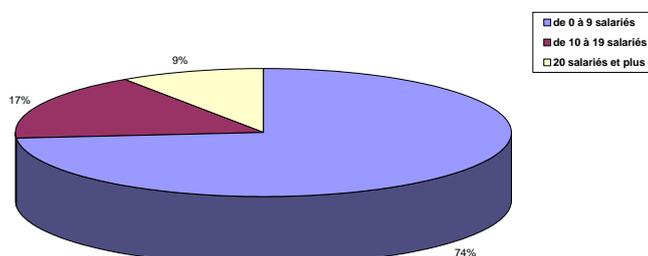
« Du fait de leur spécificité et de leur complémentarité avec celles des donneurs d'ordres, les activités de la sous-traitance ont une structure des emplois qui se distingue de celle de l'industrie manufacturière. Deux emplois sur trois sont occupés par des ouvriers et près d'un sur deux est un emploi d'ouvrier qualifié. Cette proportion d'ouvriers qualifiés est plus proche de l'industrie automobile que de l'industrie manufacturière où un peu plus d'un emploi sur trois est un emploi d'ouvrier qualifié. En effet, les activités de sous-traitance nécessitent souvent un personnel ayant les compétences requises pour la fabrication de pièces à forte valeur ajoutée, faisant de plus en plus appel à des technologies de pointe. Le taux d'encadrement est peu élevé : les chefs d'entreprises et cadres supérieurs représentent 10,8 % dans les activités de sous-traitance, contre 17,9 % dans l'industrie manufacturière hors énergie. La petite taille des entreprises explique la faiblesse du taux d'encadrement intermédiaire : 94 % des entreprises sont des PMI employant moins de 250 salariés, 63 % d'entre elles employant moins de 50 salariés ».



Lors des entretiens nos différents interlocuteurs, y compris institutionnels, ont confirmé cette forte représentation des ouvriers qualifiés.

Effectifs des entreprises sous-traitantes en Val-de-Marne

Sous-traitance pure : tous secteurs Effectif / Nb d'établissements



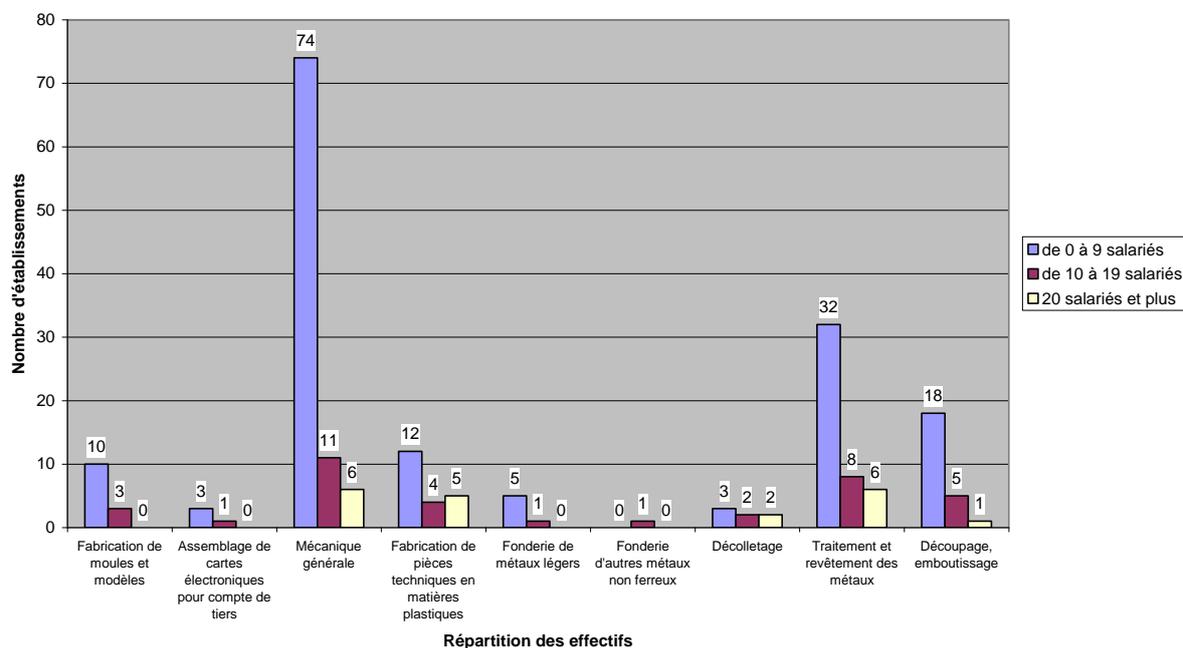
À ces caractéristiques générales, s'ajoute une répartition des entreprises sous-traitantes val-de-marnaises par sous-secteurs fortement déséquilibrée : en fabrication de moules et modèles, assemblage de cartes électroniques, fonderie de métaux légers et fonderie d'autres métaux non ferreux, le Val-de-Marne n'a aucun établissement de 20 salariés et plus.

C'est en mécanique générale que le nombre d'établissements est de loin le plus important (91 établissements sur 213) suivi du traitement et revêtement des métaux (46 sur 213).

Sous-traitance pure en Val-de-Marne Répartition par nombre d'établissements			
Tranches d'effectif	de 0 à 9 salariés	de 10 à 19 salariés	20 salariés et plus
Total par tranche (213 établissements)	157	36	20
Fabrication de moules et modèles	10	3	0
Assemblage de cartes électroniques pour compte de tiers	3	1	0
Mécanique générale	74	11	6
Fabrication de pièces techniques en matières plastiques	12	4	5
Fonderie de métaux légers	5	1	0
Fonderie d'autres métaux non ferreux	0	1	0
Décolletage	3	2	2
Traitement et revêtement des métaux	32	8	6
Découpage, emboutissage	18	5	1

Val-de-Marne : de nombreuses TPE de 0 à 19 salariés

Sous-traitance pure (répartition par sous-secteurs et par tranche d'effectif)



2.4.2 Sous-traitance partielle

Nous avons recensé 37 établissements de sous-traitance partielle, c'est-à-dire ceux qui travaillent à la fois pour un tiers et pour leur propre compte en proposant des articles mis à leur catalogue.

Les 37 établissements industriels du Val-de-Marne considérés comme des sous-traitants partiels (source Sirene 2007)

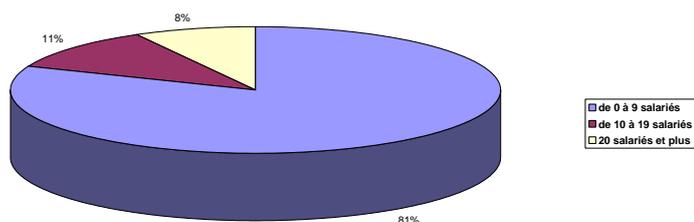
ALSI
 ARDOINES INDUSTRIE
 AT CONSTRUCTION SUD PARISIEN
 AT CONSTRUCTION SUD PARISIEN
 ATELIERS DE JOINVILLE
 AUX BALLONS SUJETS
 CAMOM
 CHAUDRONNERIE DE L'EST
 CHAUDRONNERIE METALLERIE MECANO SOUDURE
 CINTRAGE ILE DE FRANCE
 CLIMATISATION TUYAUTERIE CHAUDRONNERIE
 EMHART
 ETCM
 EXPLOIT DES ETABL SALSON
 HAOUACHI SADOK
 IDT MAINTENANCE IDTM
 INTERNATIONAL ETUDES ET REALISATIONS
 JAKMOUSSE
 LA TIV

LAEMI
 LALLEMENT SAS
 LES RESSORTS DANIEL
 MARQUAT GENIE BIOMEDICAL
 METAL ET SAVOIR FAIRE
 PONTICELLI FRERES
 PONTICELLI FRERES
 SERODE
 SARL VAP SERVICES
 SLVS
 SOC EXPL AMPER SYSTEMES SERVICES
 SOC NOUVELLE DE CONSTRUCTIONS MECANIKES
 SOCIETE NOHRA DE TUYAUTERIE INDUSTRIELLE
 SOUDURE CHAUDRONNERIE MECANIQUE TOLERIE
 STIP CONCEPT
 TEXTRON FASTENING SYSTEMS
 TOUTES REALISATIONS METALLIQUES
 TUYAUTERIE SOUDURE BATIMENT INDUSTRIEL

Les tendances déjà observées pour la sous-traitance pure sont accentuées. 81 % des établissements ont moins de 10 salariés !

Effectifs des entreprises sous-traitantes en Val-de-Marne

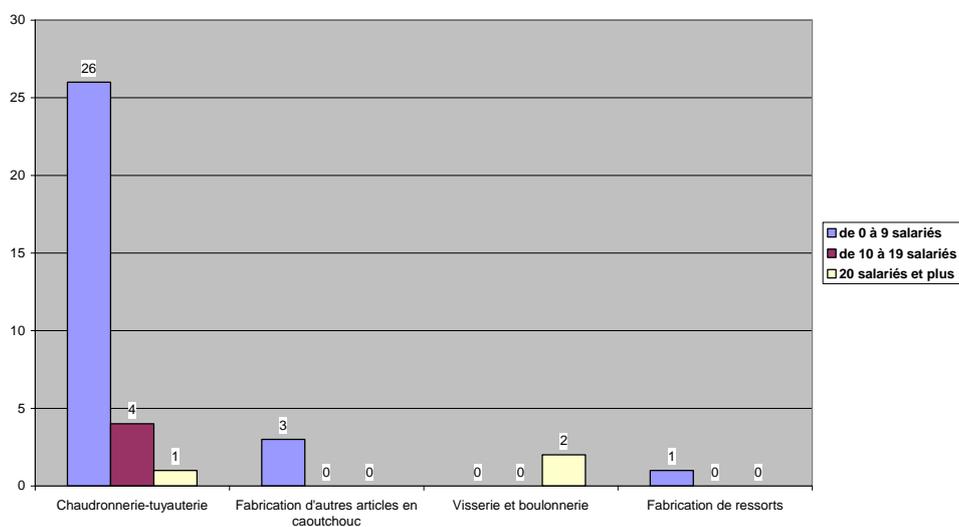
Sous-traitance partielle : tous secteurs Effectif / Nb d'établissements



C'est en chaudronnerie-tuyauterie que le nombre d'établissements est le plus important (31 sur 37).

Répartition par nombre d'établissements			
Tranche d'effectif	de 0 à 9 salariés	de 10 à 19 salariés	20 salariés et plus
Total par tranche (37 établissements)	30	4	3
Chaudronnerie-tuyauterie	26	4	1
Fabrication d'autres articles en caoutchouc	3	0	0
Visserie et boulonnerie	0	0	2
Fabrication de ressorts	1	0	0

Sous-traitance partielle : répartition par sous-secteurs et par tranche d'effectif

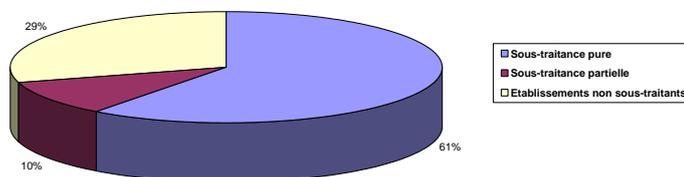


2.4.3 Importance de la sous-traitance dans le secteur de la Métallurgie

Les entreprises sous-traitantes constituent l'essentiel du secteur de la métallurgie. 61 % des établissements du secteur de la métallurgie du Val-de-Marne sont des purs sous-traitants. 10 % sont des sous-traitants partiels. Au total 71 % des établissements de ce secteur sont donc des sous-traitants purs ou partiels. 29 % ne sont a priori pas des preneurs d'ordres.

