

DOCUMENT DE TRAVAIL

PME ET INDUSTRIALISATION :
QUE SONT DEVENUES LES PME
DU « MIRACLE CHOLETAIS » (1945-2004) ?

BRUNO COURAULT

N° 53

décembre 2005

**CENTRE
D'ETUDES
DE L'EMPLOI**

«LE DESCARTES I»
29, PROMENADE MICHEL SIMON
93166 NOISY-LE-GRAND CEDEX
TÉL. 01 45 92 68 00 FAX 01 49 31 02 44
MÉL. cee@cee.enpc.fr
<http://www.cee-recherche.fr>

PME et industrialisation :
Que sont devenues les PME
du « miracle choletais » (1945-2004) ?

BRUNO COURAULT
courault@mail.enpc.fr
Centre d'études de l'emploi

DOCUMENT DE TRAVAIL

N° 53

Décembre 2005

ISSN 1776-3096
ISBN 2-11-095785-9

PME ET INDUSTRIALISATION : QUE SONT DEVENUES LES PME DU « MIRACLE CHOLETAIS » (1945-2004) ?

Bruno Courault

RESUME

L'histoire du Choletais, outre qu'elle illustre un cas remarquable où des activités économiques se sont engendrées mutuellement, est exemplaire des mutations des systèmes de PME qui se sont formés en France. Chaque activité s'organise dès le départ en systèmes de PME donneuses d'ordres et sous-traitantes, ces systèmes forgeant leur matrice dans une répartition originale du pouvoir local entre l'économique et le politique. Ce modèle de « décentralisation productive locale » reproduit la logique économique des districts industriels dans lesquels la myriade de petites unités qui constitue le district industriel se trouve inextricablement liée par des « relations de concurrence et de solidarité ».

Or ce modèle théorique, s'il analyse correctement la constitution des systèmes et leur permanence, ne prend pas en compte leur décomposition qui survint vingt ans plus tard. Avec le recul que procure la vision historique de la longue période prévaut une autre thèse, selon laquelle ces deux systèmes ont constitué une forme de résistance à l'inéluctable modernisation *par érosion* des petites structures du système productif français. Selon cette thèse, le Choletais représenterait un contre-modèle de la modernisation économique du capitalisme français. Mais c'est aussi un modèle de développement économique historiquement daté, car ancré dans la tradition, ayant survécu selon des modalités largement à rebours des formes dominantes ailleurs. Comme tel, ce modèle est dépassé, même si historiquement parlant, son histoire est riche de sens et d'enseignements.

Pourquoi des facteurs qui ont préservé si longtemps un modèle de développement endogène, ont vu leur efficience s'estomper et disparaître ? Est-ce le fait du modèle endogène lui-même (*ie.* centré sur des ressources propres qui vont s'épuisant) qui aurait fait son temps ? Est-ce parce qu'il se trouve à son tour happé dans le modèle général devenu dominant (les spécificités locales qui étaient autant de facteurs de résistance s'estompant), auquel cas sa fin sonnerait le glas des économies locales ? Telles sont les innombrables questions que le Choletais pose aux analystes férus d'histoire économique, tant cette région présente à elle seule nombre de traits atypiques.

Mots-clefs : PME, habillement, chaussure, districts industriels, histoire régionale, transformation des industries traditionnelles, marchés locaux, marchés mondiaux, groupes, réseaux.

***SME and Industry: the SME Modernisation in Cholet (1945-2004)?
From a Past “Miracle” to an Open World***

Abstract

The story of Cholet is fascinating. This highlights a lot of lessons, i.e. the understanding of the various ways SME have contributed to economic history. They have claimed the major share of its large economic success for most of the 20th century, but truly escaped the very reputation other places have reached: the reputation of being a place at the heart of a couple of industrial sectors during quite a century long, textile and clothing industry on one side and footwear on the other side. This article reviews their historical roots and their parallel evolution. They both have evolved and developed according to the industrial district model but at their peak, reached at the end of the seventies, they have to cancel the model no more in force! Since this time, they have strongly diverged: the apparel district has collapsed, the largest firms disappearing due to their inability to face the coming competition based on retail chains, but for the footwear industry with a long stable record and a manufacturing process good enough to support real competition by decreasing costs via outsourcing overseas. Finally, the changes have been fairly different in this couple of industries: the clothing industry has been able to reorganise itself through a different model. Most of the production underwent outsourcing. The SME remained responsible to gain or to protect industrial or manufacturing capabilities thanks to an efficient networking system and during the same period of time, the footwear system apparently seemed to resist, but finally wholly collapsed in a different two-step issue: first large groups of shoe-makers merged in the nineties then they bankrupted in the early 2000s. The few remaining small firms continued to survive close to one large major firm of the region, ERAM, which developed successfully over a sixty-year period thanks to its soundly equilibrated strategy, linking local manufacturing to retailing, a solution proven, as the only one, able to secure the restructuring of such an industry in a growing globalisation context.