Val-de-Marne, 2007

Part de la sous-traitance dans la Métallurgie



2.4.4 Les sous-traitants de l'industrie sont essentiellement des artisans

L'artisanat en Val-de-Marne est essentiellement composé d'établissements relevant du secteur de la construction, du commerce et des services. 12,2 % des établissements sont industriels (hors industries agro-alimentaires). Ce taux est légèrement inférieur à celui de la moyenne française (13,4 %).

Répartition des établissements artisanaux selon les secteurs d'activité en 2008

Source : Insee, Chiffres clés, artisanat 2008

	Industrie hors IAA	Industries agro-alimentaires	Construction	Commerce	Services
Val-de-Marne	12,2	3,9	42,6	14,8	26,5
France	13,4	5,8	39,9	16,6	24,3

Si le nombre d'établissements industriels en Val-de-Marne est donc assez faible, il faut toutefois remarquer que l'essentiel des sous-traitants du Val-de-Marne est constitué d'entreprises artisanales. En sous-traitance pure, à l'exception du secteur de l'Assemblage de cartes électroniques pour compte de tiers (NAF 321 D), les tâches sous-traitées relèvent du secteur des métiers. 91 % de ces tâches sont réalisées par des entreprises de moins de 20

salariés. S'agissant de la sous-traitance partielle, la totalité des tâches sous-traitées relèvent du secteur des métiers. 92 % de ces tâches sont réalisées par des entreprises de moins de 20 salariés.

2.5. Au-delà des chiffres : trois types de sous-traitance

Au-delà de ces chiffres, le phénomène de la sous-traitance est loin d'être uniforme. La littérature économique distingue entre plusieurs types que l'on retrouve également dans le Val-de-Marne. Les profils d'entreprises sous-traitantes sont donc très différents :

- la sous-traitance de spécialité lorsque le donneur d'ordre juge ne pas disposer du savoir-faire adéquat pour fabriquer un produit ou pour réaliser une prestation ;
- la sous-traitance de capacité qui consiste à faire appel à un sous-traitant lorsque l'entreprise est dans l'incapacité de répondre au flux de commandes dans les délais impartis. Le donneur d'ordre peut alors ajuster la capacité de production de l'entreprise en fonction des pics de commandes ;
- la sous-traitance de marché lorsqu'une entreprise confie à une autre l'exécution d'un marché qu'elle a conclu avec un maître d'ouvrage. Ce type de collaboration repose sur deux contrats (le contrat de sous-traitance proprement dit et le contrat principal) qui lient trois parties prenantes : le maître de l'ouvrage, l'entrepreneur principal et l'entreprise sous-traitante. C'est d'ailleurs la seule définition juridique qui existe de la sous-traitance (loi n° 75-1334 du 31 décembre 1975). Aux termes de l'article 1^{er} de la loi du 31 décembre 1975 « la sous-traitance est l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant l'exécution de tout ou partie du contrat d'entreprise ou d'une partie du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage ». Cette sous-traitance de marché ouvre la voie à la sous-traitance en cascade ou en chaîne lorsque le preneur d'ordres (sous-traitant) devient lui-même donneurs d'ordres.

Les rapports de sous-traitance sont particulièrement complexes. L'entrée par la définition juridique est trop restrictive, car la loi n'envisage que la sous-traitance de marché et considère la sous-traitance de spécialité et de capacité comme des contrats d'entreprise de droit commun. L'entrée par une définition économique est quant à elle trop extensive : toutes les entreprises sont preneuses d'ordres, et a fortiori donneuses d'ordres. On sait que c'est le cas dans les services (stratégies d'externalisation des fonctions supports notamment).

Quoi qu'il en soit, les entreprises et artisans sous-traitants que nous avons auditionnés se répartissent assez typiquement dans les trois grandes catégories de sous-traitance retenues par la littérature économique : sous-traitance de spécialité, sous-traitance de capacité et sous-traitance de marché.

2.5.1 Sous-traitance de spécialité

Beaucoup d'entreprises sous-traitantes val-de-marnaises ont une activité de niche, c'est-à-dire très spécialisée.

La sous-traitance de spécialité nécessite parfois que le sous-traitant soit géographiquement proche de son donneur d'ordre. Les deux peuvent être très interdépendants. Le preneur d'ordre ne pourrait pas vivre sans son donneur d'ordre, et réciproquement le donneur d'ordre se trouverait très gêné s'il n'avait pas un sous-traitant capable de lui fournir des pièces, pas nécessairement difficile à produire, mais qui n'entrent pas dans son cœur de métier. Tel est le cas de l'entreprise « Victor » qui récupère des palettes, en gérant parfois le parc de palettes de certains clients, notamment les constructeurs automobiles. Cette entreprise fait ensuite appel à d'autres sous-traitants, par exemple pour broyer les palettes usagées. Le sous-traitant fait donc appel à un autre sous-traitant lui aussi de spécialité.

« Victor »

« Notre cœur de métier c'est l'achat et la vente de supports de manutention. Nous pouvons aussi proposer la gestion des parcs : nous sommes capables d'offrir à un client la gestion de son parc de palettes, lorsqu'il a un parc propre de palettes, classiques ou spécifiques. C'est ce que nous faisons par exemple avec « xx » : nous ramenons tous les produits ici et les relivrons dans les usines du groupe. Dans ce cas, une palette devient un outil de manutention multi-rotations... jusqu'au moment où on considère qu'elle est finie. Mais jusqu'à ce moment-là, nous retirons les éléments cassés et nous les remplaçons. On a donc besoin de superficie, ici, pour le tri, le stockage, les ateliers de réparation. Et notre atout, c'est que nous avons notre flotte de véhicules, les camions... et beaucoup d'hommes. Les opérations sont très manuelles. Les équipements sont très divers : une pelle pour concasser ; le broyeur mobile d'un sous-traitant (c'est une machine chère) qui vient broyer sur place ici ; des chariots élévateurs, des compresseurs, des pistolets, des scies sabres et du petit matériel pneumatique pour l'atelier (on bannit tout ce qui produit des flammes du fait du risque incendie). Le broyage est sous-traité à une entreprise extérieure au groupe « Victor », mais qui tourne sur tous les sites « Victor ». C'est un partenariat qui dure depuis longtemps. En fait, c'est une société d'un grand groupe. C'est un des groupes avec qui nous avons beaucoup de synergie : aussi parce que notre agence appartenait avant à ce grand groupe ».

Mais parfois, même pour la réalisation de pièces sur mesure, la concurrence internationale lamine l'activité des entreprises val-de-marnaises. C'est le cas notamment des nombreux artisans prothésistes-dentaires qui ne parviennent plus à résister à la concurrence des pays asiatiques, sauf à être à la pointe des dernières innovations, ce qui nécessite d'importants investissements que la baisse régulière du chiffre d'affaires ne permet pas d'envisager.

M. Whisky artisan prothésiste dentaire

Dans les années 1990 M. Whisky avait une activité soutenue. Mais depuis 10 à 15 ans le marché de la prothèse dentaire tend à diminuer de manière continue. Le facteur principal de cette baisse d'activité est l'émergence de la concurrence mondiale et notamment les pays asiatiques et du Maghreb. Face à l'émergence de cette concurrence internationale plusieurs prothésistes français se sont délocalisés à l'étranger. Mr. Whisky cite l'exemple d'un prothésiste parti en Chine et qui aujourd'hui est à la tête d'une vraie usine qui emploie plusieurs centaines de personnes. Dans ces pays les prothèses sont fabriquées à la chaîne : une personne = une tâche. Cela n'a rien d'un travail artisanal. Tandis qu'en France les prothésistes travaillent de manière artisanale et assurent toutes les étapes de la production de la prothèse. Cette concurrence internationale pèse énormément sur l'activité de M. Whisky qui a vu son chiffre d'affaires diminuer de 30 % depuis 15 ans. Il est très difficile, voire impossible, de rivaliser avec la concurrence étrangère qui a des coûts de revient extrêmement bas. Pour illustrer cela M. Whisky explique que le coût de revient d'une couronne céramo-métallique en Chine s'élève à 15 \$. Ce coût de revient s'élève pour lui à 45 €. La différence est énorme et est encore plus accentuée par les taxes qui viennent s'ajouter et qui in fine doublent le coût de revient. M. Whisky vend en moyenne une couronne céramo-métallique 90 € quand cela lui coûte 45 € de la produire (à cause des taxes). Face à cette concurrence M. Whisky s'emploie à jouer sur la qualité. Mais selon lui cela n'a aucun impact car les dentistes ne sont pas spécialement à la recherche de la qualité mais cherchent les prix les plus bas. De plus une telle stratégie axée sur la qualité est inefficace en l'état actuel de la traçabilité. De grands fabricants prothésistes qui font produire l'essentiel des composants à l'étranger peuvent vendre des prothèses « fabriquées en France ». En effet, l'assemblage final des éléments est assuré en France et donc il n'est pas possible de savoir si les composants ont été fabriqués à l'étranger. Il est donc en concurrence avec des fabricants qui in fine vendent tout comme lui des produits fabriqués en France mais dont le coût de revient est très inférieur car la majorité des composants vient de l'étranger.

En définitif M. Whisky est doublement concurrencé :

- directement par des fabricants, soit délocalisés à l'étranger, soit issus de ces pays mais dont les produits sont identifiés comme fabriqués à l'étranger ;
- et également par des fabricants qui se fournissent à l'étranger mais assurent une étape de la fabrication en France pour avoir une mention « fabriqué en France ».

Un autre élément met aujourd'hui M. Whisky en difficulté, il s'agit de l'innovation technologique. Dans le secteur de la prothèse dentaire les innovations interviennent tous les 3 à 4 ans et portent :

- sur les matériaux : en plusieurs années on est passé de prothèses en métal, à des prothèses céramo-métalliques puis des prothèses céramo-céramiques jusqu'à l'arrivée récente du zircon ;
- et sur les outils de production. Les fours sont sans cesse plus performants et notamment suivent les innovations des matériaux. Le four de M. Whisky ne lui permet pas par exemple de travailler sur le zircon.

Or pour suivre ces innovations il faut faire des investissements importants qu'aujourd'hui M. Whisky n'est pas en mesure d'assurer étant donné la baisse de son activité.

Toutes les entreprises du secteur de la santé ne sont toutefois pas logées à la même enseigne. Si, comme nous venons de le voir, la concurrence par les prix est exacerbée chez les

prothésistes dentaires, c'est plutôt la réactivité et la qualité du travail qui priment chez d'autres sous-traitants de la santé. C'est le cas de l'entreprise « Charlie » (prothèses).

« Charlie »

« Nous sommes sous-traitants, donc nous devons être réactifs, fiables, et il y a des exigences de traçabilité : c'est très important (pour se protéger en cas de procès, de recall...). Dans notre chaîne de valeur, dans laquelle nous sommes sous-traitants, la prothèse est forgée, puis usinée, puis polie, et quand tout ça est fini, elle arrive chez nous pour que l'on traite la partie qui va dans l'os. Donc il faut protéger les autres parties. La prothèse part en sachet, puis la salle blanche (après nous donc) la remet sous sachet et la stérilise ».

Pour autant la sous-traitance n'est pas synonyme de précarité des marchés. Certains sous-traitants disent que les clients industriels dont ils sont preneurs d'ordre sont le plus souvent très constants et fidèles.

« Alpha »

« Dans le secteur automobile on peut difficilement éviter en Île-de-France de ne pas être sous-traitant de 2^{ème} rang. Mais on diminue volontairement la part de l'automobile dans notre activité, par volonté commerciale. Parce qu'il y a une obligation de contrôle des pièces qu'ils nous ont apprise, mais aujourd'hui, on ne veut pas le payer trop cher. Les constructeurs nous ont obligés à avoir des principes de qualité pour obtenir le zéro défaut. On a dû mettre en place le processus de fabrication qui le permette : ça, on leur doit. Quand il y avait des grandes séries, ça allait, mais maintenant...

Dans le médical, pour l'équipement des dentistes (radio dentaire notamment) nous fournissons une expertise technique à nos clients. Notre client conçoit, fait sous-traiter, fait le montage et vend.

Le client ne nous quitte pas. Le client industriel est un client très fidèle : le premier moule a été conçu en 1975, et nous l'utilisons encore. C'est difficile d'obtenir les clients industriels, mais ils sont constants et fidèles. Et ensuite, quand il veut une nouvelle pièce, il nous consulte, parce qu'il a confiance en nous.

On a fait longtemps des moules de brosses à dents, pour des brosseurs. On a arrêté. Mais on a encore tous les moules ! ».

Ces relations de coopération avec les donneurs d'ordre se transforment parfois en véritables partenariats lorsque le contrat de sous-traitance est prévu pour durer longtemps avec des prestations de service telles que la surveillance et la maintenance d'installations ou la présence sur le site du donneur d'ordre.

« Echo » (fourniture de gaz industriels non fossiles)

« Il y a plusieurs façons de vendre du gaz industriel. Soit vous le vendez en bouteille, à un certain nombre de clients qui sont plutôt de petits consommateurs ou alors des consommateurs de produits très spécifiques, qui achètent des quantités réduites, pour qui le gaz en bouteille est un bon mode à la fois de stockage et de commercialisation. Vous avez ensuite des clients un peu plus conséquents, qui vont avoir chez eux des réservoirs de gaz qu'il faut remplir. Bon, vous voyez se balader des camions citernes, qui vont servir au remplissage de ces citernes justement. Et puis, vous allez avoir la fourniture directe du gaz par deux biais. Soit c'est notre site de production qui met en place un système de canalisation, le pipeline de gaz, qui relie directement le site avec les installations de production du client. Soit on installe des unités de

production indépendante, autonome sur le site de notre client et qui fabrique pour lui le gaz qu'il souhaite.

Ce qui fait que notre activité, finalement, c'est de vendre du gaz, de le transporter, mais c'est également de maintenir les installations que l'on a mises en place chez nos clients. Ces installations fonctionnent sans personnel. Il y a un contrôle qui se fait à partir du site de Creil, assez distant donc. Les clients savent qu'il ne permet en rien la gestion courante mais seulement la détection de pannes ou l'anticipation d'interventions... Une partie du métier de nos techniciens c'est désormais d'aller sur les sites pour palier au fonctionnement de ces unités qui, par ailleurs, sont complètement automatisées.

Nous, on ne vend qu'en France. Ça peut être des entreprises très locales : la soudure, assez souvent, ça peut être un peu le plombier du coin ou le soudeur du coin. Et puis on peut vendre aussi effectivement à des sites français de très grosses entreprises comme X, comme Y, comme Z ».

On retrouve ces relations de partenariat entre donneurs et preneurs d'ordre dans les secteurs de l'artisanat d'art. Il arrive même que ce soit le donneur d'ordre qui se place dans une relation de dépendance à l'égard d'un fournisseur qui, s'il venait à disparaître, le fragiliserait. Par exemple l'Atelier de gravure artistique Epsilon travaille pour des imprimeurs. Sa clientèle est localisée en région parisienne. Il compte 5 à 10 clients. Il est aujourd'hui officiellement à la retraite mais il continue à travailler car il est le seul à pouvoir répondre aux demandes de ses clients. Ceux-ci cherchent une qualité qui ne peut être atteinte que par un travail manuel. Ce qui est bien plus long et donc plus cher. C'est d'ailleurs un argument mis en avant par certains éditeurs qui mettent en avant la qualité de leurs livres.

Chez l'artisan « X-ray » c'est non seulement le suivi, l'honnêteté et la sécurité du travail accompli que recherchent les donneurs d'ordre, mais aussi l'exclusivité des tâches accomplies : « Le mouton à cinq pattes » comme le dit le dirigeant.

Suivi, honnêteté, sécurité : trois qualités recherchées chez l'artisan « X-ray »

Cet artisan a essayé de recentrer sa clientèle dans le Val de Marne. Selon lui avec les particuliers, c'est beaucoup de bouche à oreille. Mais cette année, avec la crise, il a peu fait de particuliers, peu d'objets ferronnés. Sinon, il travaille pour des architectes, des offices privés (mais pas d'offices HLM). Il a aussi un client industriel : « *une filiale d'un grand groupe qui me sous-traite à moi, non pas pour des questions financières, mais pour des raisons de stratégie, de sûreté. Parce qu'ils veulent un suivi, une honnêteté, une sécurité, et le travail à faire est un peu délicat, ça doit être bien fait, je respecte bien le protocole. Ce sont des portes très particulières, et des serrures particulières. On me connaît chez eux, on connaît mon honnêteté, on sait que je vais suivre le protocole, et que je peux faire des choses très pointues. Je les connais depuis très longtemps. Mais je ne fais pas ça avec d'autres. Ça ne vient pas tout de suite : le sous-traitant doit être parfait. Donc c'est l'expérience qu'ils ont de moi qui compte. Eux sont dans le Val de Marne ou dans le 92 mais tout près : ce sont les sites où on me connaît. C'est le mouton à cinq pattes qu'il faut faire. Il faut faire ce que la Roumanie, la Turquie, le Portugal et la province ne peuvent pas faire ; parce que eux sont moins chers que moi ».*

2.5.2 Sous-traitance de capacité

Les preneurs d'ordres recourent à la sous-traitance de capacité lorsqu'ils ne peuvent pas eux-mêmes subvenir aux commandes de leurs clients. Le sous-traitant prend alors une partie des commandes et devient par voie de conséquence une variable d'ajustement. Il devient très exposé aux retournements de conjoncture ou aux crises, si tant est qu'elles atteignent son secteur d'activité.

Entreprise artisanale « Yankee » : sous-traitant de « dépannage »

Il s'agit en réalité de deux entreprises qui travaillent exclusivement en sous-traitance. Leurs activités sont :

- décolletage et mécanique de précision.
- rectification.

Les clients de « Yankee » sont des entreprises donneurs d'ordres des secteurs de l'aéronautique, de l'automobile, des biens d'équipement, de la défense, du bâtiment, du nucléaire, de l'industrie du luxe, du médical, de l'optique, de la sidérurgie.

À travers ces partenariats commerciaux divers l'entreprise cherche à diversifier son activité de sous-traitance. Cependant l'aéronautique représente un client très important alors que les autres clients tendant à être en perte de vitesse. L'entreprise est soumise à la règle de la sous-traitance des 80 %-20 %. « Yankee » a à peu près 70 % de sa clientèle en région parisienne (notamment en Seine Saint Denis). L'autre entreprise qui est sur une niche a quant à elle seulement 30 % de son activité en région parisienne.

Ses clients sont des grosses PME situées en province. Selon le dirigeant il est difficile d'avoir des clients dans le département lorsqu'on est sous-traitant en Val-de-Marne car on est perçu comme trop cher.

Le dirigeant a le sentiment que désormais, en temps que sous traitant il est sollicité pour « dépanner » ses clients. Autrement dit qu'ils ne cherchent pas à pérenniser leur partenariat. L'entreprise est sollicitée lorsque le client :

- a besoin de réactivité ;
- ou lorsqu'un autre de ses sous-traitants à l'étranger n'est pas en mesure de répondre à sa demande.

Les donneurs d'ordre ne cherchent plus que le prix le plus bas pour choisir leurs fournisseurs et plus la qualité. L'entreprise a pourtant engagé une démarche qualité « ISO » pour valoriser son activité sur le plan de la qualité mais cela n'a servi à rien.

L'entreprise compte un commercial qui dans le cadre de sa prospection a beaucoup de mal à décrocher de nouveaux contrats.

Le dirigeant observe une tendance de fond : le réseau de sous-traitance dans l'industrie en région parisienne tend à disparaître progressivement depuis plusieurs années. En effet de nombreux donneurs d'ordres sont soit partis en Province (il y a 20 ans) ou à l'étranger (plus récemment) soit font sous-traiter leur production directement à l'étranger.

Le réseau de sous-traitance en région parisienne n'a aujourd'hui plus qu'un simple rôle d'ajusteur. Autrement dit lorsque les donneurs d'ordre ont besoin de produire rapidement ou bien que les chaînes de production à l'étranger ne fonctionnent pas ils font appels à des sous-traitants français.

Les coûts de transport importent peu. Par exemple 1M³ de pièces à acheminer en Auvergne coûte 60 €. Ce même volume en provenance de Chine va coûter au donneur d'ordre, en coût de transport 15 € car les quantités acheminées sont infiniment plus importantes (par containers) !

Mais il arrive aussi qu'il y ait une certaine fidélité ou complémentarité dans la discontinuité des relations de sous-traitance de capacité entre le donneur et le preneur d'ordre qui par

ailleurs, peuvent être des concurrents potentiels. Nous avons vu plus haut que l'entreprise « Papa », orthoprothésiste, ne voulait pas faire appel à l'intérim pour des raisons de coût et de compétence insuffisante des intérimaires. Alors elle fait appel à un sous-traitant. C'est un orthoprothésiste indépendant, qui a sa propre société, et qui travaille en province (nous comprenons qu'il ne risque pas de concurrencer l'entreprise) et qui vient dans l'atelier de montage pour faire face aux surcroûts de travail...

2.5.3 Sous-traitance de marché

Cette forme de sous-traitance est plutôt rare dans le secteur de l'industrie. On la rencontre surtout dans les secteurs du bâtiment et des travaux publics que nous avons exclus de l'étude.