Key words: *Apparel and footwear regional history; transformation of traditional industries, from local to global markets; SME, industrial districts, clusters and networks.*

JEL classification: *L14; L23; L67; R38.*

Le Choletais¹ offre le cas unique de deux systèmes indépendants de PME, appartenant à l'industrie de l'habillement et de la chaussure, organisés sur une même base territoriale, de part et d'autre de Cholet. Ces deux systèmes ont connu au cours des soixante dernières années une évolution quasi identique : une très forte croissance industrielle dans les années d'après-guerre jusqu'à la fin des années 1970, suivie d'un déclin qui laisse de nos jours l'ancien terrain industriel exsangue au profit de nouvelles activités. La quasi-totalité des grandes entreprises qui avaient vu le jour lors de la première période de forte croissance a par la suite disparu et l'emploi industriel dans ces deux secteurs a connu une chute drastique. Plus intéressant, lors de la phase récente de leur recomposition industrielle ces deux secteurs ont divergé, les PME qui subsistent se regroupant selon de nouvelles logiques qui laissent augurer de nouvelles formes de développement. S'agit-il là d'une phase transitoire, ou cela sonne-t-il le glas de la petite production industrielle traditionnelle, prélude à une disparition quasi inéluctable ? Le Choletais réinterroge les formes du développement industriel de la Petite et Moyenne Industrie (PMI), dont peu d'historiens ont expliqué la quasi-absorption dans la forme Grande Entreprise lors de l'essor du capitalisme français, période que, pour simplifier, on nomme les « Trente glorieuses ».

Après une introduction qui retracera la genèse des interrogations que les études de terrain ont fait naître et rappellera que le modèle de développement des PME choletaises provient en droite ligne de l'histoire longue d'industries à la campagne², j'opposerai les deux grandes phases de l'histoire des PME de cette région. Les enquêtes de terrain permettent en effet de distinguer deux périodes pour caractériser le modèle de développement de cette région : la première correspond aux années de forte croissance économique (1945-1975), qui a popularisé le terme de « miracle économique » en l'accolant aux PME ; elle se clôt par l'histoire des grandes entreprises de production, qui vont refluer ou disparaître lors de la seconde période (1975-2004), sans pour autant porter ombrage au tissu de PME qui va se recomposer sous l'action de la mondialisation en route. Les deux industries dominantes, dont l'évolution avait été synchronisée lors de la longue période d'essor économique, vont diverger par la suite, laissant la place à de nouvelles industries. Ces nouvelles industries sauront mieux valoriser le modèle ancien en l'inscrivant dans de toutes autres logiques que celles qui avaient vu les territoires très directement associés à l'essor des anciennes industries, confirmant la pertinence de la thèse de P. Veltz des « territoires en archipel ». La conclusion sera l'occasion de reprendre l'interprétation économique du modèle de district que je défends : les districts « à la française » sont les reliquats d'une période où l'industrialisation privilégiait une osmose forte entre les habitants et leurs territoires, où le développement économique résultait d'abord et avant tout d'un modèle d'organisation sociale, les responsables

¹ Contribution aux actes du colloque *La mobilisation du territoire. Les districts industriels en Europe occidentale du XVII^e au XX^e siècle*, édités par Michel Lescure, Paris : Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2005.