Dans ces secteurs de nombreux intermédiaires s'interposent dans une chaîne de sous-traitance, entre celui à qui un produit est destiné et l'industriel qui le fabrique, situé dans le Val-de-Marne. On retrouve classiquement dans cette chaîne un maître d'ouvrage, un maître d'œuvre et une entreprise de construction avec des sous-traitants qui peuvent être parfois (mais plutôt rarement) des industriels. Nous en avons toutefois rencontré un (« November ») qui fabrique des produits pour les sols (des résines), pour le compte d'un commanditaire maître d'ouvrage (le propriétaire), qui passe par l'intermédiaire d'un maître d'œuvre (architecte, bureau d'étude), qui lui-même fait appel à une entreprise générale pour appliquer la résine fabriquée par l'industriel.

« November »

« November » a essentiellement des clients industriels pour qui il fabrique des revêtements de sols industriels, de parkings, et tous types de sols coulés in situ. Selon le directeur *« la caractéristique de notre métier, c'est que c'est une chimie faite in situ. Le produit n'est pas manufacturé (comme le linoléum par exemple), il est fabriqué sur place. Nous intervenons vraiment dans les usines. La réaction chimique (peinture) est déclenchée sur place, même si elle est fabriquée chez nous. Elle est déclenchée in situ, au moment de la pose par notre client, qui est l'applicateur (il applique nos produits au sol). La partie difficile du travail est la conception de la recette. La livraison s'effectue en fûts, parfois, mais le plus souvent en pots qui n'excèdent pas 25 kg (pour que les applicateurs puissent les porter). Nos outils de travail sont faits pour la flexibilité : nous pouvons produire 50 kg comme 50 tonnes. Nous livrons en une semaine. La phase de conception s'effectue dans notre laboratoire : c'est vraiment de la chimie, si on met 3g d'un produit ou d'un autre... ça change tout au final. Ce que je peux dire au client, en amont, c'est : « tu mets tant de grammes de notre produit au m², tu auras tel résultat ». Sachant que derrière, il y a des tonnes d'homologations, de certifications... autant de poids lourds que n'ont pas nos concurrents, même les Européens... et a fortiori les chinois... Nous avons une gamme de produits catalogues, mais il y a une très grande diversité de produits. Il y a un passage au laboratoire pour chaque formule. Un certain nombre de nos clients applicateurs viennent [du groupe auquel nous appartenons], mais nous n'avons pas qu'eux : sinon, on ne vivrait pas. Nos travaux sont dits « travaux fournis posés ». Fournis, c'est*

nous, posés, c'est l'applicateur, notre client. Derrière, il y a une problématique de responsabilité à organiser dans l'enchaînement : maître d'ouvrage (le propriétaire), maître d'œuvre (architecte, bureau d'étude), entreprise générale, applicateur de résine, fabricant de résine (nous). Mais une partie de notre travail consiste aussi à aller voir directement les deux premiers niveaux, c'est ce qu'on appelle la prescription : pour que dès l'appel d'offre, nos produits soient mentionnés ; la prescription fonctionne surtout dans le bâtiment ».

2.5.4 Stratégies d'entreprises sous-traitantes face aux difficultés de leurs marchés

Face aux difficultés des marchés de la sous-traitance, les entreprises adoptent des stratégies différentes : de la plus radicale (changer de client en réduisant les marchés de sous-traitance) à la plus subtile comme la diversification des secteurs d'activité de la clientèle ou la diversification des clients dans le même secteur d'activité.

Mais même avec ce type de stratégie, l'entreprise peut être en difficulté lorsqu'elle n'a pas assez de fonds propres ou bien de trésorerie comme c'est le cas de « Delta » qui est un sous-traitant de capacité pour une partie au moins de sa production.

L'entreprise artisanale « Delta » au bord de l'asphyxie : « Ma trésorerie est partie en Chine ! »

« Delta » est une société familiale créée par le grand-père de la dirigeante en 1964, et qui est devenue une SARL en 1975 : *« C'est l'entreprise du grand-père, je n'ai pas envie de la faire mourir. Mais on va très mal »*. Six personnes salariées au total. La dirigeante prend habituellement des apprentis mais n'en a pas cette année : *« En février, tout s'est arrêté du jour au lendemain »*. Elle a appelé le Garp, l'Urssaf, l'inspection du travail, le Trésor public pour les alerter et leur demander si elle pourrait avoir de l'aide si besoin : seul le Trésor public a répondu en disant *« On vous accompagnera, pas de problème »*. Je n'en suis pas là, mais je voulais anticiper. Les autres ne reçoivent pas. L'Urssaf m'a répondu : *« Mais vous avez 50 000 euros d'encours ! »*... *« Mais là, ça ne va pas. Vous savez, quand vous n'avez pas un ronron de machines dans l'usine, c'est dur... »*.

Depuis début juin, l'entreprise a diminué le temps de travail à 28H par semaine sur le conseil de la direction départementale du travail. Ce qui représente jusqu'à moins 130 ou 150 euros sur la fiche de paie pour ses salariés. Elle a également arrêté l'épargne salariale, les tickets restaurants : *« On vivote »*. La dirigeante pensait faire quelques mois de chômage partiel, mais la direction du travail lui a plutôt conseillé les 28H.

Elle ne s'explique pas pourquoi toute l'activité s'est arrêtée aussi brutalement, parce qu'elle travaille avec presque tous les secteurs, elle est sur beaucoup de petites niches. Aujourd'hui, elle bataille tous les jours *« pour faire entrer les sous »* ; elle n'est pas payée de ses factures de mars, avril, mai... Elle est allée voir la banque. Ils étaient prêts à faire un prêt de 40 000 ou 50 000 euros, mais uniquement pour *« des gros trucs lourds, pour de l'immobilier ; mais on ne fait pas ce genre d'investissement en pleine crise ! »*... *« Ce que je voulais leur proposer, c'est qu'à chaque fois que j'aurais une facture client réglée, je rembourserais un peu. Avant, je n'avais pas de souci, y compris aujourd'hui pour investir, mais là ce qu'il me faut, c'est un fonds de roulement »*.

« Beaucoup de mes clients ont fait faire un moule identique en Chine... et quand les Chinois sont en retard, ça revient chez nous... Ma trésorerie est partie en Chine ! Beaucoup de clients ont fait ça, même la SNCF : ils font fabriquer en Chine, puis quand il y a des petites séries, ils viennent chez moi. Je les comprends aussi, les prix chinois ne sont pas les nôtres... ».

Face au risque que représente la sous-traitance certaines entreprises souhaitent ouvrir leur catalogue pour ne plus dépendre de donneurs d'ordre qui les placent dans une situation de quasi-subordination. C'est le cas de « Golf » qui petit à petit s'est spécialisée dans la réponse aux appels d'offre du secteur public.

Changer de client en abandonnant la sous-traitance : le cas de « Golf »

L'entreprise transforme tout type de métaux. Elle fabrique et produit par exemple des garde-corps et escaliers en métal. L'entreprise pose elle-même ses produits. L'entreprise innove dans son approche commerciale en réponse aux mutations économiques. En effet l'activité de l'entreprise est entièrement orientée vers les marchés publics. La dirigeante met en avant trois positionnements possibles pour son entreprise :

- la sous-traitance : l'entreprise a, par le passé, travaillé en sous-traitance. Or même en présence de lois protectrices des sous-traitants elles restent en pratique très théoriques. Le problème de la sous-traitance selon la dirigeante est que l'on n'est jamais face au client final « On est une sous-entreprise corvéable et on est assujettis à des difficultés pour le paiement. « Golf » a souffert en temps que sous-traitant et tend à se désengager totalement de la sous-traitance ».

- les particuliers : Il n'est pas toujours facile faisable de se positionner sur le marché des particuliers. Il s'agit d'une activité de négoce dans laquelle tous les produits sont importés.

- les marchés publics et collectivités locales : « Golf » a fait le choix de se positionner sur les marchés publics. Cependant en termes d'accessibilité au marché il est plus difficile que la sous-traitance car il faut une bonne connaissance juridique du code des marchés et cela demande un travail de préparation important.

Alors que les marchés publics avec les collectivités locales, écoles, universités, représentaient 60 % de l'activité il y a 3 ans, ils représentent aujourd'hui près de 90 %.

« Golf » travaille uniquement avec des clients en région parisienne et ce d'autant plus depuis qu'elle a une stratégie de développement vers les collectivités locales et plus particulièrement les communes. La dirigeante pense que les entreprises industrielles en Val-de-Marne ont connu des difficultés car elles n'ont pas su être innovantes dans leur fonctionnement face à l'accentuation de la concurrence mondiale. En effet, elles n'ont pas su s'adapter et n'ont pas été en capacité d'accompagner les mutations économiques. C'est pourquoi beaucoup d'entreprises ont connu des défaillances.

Selon la dirigeante des opportunités sont à saisir en temps de crise pour faire des investissements. En premier lieu la Banque Européenne d'investissement a fait passer ses taux de 6 à 2 % pour les prêts d'investissement. Or avec la crise il y a des machines disponibles que les entreprises doivent être en capacité d'acquérir pour rester compétitives. « Faire le dos rond », selon la dirigeante, n'est pas du tout la bonne stratégie car on perd en compétitivité. Il faut au contraire se saisir de l'opportunité d'avoir du temps pour faire de la formation des salariés sur les machines nouvellement acquises.

Mais toutes les entreprises ne peuvent pas avoir uniquement des collectivités territoriales comme clients. Alors certaines d'entre elles, tout en restant dans leur métier de base tentent de diversifier les secteurs d'activité de leur client. Mais une telle stratégie nécessite une organisation interne parfaite et une très grande réactivité comme le montre le cas du fabricant de produit de finition pour bâtiment « Oscar ».

Diversifier les secteurs d'activité de ses clients : la stratégie de « Oscar »

Fabriquant des peintures et autres produits de finition l'entreprise s'est diversifiée et intervient dans presque tous les domaines, mais elle est principalement présente sur cinq segments de marché : l'industrie électrique, les décors professionnels, c'est-à-dire les peintures des plateaux de télévision, des émissions, des jeux, le loisir créatif (pour les particuliers), les produits pour le bâtiment et l'ameublement. Cette stratégie nécessite que l'entreprise soit très réactive : selon le dirigeant « *Ce n'est pas évident, parfois c'est inconfortable parce que nous faisons des investissements coûteux en matières premières... En production, on change de produits entre 4 et 10 fois par jour !* ».

D'autres entreprises sous-traitantes restent dans le même secteur d'activité mais tentent avec succès de diversifier le portefeuille clients comme c'est le cas de « Romeo » qui ne semble pas affectée par la crise.

« Ce n'est pas une blague... ça augmente... ça augmente » ! : le cas de « Romeo »

Question. Vos clients, c'est...

Réponse. *C'est toute personne faisant des analyses d'eau. Déjà, c'est une première définition. Et donc après, par voie de raisonnement, vous pouvez vous demander : « Tiens, qui fait des analyses d'eau ? » Eh bien ce sont toutes les communes ou communautés de communes qui sont en régie, qui gèrent leur propre station. Ce sont des exploitants comme X, Y, etc. Ce sont les exploitants de l'énergie, aussi, pour le chauffage. Donc c'est A, B, etc. et ce sont tous les industriels qui ont de l'eau. Les industries humides, donc là où il y a de l'eau, quoi !*

Q. C'est-à-dire, par exemple ?

R. *Je ne sais pas... Donnez-moi des noms d'industries, je vais vous dire s'il y a de l'eau dedans et si c'est un client !*

Q. L'industrie automobile ?

R. *Ah oui, il y a de l'eau dedans. Oui, oui. Il y a des stations d'épuration.*

Q. Mais ce peut être autre chose qu'une station d'épuration ?

R. *Ah oui ! Ça peut être l'eau de process. Dans l'automobile, s'il y a une station d'épuration, c'est parce qu'il y a de l'eau de process : les cabines de peinture, par exemple. Parce que si ce n'était que des toilettes, comme nous ici, ça irait dans le réseau urbain, et il n'y aurait pas de station propre. D'accord ?*

Q. D'accord !

R. *Voilà, et beaucoup d'industries ont de l'eau. Dans l'industrie agro-alimentaire, à 80 % il y a de la flotte, 90 % plutôt. En France, il y en a un paquet.*

Q. Et donc vous, vous avez effectivement une clientèle qui est complètement diversifiée ?

R. *Ah oui, elle est longue, oui. J'ai 1500 clients, moi, actifs, par an et 3000 sur deux ans, en fait, parce qu'ils ne commandent pas forcément chaque année. On a vraiment une base clients énorme.*

Q. Et très diversifiée ?

R. *Ah oui, oui, de tout. Ça part des écoles, cliniques, il y a de l'eau partout !*

Q. Et vous faites un peu d'export vous m'avez dit aussi ?

R. *Oui, beaucoup d'export. Historiquement, de toute manière, « Romeo » faisait déjà 20/30 % avant que j'arrive. Alors, moi, j'ai développé pas mal l'export... donc j'ai voyagé. Et ça marche bien !*

Q. Plutôt Europe ? Ou pas spécialement ?

R. *Non, non, pas spécialement. Ah non, j'ai fait l'Europe et l'Afrique. Je connais bien l'Afrique, et nous, on vend des laboratoires... l'année dernière on a exporté dans 49 pays. Pas mal, hein ? Des pays, dont on ne connaissait même pas le nom !*

Q. Je veux bien le croire.

R. *C'est marrant, hein ?*

Q. Non, mais c'est impressionnant.

R. *Ouais. Ah, c'est sûr, ça étonne toujours et ce n'est pas un mensonge. Et cette année, pareil, hein. Et ce n'est pas une blague !*

Q. Et en ce moment avec la crise vous continuez ?

R. *Ah oui... ça augmente, ça augmente...*

Selon certains de nos interlocuteurs c'est la taille des entreprises sous-traitantes qui pose des difficultés. Selon l'interlocutrice que nous avons rencontrée à Mécatronic *« il apparaît que les entreprises sont très dépendantes de leurs donneurs d'ordre pour conquérir de nouveaux marchés, ce qui constitue un handicap à leur développement. En effet, ceux-ci ont des critères de sélection bien précis tendant à exclure les entreprises de petite taille, et donc les entreprises du SPL. Dans ce contexte Mécatronic pourrait jouer un véritable rôle d'interface. L'idée serait que les collectivités locales aident le SPL à se rapprocher des grands donneurs d'ordre du territoire »*.

Ces propos sont corroborés par les entretiens que nous avons menés. La dirigeante de l'entreprise artisanale « Delta » se plaint de ne s'être pas assez développée pour entrer dans les critères de taille des grands donneurs d'ordre. Mais lorsque ces entreprises accèdent à ces grands donneurs d'ordre d'autres problèmes se posent : la dépendance à leur égard, la pression sur les prix, les délais de paiement parfois longs...

Une taille critique insuffisante : le cas de « Delta »

L'entreprise intervient comme sous-traitant, avec des intermédiaires entre elle et les grands donneurs d'ordre. Mais elle a aussi de grandes entreprises nationales clientes en direct... *« Mais certains grands considèrent qu'on n'est pas assez gros : par exemple xx travaillait avec nous, puis a arrêté parce qu'on n'était pas assez gros. Donc c'est un autre prestataire qui nous sous-traite, mais on a gardé les moules, à la demande de xx... »*.

« Là, l'activité bat de l'aile, mais il y a un an, je faisais une même pièce pour trois prestataires différents... comme je suis sur une niche, qui est la technique de la compression je fais de la sous-traitance, mais en fait il y a beaucoup de gros donneurs d'ordres. Je respecte le 80-20, et heureusement, parce que les grosses structures sont les premières à différer leurs paiements. La loi LME, ils s'en foutent... j'ai un gros client qui me paie encore à 120 jours... YY, par exemple, m'a décalé une traite de 33000 euros fin juin : elle a été payée à plus d'un mois après la date de règlement ! Quand je suis allée voir le trésor public de Boissy Saint Léger et qu'on m'a dit « bien sûr on va vous aider », je me suis dit « enfin, on nous écoute... ».

...« Dans les grands groupes, ils donnent des directives : vous ne payez qu'à la quatrième relance... Récemment, je suis allée directement chez un client récupérer un chèque de 5000 euros qu'il ne me payait pas en temps et en heure, en le menaçant de faire un scandale devant tout son personnel, dans le hall d'entrée. Quand je suis arrivée, le chèque m'attendait à l'accueil... On perd énormément d'énergie pour récupérer notre argent ».

Sur 100 clients 80 sont de tous petits clients qui lui font 80 % de son chiffre d'affaires.

... « Il n'y en a pas un gros qui me tient. À un moment, un gros client me tenait à 27 % de mon chiffre d'affaires, puis on a récupéré des niches. Il fut un temps où on ne travaillait pas avec n'importe qui : si les prix sont trop bas, ce n'est même pas le prix de mon opérateur ; je ne fais

pas tourner mes machines à ce prix-là. Je ne fais pas chuter les prix pour vendre à perte, même si c'est la crise. Je préfère ne pas tourner ».

...« Quand on recommence à entendre le ronron des machines dans l'usine, c'est réconfortant. L'inspection du travail raisonne en temps de travail, mais pas moi. On s'est occupé, on a fait du nettoyage... des choses qu'on n'avait pas le temps de faire dans l'usine... ».

...« Le gamin de 24 ans, 150 euros de moins par mois, c'est énorme pour lui. J'ai dû leur proposer un licenciement (c'est une obligation légale, mais je n'avais pas les moyens), et ils ont tous dit, on reste, on est dans le même bateau ».

Beaucoup d'entreprises entre 10 et 50 salariés disent avoir besoin d'un accompagnement qu'elles ne trouvent pas : accompagnement dans leur développement, accompagnement financier, accompagnement dans leur relation avec le donneur d'ordre principalement.

Quel rôle les institutions du Val-de-Marne peuvent-elles jouer ? : les idées de l'entreprise

« Oscar »

« Principalement trois choses : premièrement raccourcir la distance qui sépare les PME telles que la nôtre et les grands groupes, les donneurs d'ordre ; deuxièmement mettre en place un système pour éviter que les grands donneurs d'ordres, sous couvert de marchés... avec les petites entreprises... qui sont réactives, dynamiques, etc. ne cherchent à phagocyter le meilleur de ces entreprises. Mettre en place des barrières, un cadre. Et le troisième volet, qui a mon sens est l'un des plus importants : que ces gens-là [l'EPA, la CCI, le Copac...] puissent créer un établissement bancaire uniquement spécialisé dans le développement et la gestion des PME. De manière à éviter les à-coups trop brutaux qu'une PME en développement ou en démarrage a souvent, peut-on dire, et qu'on laisse aux petites entreprises le temps de faire leurs preuves, le temps de se développer, de souffler, en les aidant financièrement. Déjà c'était pas génial, mais là, la crise étant passée par-dessus, il y a des entreprises qui disparaissent et qui vont disparaître parce qu'il n'y a pas suffisamment... un établissement bancaire... ça pourrait être la caisse des dépôts et consignation... c'est quelque chose qui manque. Il y a des petites structures, bien sûr, ça existe, mais il n'y en a pas assez pour couvrir les besoins des entreprises, et je dis bien des PME, de 10 à 50 personnes. Ça, je pense que ça aiderait énormément au développement, et en même temps, ça coûterait moins cher. Parce qu'une entreprise qui disparaît coûte beaucoup plus cher à la collectivité qu'une entreprise à qui on a prêté de l'argent et qui se développe. J'ai l'impression qu'on marche un petit peu sur la tête. Il manque un outil. En en discutant avec des confrères, des collègues, des clients, nos partenaires financiers, on sent bien qu'il manque quelque chose... J'ai cru comprendre qu'il existe en Suède, ou aux Pays Bas, ce genre de chose, et que ça marche pas mal. Il faudrait tenter l'expérience en France, ça ne coûterait pas plus cher... Voilà quelque chose qui... bon, je ne suis pas économiste, mais je m'informe, j'écoute... je pense que ça, ça pourrait favoriser la relance, aller chercher les points de croissance qui nous permettraient effectivement d'embaucher. Et à l'heure d'aujourd'hui, qui embauche ? Ce sont les PME. Ce sont les PME qui luttent contre le chômage, elles sont en première ligne. Et paradoxalement ce sont elles qui ont le maximum de contraintes. Quand vous êtes tout petit, comme un artisan, les risques sont quand

même assez minimes ; quand vous êtes très gros, ben ma fois, si ça ne va pas, il y aura toujours une bouée de secours qu'on va vous lancer. Quand vous vous situez dans l'entre deux, dans cette catégorie là, les 10-50, c'est vraiment une taille critique. On a une taille critique. Et ce n'est pas par manque de volonté ».

CONCLUSION

Revenons, en conclusion, sur les traits saillants de ce travail, et les enjeux qu'ils permettent de souligner.

• Des liens évidents avec les entreprises du secteur des services

Dans le Val-de-Marne, comme dans de nombreux autres départements français, le maintien de l'industrie est certainement conditionné par le maintien ou la création d'entreprises de services, qui elles-mêmes ne peuvent être viables que si elles ont à proximité des clients dans le secteur de l'industrie.

La proximité géographique de certains de ces services importe peu lorsqu'ils peuvent être fournis hors territoire du Val-de-Marne : c'est le cas des services comptables et fiscaux, des services juridiques, d'assurances, et de télécommunications. En revanche d'autres services nécessitent que les entreprises qui les fournissent soient géographiquement implantées près de leurs clients industriels et notamment bien sûr, celles qui travaillent principalement avec des clients du secteur de l'industrie : entreprises de transport de marchandises, fret express, intérim, maintenance d'équipements, de machines et de véhicules, nettoyage, collecte et traitement des déchets.

Parmi ces services certains sont directement liés à des prestations de ressources humaines. Les entreprises, principalement les petites structures, ont de gros besoins de formations d'adaptation qui améliorent les compétences des salariés et consolident la compétitivité des entreprises. Il est indispensable que les entreprises puissent les trouver de préférence dans le département ou dans un secteur géographique proche. En outre, le tissu de PME-TPE val-de-marnais, constitué d'entreprises qui n'ont pas atteint une taille critique suffisante pour pouvoir bénéficier des services d'un responsable des ressources humaines, manque cruellement de services RH alors que ces services contribuent pour une part croissante à la valeur ajoutée de l'entreprise. La main-d'œuvre est de plus en plus qualifiée et détient pour partie les savoir-faire de l'entreprise. La maîtrise des outils de gestion des ressources humaines constitue aujourd'hui un avantage compétitif décisif pour certaines entreprises innovantes.

- **Des relations étroites avec les fournisseurs de matières premières et de produits finis**

Beaucoup d'entreprises rencontrées entretiennent des rapports étroits de collaboration avec leurs fournisseurs. La proximité peut être simplement géographique. Certaines ont affirmé vouloir s'approvisionner au plus près du Val-de-Marne. Mais l'équilibre est difficile à trouver entre des objectifs le plus souvent contradictoires : l'urgence à se procurer certaines matières premières lorsqu'un client doit être rapidement livré, la possibilité laissée à l'entreprise de faire elle-même l'enlèvement pour raccourcir les délais de livraison et faire baisser les prix, la nécessité d'avoir un stock car cela permet d'acheter des quantités plus importantes en faisant baisser les prix d'approvisionnement tout en ayant conscience que les capacités de stockage sont limitées et qu'il n'est pas bon d'avoir trop de stock, car c'est une immobilisation onéreuse.

La proximité est également industrielle. Le fournisseur de l'industriel val-de-marnais peut être un véritable sous-traitant. Nous avons été surpris de constater que s'il n'existe pas de grands donneurs d'ordre dans le Val-de-Marne (par exemple des constructeurs automobiles), le département comporte une myriade de PME/TPE industrielles qui sont de « petits » donneurs d'ordre. Beaucoup sont des artisans, parfois des artisans d'art qui ont des relations suivies avec des sous-traitants qui vont prendre en charge une partie de la fabrication.

Cette proximité peut aller jusqu'à des rapports de quasi-partenariat avec le fournisseur pour élaborer des produits ou des machines adaptés. C'est parfois dans ce cadre que se logent les opérations de recherche-développement. Certaines PME voire TPE, qu'elles disposent ou non d'un département R & D (ce dernier cas est plutôt rare), vont collaborer pour concevoir des produits que le sous-traitant fabriquera en tout ou partie avec le donneur d'ordre. Il arrive aussi que la R & D se fasse à la fois avec les fournisseurs et les clients de l'entreprise, dans une chaîne où chaque rôle est bien réparti.

- **Des stratégies clients très différentes**

Vis-à-vis de leur clientèle, d'une entreprise à l'autre les stratégies sont différentes. Certaines des entreprises rencontrées développent des stratégies de niche : spécialisation de la production et spécialisation de la clientèle, soit dans un seul secteur soit par ciblage d'un segment commercial, par exemple la clientèle des particuliers dans la santé.

D'autres entreprises ont la volonté d'avoir une stratégie commerciale en intégrant un réseau de distribution (grossiste, diffuseurs, installateurs etc.).

D'autres encore ont élaboré une véritable stratégie de survie en s'appuyant sur la qualité et les savoir-faire des salariés ou du dirigeant lui-même, notamment chez les artisans d'art qui résistent à l'industrialisation de leur activité et à la concurrence des pays asiatiques, et luttent ainsi contre la baisse de la qualité et des prix. Il est évident que ces entreprises ne sont pas appelées à se développer, car elles réduisent volontairement le volume de clients potentiels prêts à rémunérer cette qualité.

Enfin beaucoup d'entreprises sont des sous-traitants, principalement dans le secteur de la métallurgie. Beaucoup sont des TPE, beaucoup sont des artisans. Il s'agit pour l'essentiel d'une sous-traitance de spécialité qui nécessite parfois que le sous-traitant soit géographiquement proche de son donneur d'ordre. Donneur et preneur d'ordre peuvent être très interdépendants. Le preneur d'ordre ne pourrait pas vivre sans son donneur d'ordre, et réciproquement le donneur d'ordre se trouverait très gêné s'il n'avait pas un sous-traitant capable de lui fournir des pièces. Ces relations de coopération avec les donneurs d'ordre se transforment parfois en véritables partenariats, lorsque le contrat de sous-traitance est prévu pour durer longtemps avec des prestations de service, telles que la surveillance et la maintenance d'installations ou la présence sur le site du donneur d'ordre.

Mais nombre de sous-traitants se plaignent toutefois que la concurrence internationale lamine leur activité, leurs marges et leur capacité d'investissement. C'est le cas notamment de tous les prothésistes dentaires. Certaines entreprises sont dans une situation financière tendue faute de fonds propres et/ou de trésorerie. C'est le cas des sous-traitants de capacité auxquels les donneurs recourent en cas de surcroît d'activité. Le sous-traitant devient une variable d'ajustement et devient très exposé aux retournements de conjoncture ou aux crises.

Face à ces difficultés les entreprises adoptent des stratégies différentes : de la plus radicale (changer de client en réduisant les marchés de sous-traitance) à la plus subtile comme la diversification des secteurs d'activité cibles ou la diversification des clients dans le même secteur d'activité. Parfois il suffirait que l'entreprise croisse un peu pour être référencée par de nouveaux donneurs d'ordre. Mais lorsque ces entreprises ont le critère de taille exigé,

d'autres problèmes se posent : la dépendance à leur égard, la pression sur les prix, les délais de paiement parfois longs.

Nous avons par ailleurs interrogé le rapport des entreprises à leur localisation. Celui-ci se présente de diverses manières, qui permettent de soulever différents enjeux, en particulier pour les acteurs locaux.

● **Le lieu d'implantation de l'entreprise**

La localisation est d'abord un lieu, qui doit être facilement accessible pour les clients, les fournisseurs et les salariés de l'entreprise. Il peut par ailleurs constituer un environnement plus ou moins accueillant, proposant ou non les services de proximité recherchés. La disparition progressive des commerces de proximité, comme la restauration, sont considérés comme autant de contraintes supplémentaires que doit gérer l'employeur, à défaut de trouver une réponse de proximité. Une entreprise peut ainsi tout à fait n'entretenir que des rapports relativement distants avec le local, mais estimer que son implantation constitue un environnement plutôt favorable à son développement – présence d'infrastructures de transport, etc. Le territoire est porteur d'externalités sur lesquelles elle peut compter. Les témoignages recueillis concordent plutôt en faveur du département, même si un certain nombre de critiques sont formulées, concernant notamment la question de l'accessibilité. Cela concerne en particulier certaines zones industrielles, considérées comme mal desservies en transports en commun, mais également certaines communes du département. Plusieurs interviewés sont revenus sur le problème de l'accessibilité des zones industrielles, de même que sur le problème de leur vétusté et de leur entretien, jugé insuffisant. Les difficultés d'accession au logement à proximité du lieu de travail, pour les salariés, ont également été pointées à plusieurs reprises. En revanche, la proximité de l'aéroport d'Orly constitue un avantage considérable pour les sièges – mais pas seulement –, où est souvent concentrée une partie des activités commerciales quand l'entreprise a plusieurs établissements.

● **Les liens interentreprises et avec les acteurs locaux**

La localisation peut également favoriser l'établissement de liens entre les entreprises implantées sur un territoire, comme avec les acteurs locaux. Les rapports de localisation dans

lesquels les entreprises sont amenées à entrer, et qui relèvent d'une problématique d'accès aux ressources, conduisent en effet les entreprises à composer avec un tissu administratif, un contexte social, des pouvoirs politiques : les logiques qui président à la constitution de ces ressources ne sont en effet pas exclusivement d'ordre économique. La nature de la relation des firmes aux territoires ne peut donc se résumer à une attitude de captation par les firmes de ressources territoriales préexistantes. La dotation d'un territoire en compétences est, généralement, bien plus le résultat d'un processus de création de ressources que la conséquence d'une dotation initiale. Il y a donc là des logiques cumulatives à soutenir, à l'échelle du territoire. La localisation et le jeu de la proximité peuvent ainsi être associés à des processus de coopération poussés et multi acteurs, dans le cadre de partenariats public-privé. Sur ce point, les témoignages recueillis sont mitigés ; plusieurs entreprises de l'échantillon ont formulé leur attente, parfois déçue, de collaborations de cette nature à l'échelle du département. Dans d'autres cas toutefois, en particulier pour les plus petites entreprises, le local peut être identifié comme un milieu qui contribue à protéger l'entreprise, peut lui permettre de durer, d'assurer son développement à venir. Outre divers types d'externalités, il offre par exemple un certain nombre de capteurs qui relient la firme à ses environnements – sciences et technologie de base en amont, partenariats avec les fournisseurs, les concurrents, les clients, etc.

A cet égard, les politiques d'attractivité que peuvent mettre en place les territoires peuvent viser, classiquement, à identifier, renforcer et valoriser les atouts d'un territoire, ces ressources locales qui deviendront autant d'externalités intéressantes pour les entreprises. Dès lors que les ressources du territoire ne sont pas envisagées comme un « stock » déjà là, mais sont conçues « en dynamique », il importe de s'intéresser aux processus par lesquels elles se constituent et se renforcent. Mais il faut aussi prêter attention aux liens entre entreprises, voire les favoriser : car les liens antérieurs qu'une entreprise entretient avec un territoire, et bien souvent par l'intermédiaire d'autres entreprises, jouent fortement sur ses décisions d'implantation futures. Les liens d'aujourd'hui sont les implantations de demain.

● **L'exercice d'une responsabilité de la part de l'entreprise**

Il y a une gradation possible dans le rapport que l'entreprise entretient avec son territoire d'implantation. Certaines entreprises, on l'a dit, peuvent être désireuses d'investir le local pour y puiser de nouvelles ressources, mais aussi pour se le « réapproprier ». Le terme de

« milieu » prend alors tout son sens : dans l'intérêt qu'une entreprise porte au local, il y a les opportunités que celui-ci peut offrir et qui peuvent aider au développement de l'entreprise, mais il y a aussi le fait de contribuer au développement d'autres entreprises, plus jeunes ou plus petites. La responsabilité est alors partagée, puisqu'il s'agit de se « mettre un peu au service des autres ». L'entreprise peut alors connaître un degré supérieur de localisation, qui se manifeste par le fait qu'elle s'intéresse également à la façon d'augmenter les ressources des autres entités qui peuplent, près d'elle, le local. Le lien entre attention au local, de la part d'une entreprise, et exercice d'une responsabilité particulière, au-delà de ses propres contours, pourrait sans doute concerner différents objets. La question de la responsabilité de l'emploi à l'échelle locale et des conditions de la mobilité professionnelle dans le département, peut ainsi s'articuler à celle du développement et du « maintien de la localisation » des entreprises du territoire. Cela pourrait donner lieu, comme on l'a vu, à la production d'une information située, en faveur du maintien de la localisation des entreprises val-de-marnaises et de l'aide à la reprise d'entreprise. Il s'agirait ainsi d'anticiper et de prévenir, à l'échelle du territoire, les risques de faillites et les opérations de rachat, en s'appuyant sur l'intervention de différents acteurs, entreprises et collectivités locales au premier chef. Cette capacité d'anticipation et de prévention doit alors reposer sur une connaissance fine du territoire et de ses entreprises, connaissance qui doit être sans cesse réactualisée.

• Quel accompagnement ?

Le rapport qu'une entreprise entretient avec le local s'actualise en continu, et peut donner lieu, à un moment donné, à une bifurcation dans la trajectoire de l'entreprise. L'entreprise peut par exemple, à un moment de sa trajectoire, isoler le local comme un point de passage obligé pour elle, comme un appui par lequel va pouvoir s'opérer, par exemple, un rééquilibrage de son business model, pour assurer la pérennité de la structure. La localisation prend alors une nouvelle importance, acquiert une valeur particulière dans la trajectoire de l'entreprise. Lorsqu'il s'agit en particulier de préserver l'emploi, à long terme, des dispositifs localisés peuvent sans doute jouer un rôle significatif dans l'accompagnement de l'entreprise. En effet, si le local peut constituer un milieu favorable à la pérennité et au développement de l'entreprise, il peut certainement constituer un milieu favorable au soutien de « l'employeurabilité » des petites entreprises, c'est-à-dire de leur capacité à être employeur. Cette dernière, en effet, n'est pas acquise d'emblée, en particulier pour les très petites entreprises. Elle ne se révèle qu'en marchant ; elle est le produit d'un fonctionnement

spécifique de la part de l'entreprise. Certaines entreprises en témoignent directement, devenir un « plus gros employeur », ne va pas de soi. Il y a peut-être ici une indication à saisir, pour les acteurs locaux, relative à la façon dont le local pourrait agir en matière d'accompagnement des petites entreprises. Il s'agirait donc d'accompagner l'entreprise pour lui permettre d'accéder à certains fonctionnements, au bénéfice d'un accroissement de ses propres capacités d'entrepreneur *et* d'employeur. Il s'agirait alors, notamment, de mettre en place des dispositifs ciblés sur la fonction d'employeur, c'est-à-dire susceptibles de contribuer à une gestion des capacités de fonctionnement des entreprises, de leur capacité à être employeur ou employeurabilité. Cela pourrait se traduire par le développement de prestations d'accompagnement de la petite entreprise, dédiées non pas à la création d'entreprise stricto sensu mais plutôt au soutien de cette dimension fonctionnelle de l'activité d'employeur, relative à l'établissement et à l'administration de la relation d'emploi. L'objectif d'améliorer la « qualité de l'emploi » est alors tout autant concerné que celui d'augmenter le volume de l'emploi dans les entreprises.

• Le local comme lieu d'expression

Enfin, le local est un lieu d'expression et, indissociablement, de tension entre logiques économiques et rapports localisés. En effet, les logiques économiques sont *a priori* très largement indifférentes aux périmètres administratifs des territoires – *a fortiori* à l'échelon départemental. Les territoires sont plutôt traversés par des logiques d'entreprises et des rapports de localisation, au croisement desquels se joue leur propre trajectoire économique. Les logiques d'entreprise sont, on l'a vu, gouvernées par la nécessité de créer des assemblages de ressources qui, d'un point de vue économique, ont leur cohérence propre et forment des réseaux. L'entreprise territorialise, ou déterritorialise son réseau productif. Il n'en reste pas moins que le territoire pourrait être le lieu d'exercice d'une vigilance collective, sur la situation économique des entreprises et sur la situation de l'emploi. L'exercice de cette vigilance, adossé à l'intervention des acteurs locaux, s'opère nécessairement à l'articulation entre les logiques d'entreprises et les rapports de localisation dans lesquels ces dernières sont susceptibles d'entrer, au bénéfice de l'avenir du territoire. Ainsi, l'intérêt qu'une entreprise peut trouver à la constitution d'une information relative aux entreprises en difficulté sur le territoire, est *aussi* – d'abord ? – guidé par la logique qui est la sienne d'agencement de son propre réseau productif et, plus précisément encore, par une logique d'extension de ce réseau au moyen d'un éventuel rachat d'entreprises locales – l'entreprise en question étant alors en

situation d'acheteur potentiel. Mais, la dimension du rapport qui peut s'établir entre entreprises et collectivités territoriales est tout aussi essentielle, avec toutes les précautions que nécessiterait l'instauration de ce rapport : mettre en place des rencontres personnalisées avec et entre les entreprises, dans un cadre neutre pour que la parole des uns et des autres se libère. Il y aurait là, de la part des acteurs institutionnels locaux, un rôle d'impulsion à jouer, pour qu'une régulation collective parvienne effectivement à s'instaurer, au bénéfice des entreprises et des salariés du territoire. C'est peut-être ainsi que pourrait s'exprimer et se définir, pas à pas, une sorte de bien commun territorial.

BIBLIOGRAPHIE

Adam-Ledunois (Sonia), Renaud (Sophie), « La coordination spatiale des Parcs industriels fournisseurs », *Revue française de gestion*, 2008/4, n°184, pp.167-180.

Burdillat (Martine), « Gouvernement de l'emploi et gestion du travail », *Cahiers du Gip Mutations Industrielles*, n°63, 1^{er} septembre 1992.

Duclos (Laurent), 2004, « Organisation en réseau et équilibre des pouvoirs », Actes de la journée d'études prospectives du 4 juin, Commissariat général du Plan, Groupe Thomas.

Duclos (Laurent), « L'entrepreneur ne fait pas l'employeur », *Metis Correspondances européennes du travail*, 01 Juin 2007.

Duclos (Laurent), « La flexicurité et la question des sécurités adéquates », *La Revue de l'IRES*, à paraître.

Garnier (Jacques), Lamanthe (Annie), Lanciano-Morandat (Caroline), Mendez (Ariel), Mercier (Delphine), Rychen (Frédéric), « Les modes de transition du tissu productif régional en Provence-Alpes-Côte d'Azur », *Lest*, mars 2004,

Godron (Jacques), « On connaissait leur existence, mais pas leur force... », *Inter Régions*, Numéro spécial Congrès du CNER, N°238, septembre-octobre 2001, pp.26-27.

Groupe Perroux, « La localisation des activités et les stratégies de l'Etat : contributions au débat », Quatre notes de travail du groupe de projet *Perroux*, *Cahier du Plan*, n°5, Commissariat général du Plan, mai 2005.

Groupe Thomas, « Négociation sociale et territoires : enjeux et perspectives », *Le Quatre Pages*, N°3, Décembre 2004, Commissariat Général du Plan.

Moati (Philippe), Mouhoud (El Mouhoub), « Les nouvelles logiques de décomposition internationale des processus productifs », *Revue d'économie politique*, n°5, Septembre-octobre 2005.

Moati (Philippe), Perraud (Annie), en collaboration avec Nadège Couvert, « Localisation des firmes et développement local. La survie des entreprises dépend-elle du territoire d'implantation ? », *Cahier de recherche*, N°159, CREDOC, octobre 2001.

Mouhoud (El Mouhoub), « Mobilité des ménages versus mobilité des entreprises : de nouvelles marges de manœuvre pour l'action stratégique de l'Etat en direction des régions », *Horizons stratégiques*, 2006/1, n°1, pp.44-61.

Veltz (Pierre), « D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation. Quelques thèses sur l'évolution des rapports entreprises/territoires », *Revue économique*, N°4, juillet 1993, pp.671-684.

Veltz (Pierre), *Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel*, Paris, Puf, 2005 (rééd.).

Veltz (Pierre), « L'économie d'archipel », entretien paru dans la revue *Sciences humaines*, N°171, mai 2006.

Veltz (Pierre), 2008, *La grande transition*, Paris, Seuil.

ANNEXES

Entretiens réalisés

Entreprises (entretiens en face à face)

Métallurgie <ul style="list-style-type: none"> • Bravo • Charlie • Hotel • India • Victor 	Caoutchouc-plastique <ul style="list-style-type: none"> • Juliett • Québec • Gamma • Alpha • Sigma
Chimie <ul style="list-style-type: none"> • Echo • November • Oscar • Romeo • Omega 	Santé <ul style="list-style-type: none"> • Lima • Mike • Papa • Zoulou

Total : 19

Artisans (entretiens téléphoniques)

Métallurgie <ul style="list-style-type: none"> • X-ray • Golf • Foxtrot • Yankee • Sierra • Tango • Iota • Epsilon • Kilo 	Santé <ul style="list-style-type: none"> • Bêta • Uniform • Whisky
Caoutchouc-plastique <ul style="list-style-type: none"> • Delta • Lambda 	

Total : 14

Étude sur les enjeux de l'industrie dans le Val-de-Marne

Guide d'entretien

Nom de l'entreprise :

Lieu :

Nom du dirigeant :

Effectif équivalent temps-plein (2008) :

Chiffre d'affaires 2008 :

1. L'ENTREPRISE ET SON DIRIGEANT

1.1 Qui sont les actionnaires de l'entreprise ?

- Actionnaires familiaux ?
- Actionnaires institutionnels ?
- Filiale d'un grand groupe ?
- Société appartenant à un microgroupe (moins de 500 salariés) ?
 - Dans ce dernier cas, savez-vous si la constitution d'un microgroupe est associée à une stratégie de diversification (nouvelles activités, nouvelles implantations géographiques, choix de rationalisation de l'organisation – cantonnement des risques dans des entités séparées –, plus grande souplesse de gestion...) ?

1.2 Le dirigeant est-il le créateur ou le repreneur de l'entreprise ?

1.3 Pourquoi l'entreprise est-elle située dans le Val-de-Marne ?

1.4 L'entreprise envisage-t-elle la création de nouveaux établissements ?

- Dans le Val-de-Marne ?
- Dans un autre département de l'IDF ?
- En province ?
- A l'étranger ?

2. L'ENTREPRISE : SON MÉTIER, SA STRATÉGIE

2.1 Quelle est l'activité exacte de l'entreprise ?

- Description exacte
- Cette activité s'inscrit-elle dans une filière ? Laquelle ?
- Cette filière se situe-t-elle sur le département, la région, le territoire national ?
- Quels sont les liens interentreprises dans la filière ?
- Qu'attendez-vous d'une structuration en filières ?

2.2 L'activité nécessite-t-elle des investissements importants (machines, équipements) ?

2.3 Qui sont ses clients ?

2.4 Où se situent ses clients ?

- Dans le Val-de-Marne ?
- Dans un autre département de l'IDF ?
- En province ?
- A l'étranger ?

2.5 L'entreprise connaît-t-elle ou non des évolutions importantes ?

- Volume d'emploi
- Changement de métier ?
- Évolution des compétences ?
- Impact de la crise ?

2.6 L'entreprise doit-elle innover ? De quels financements dispose-t-elle ?

- Autofinancement
- ANR (Agence Nationale de la Recherche)
- FCE (Fonds de compétitivité des entreprises)
- FUI (Fonds unique interministériel)
- OSEO
- OSEO All
- OSEO CNC
- Autre (à préciser)

2.7 Quels sont les leviers de développement

- Actuels
- À venir (innovation, process, produits...)

2.8 Ces leviers de développement passent-ils par le recours à des infrastructures équipant le département du Val de Marne ? (Hôpitaux, aéroport, Rungis, plateformes logistiques, réseaux routiers, port de Bonneuil, SNCF, transports en commun, hôtels d'entreprise, pôle de compétitivité)

3. L'ENTREPRISE ET SES FOURNISSEURS DE SERVICES

3.1 Faites-vous appel à des prestataires extérieurs spécialisés, pour l'achat de certains services

(objectif : comprendre comment l'entreprise conçoit son organisation et plus loin voir si l'industrie « tire » les services dans le département) :

- Gestion du quotidien (nettoyage, sécurité, transport et logistique, maintenance, services généraux, restauration...).
- Services comptables et fiscaux
- Services informatiques et de télécommunications
- Services commerciaux (marketing, publicité, communication, services après-vente,...)
- Recherche et technologie (études techniques et contrôle, ingénierie,...)
- Services aux salariés (crèches, gardes d'enfants...)
- Services combinés auprès de prestataires multi-services (exemples ?)
- Maintenance de machines

3.2 En matière d'innovation, de recherche et de développement avez-vous passé :

- Un contrat spécifique en innovation ou R&D avec une entreprise ou un laboratoire (public ou privé)
- Un contrat de mise à disposition de chercheurs par une entreprise spécialisée en R&D
- Un contrat de recherche en commun avec une autre entreprise
- La participation à un consortium de recherche (pôle de compétitivité par exemple)

Si oui qui est votre partenaire ?

- Consortium de recherche
- Entreprise ayant, entre autre, une activité de R&D
- Entreprise sans activité de R&D
- Centre technique
- Laboratoire public de recherche
- Association

Dans le domaine de la R&D, le résultat de la relation avec le partenaire est :

- Nouveaux produits ou procédés
- Prototypes
- Logiciels
- Brevets ou licences
- Co-publications

3.3 Dans le cas où l'entreprise appartient à un groupe, certains de ces prestataires appartiennent-ils au même groupe (filiales spécialisées), lesquels ?

3.4 Toujours dans le cas où l'entreprise appartient à un groupe :

- Le recours aux prestataires extérieurs s'effectue-t-il dans le cadre d'un « contrat-cadre » établi par la tête de groupe, et si oui, pour quels types de prestations ?

- La décision d'externaliser est-elle prise au niveau de la filiale, voire de l'établissement ?
- Le contrat est-il passé au niveau de la filiale directement, voire de l'établissement (même si la décision d'externaliser, voire le choix du prestataire, viennent du groupe) ?

3.5 Avez-vous du personnel chargé du suivi de la qualité des prestations fournies par ces entreprises extérieures ?

3.6 Privilégiez-vous plutôt, selon les types de prestations, des prestataires :

- Réguliers (pourquoi ?)
- Occasionnels (pourquoi ?)

Ces prestataires extérieurs se situent-ils :

- Dans le Val de Marne
- Hors Val de Marne

3.7 En termes de services aux entreprises, le territoire du Val de Marne vous paraît-il ou non particulièrement bien doté ?

4. L'ENTREPRISE ET SES FOURNISSEURS DE BIENS

4.1 Dans la fonction approvisionnement (pour votre cœur de métier), êtes-vous un donneur d'ordre ? :

- Contrat d'exclusivité avec un fournisseur de matières premières (nature, durée etc.)
- Contrat passé avec un sous-traitant pour la réalisation de certaines pièces (mais ne relevant pas des services du point 3.1)
- La gestion d'une structure spécifique (GIE par ex.) avec d'autres entreprises pour grouper les achats

4.2 Dans la fonction commercialisation êtes-vous :

- Un donneur d'ordre avec une relation privilégiée avec un distributeur pour vendre vos produits (France, étranger)
- Partagez-vous cette fonction avec d'autres entreprises (réponse à un appel d'offre en commun par exemple)
- Gérez-vous cette fonction vous-même ?

4.3 Quels ont été les principaux critères de choix de votre fournisseur ou de votre sous-traitant, si vous êtes donneur d'ordre :

- Choix guidé par l'appartenance au groupe
- Ses moyens techniques, son savoir faire
- Sa notoriété
- Ses prix
- Sa réactivité ou ses délais
- Ses garanties en terme de qualité (label, certification...)
- Sa proximité géographique
- La garantie d'un contrat de longue durée

Autre

4.4 Ou est principalement localisé votre fournisseur ou votre sous-traitant ?

- Dans le Val-de-Marne ?
- Dans un autre département de l'IDF ?
- En province ?
- A l'étranger ?

4.5 Dans les différentes relations que vous avez engagées avec d'autres entreprises, quelles sont les principales raisons qui vous ont conduit à cette décision :

- Mode d'organisation imposé par le groupe
- Réalisation d'économies d'échelle
- Accession à de nouveaux marchés
- Rentabilisation d'un investissement
- Absence de compétence interne dans le domaine
- Absence des équipements nécessaires
- Recherche d'une plus grande flexibilité
- Recentrage sur votre cœur de métier

4.6 Existe-t-il des contrats écrits en support de ces différentes relations, ou certaines sont-elles plus informelles ?

4.7 Considérez-vous que certaines de ces relations sont stratégiques pour le développement de votre entreprise ?

4.8 Y a-t-il une coopération importante avec vos différents partenaires ?

4.9 De façon générale, quels sont les enseignements et les difficultés de ces différents liens ?

4.10 Si l'entreprise fait partie d'un pôle de compétitivité : le pôle vous permet-il de nouer des relations étroites avec le territoire val-de-marnais ?

5. L'ENTREPRISE ET SES CLIENTS

5.1 Les produits commercialisés par votre entreprise sont-ils :

- Mis à votre catalogue
- Ou êtes-vous un sous-traitant exclusivement (sous-traitance pure)
- Ou êtes-vous un sous-traitant en mettant également des produits à votre catalogue (sous-traitance partielle)

5.2 Dans la fonction de production de l'entreprise (votre cœur de métier) si vous êtes un sous-traitant ?

- Passez-vous un ou des contrats de sous-traitance dans lequel vous êtes sous-traitant

Passez-vous un ou des contrats visant à une mise en commun de moyens pour réaliser un produit (co-traitance) avec une ou plusieurs entreprises, sous une forme contractuelle ou plus informelle

5.3 Vos clients (ceux qui vous donnent des ordres) sont-ils géographiquement situés :

- Dans le Val-de-Marne ?
- Dans un autre département de l'IDF ?
- En province ?
- A l'étranger ?

6. L'ENTREPRISE ET SON (SES) TERRITOIRE(S) D'IMPLANTATION

6.1 Comment percevez-vous l'industrie dans le territoire du Val-de-Marne ?

6.2 Vous paraît-il être un territoire industriel ?

6.3 Quelle est votre perception du territoire et de l'industrie dans le Val de Marne ? Des mutations en cours et des évolutions à prévoir ?

6.4 Votre perception des entreprises du département, de leur niveau d'ancrage territorial, des liens interentreprises dans le département ?

6.5 L'entreprise rencontre-t-elle des difficultés avec ce territoire ?

- Coût de l'immobilier d'entreprise ?
- Manque de surface disponible ?
- Problème d'infrastructure ?
- Problème de fiscalité locale ?

6.6 L'entreprise envisage-t-elle un déménagement ?

- Dans le Val-de-Marne ?
- Dans un autre département de l'IDF ?
- En province ?
- À quelle échéance ? Pourquoi ?

6.7 De quels facteurs l'implantation et le maintien de l'établissement dans le Val-de-Marne dépendent-ils ? (autres que les facteurs immobiliers vus précédemment)

- Proximité des fournisseurs et/ou des clients / de grands donneurs d'ordre
- Centres techniques et de recherches
- Coût de la main-d'œuvre
- Compétence de la main-d'œuvre
- Infrastructures de transport
- Autres

6.8 Avez-vous une bonne visibilité des disponibilités foncières du territoire (département) ?

6.9 Avez-vous des relations autres que commerciales avec d'autres entreprises (dans et hors Val-de-Marne) ? Quelle est la nature de ces relations (clubs d'entreprises, syndicat ou associations professionnelles, pôle de compétitivité etc.) ?

(Objectif : vérifier ou non l'hypothèse qu'il existerait de nombreuses entreprises très isolées)

6.10 Si vous n'avez pas de relations autres que commerciales avec d'autres entreprises, pourquoi ? :

- Vous estimez que votre entreprise est trop petite
- Votre entreprise juge que de telles relations sont trop contraignantes
- Votre entreprise juge que de telles relations sont peu rentables (coûts trop élevés par rapport aux gains escomptés)
- Vos expériences précédentes n'ont pas été concluantes
- Votre entreprise est en train de mettre en place de telles relations
- Votre entreprise n'en a pas ressenti le besoin
- Autres raisons

7. L'ENTREPRISE ET SES RESSOURCES HUMAINES DANS LE TERRITOIRE VAL-DE-MARNAIS

► *Situation présente et gestion de l'emploi*

7.1 Quelles sont les grandes caractéristiques de votre main d'œuvre :

- Niveau de qualification
- Pyramide des âges
- Stabilité/turn over

7.2 Quelle est votre situation actuelle :

- Embauche
- Difficultés de recrutement ?
- Dérecrutement (licenciement, non-renouvellement de contrats courts)

7.3 Avez-vous (beaucoup ou occasionnellement) recours à l'intérim ? Est-ce encore le cas aujourd'hui ?

7.4 Parvenez-vous à anticiper des besoins à venir : en compétences et qualifications, remplacement de savoir-faire (départ retraite), évolution des métiers ?

► *Formation*

7.5 Votre territoire d'implantation vous offre-t-il une main d'œuvre en rapport avec vos besoins actuels et à venir (en termes de recrutement, de fidélisation et de progression professionnelle) ?

7.6 Avez-vous des attentes particulières en matière de formation, et pensez-vous que l'offre disponible sur le territoire peut les satisfaire ?

7.7 Avez-vous une visibilité suffisante de l'offre de formation disponible sur le territoire ? Avez-vous le sentiment que cette offre est dispersée, et auriez-vous par exemple besoin de compétences d'ingénierie, d'« assemblier » ?

7.8 Si vous avez déjà eu recours à des formations proposées sur le territoire, quel bilan en tirez-vous ? Ont-elles répondu à vos besoins ?

► *Branche professionnelle*

7.9 Y a-t-il des dispositifs territorialisés qui peuvent constituer un soutien dans la branche dont vous relevez ?

8. L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL

8.1 Avec quels types d'acteurs institutionnels êtes-vous en relation (publics, parapublics, collectivités territoriales, structures d'intermédiation, syndicats professionnels, syndicats de salariés, élus locaux, etc.) ? Dans quels domaines ou sujets ? Dans quel sens cela s'est-il produit ?

8.2 Quels sont de votre point de vue les apports du territoire, qui sont un plus pour vous (infrastructures, densité industrielle, densité des services aux entreprises, etc.) ?

8.3 Attendez-vous quelque chose des pactes régionaux pour le développement économique ? Quelle dynamique peuvent-ils créer de votre point de vue ?

8.4 Si vous êtes implanté dans le territoire de l'ORSA connaissez-vous cette structure ?

8.5 Dans l'ensemble des domaines que nous avons abordés, y a-t-il de votre point de vue des thèmes ou des problèmes qui mériteraient d'être traités à une échelle territoriale (c'est-à-dire entre les entreprises d'un territoire donné) ?