² Ce travail s'appuie sur de nombreux travaux d'enquêtes réalisés durant près de trente ans auprès des PME de la région, dans une perspective comparative (Royaume-Uni, Italie, États-Unis). Les premiers, relatifs à l'industrie de la chaussure, ont été publiés concomitamment au centenaire de cette industrie (Bernier Duprehelle, document pour le centenaire de la chaussure à Cholet, ronéo, 1989) : Courault, Françoise Rérat, Robert Weisz et *al.*, 1990. Les seconds relatifs à l'habillement ont donné lieu à différentes publications qui couvrent la période 1998-2005, avec un premier rapport du collectif de recherche, *Apparel Production Channels: Recent Experience and Lessons for Policy from the US, UK and France*, by Peter Doeringer, Bruno Courault, Lynn Oxborrow, Elisabeth Parat, and Audrey Watson (ILO, Discussion paper (97), 1998), un rapport de Bruno Courault et Elisabeth Parat, 2000, et une série d'articles sur les PME de la filière habillement en Italie, aux États-Unis et au Royaume-Uni, in *Les dynamiques de PME*, *op. cit.*, par Daniela Bigarelli, (pp. 229-250) ; Peter Doeringer et Audrey Watson (pp. 251-272) ; Lynn Oxborrow (pp. 273-296).

économiques ayant préféré jouer le développement local et régional plutôt que le développement industriel, qui va de pair avec le modèle des grandes entreprises. Bref, c'est à revisiter le corpus des « PME en districts » que l'analyse rétrospective du Choletais doit servir.

INTRODUCTION : LE CHOLETAIS, UNE RÉGION QUI QUESTIONNE LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE FRANÇAIS

Le Choletais est une toute petite région économique. Il est concentré dans un rayon de cinquante kilomètres autour de la ville, chef lieu d'arrondissement et sous-préfecture, situé aux confins sud ouest du département du Maine-et-Loire, lui-même organisé de part et d'autre de l'arrondissement qui porte le même nom. Cette région est synonyme, depuis plus de cent ans, de petites et moyennes entreprises (PME), hier toutes spécialisées dans le textile et la chaussure³, activités relayées depuis les années 1945 par l'essor des industries modernes de l'habillement et de la chaussure. Cette région a toujours connu un essor économique remarquable, que le premier à l'avoir étudié, Guy Minguet, a lié à l'importance de ses PME⁴. Le déclin de ces industries traditionnelles est enravé par un tissu d'entreprises, petites et grandes, nettement plus diversifié. Dès la fin des années 1940, le géographe français Jean-François Gravier mentionnait dans son ouvrage qui a longtemps fait autorité, *Paris et le désert français*, l'existence d'une « nébuleuse choletaise »⁵ tant sa configuration surprenait déjà – vingt-cinq ans avant « l'invention » des districts industriels par Jean-Pierre Houssel en 1972⁶!

C'est à l'issue de la Seconde Guerre mondiale que le textile disparaît au profit d'une industrie de l'habillement qui prit un essor rapide et une importance telle que la place s'est finalement qualifiée comme région de première importance pour l'industrie de la confection. À son apogée, dans les années 1970, la région devint la première région productrice de la chaussure (40 % de la production nationale), la seconde région pour la confection et le prêt-à-porter « femme » (après la région Île-de-France) et la première région pour l'enfant (chaussure et confection).

L'histoire du Choletais interroge les formes de régulation des systèmes locaux – dont on n'a pas encore produit une vision complète, l'analyse des « districts industriels » se centrant sur leur genèse et leur expansion, mais omettant la phase de « décomposition/recomposition » des ensembles de PME, les travaux de Bernard Ganne exceptés⁷. Cette région illustre le cas particulier de deux systèmes de PME, chacun constituant un district distinct, sans autre lien que leur mutuelle auto-genèse. Ces deux systèmes ont trouvé, dans leur maintien en vase clos durant la période d'expansion d'après-guerre, le moyen de se renforcer en s'enracinant dans le modèle préexistant de la proto-industrie. Ce trait est d'autant plus surprenant qu'il advint à une période de l'histoire économique qui vit le triomphe du modèle de la grande entreprise au détriment des formes résiduelles plus anciennes de la PME. Or, l'essor du Choletais fut

³ L'industrie naissante choletaise est restée longtemps confinée dans l'article chaussant en textile, dérivés en partie des sabots de bois et dans le godillot (fabriqué en gros cuir retourné).

⁴ Guy Minguet (1985).

⁵ Gravier Jean François (1972).

⁶ Jean-Pierre Houssel (1972).

⁷ Ils ne portent que sur certains cas de la région Rhône-Alpes, Annonay, Le Cheylard, Oyonnax. Bernard Ganne (2000).

concomitant de celui d'autres systèmes de PME, comme celui du plastique à Oyonnax dans l'Ain (d'abord étudié par Jean Saglio et Marie Raveyre⁸), du décolletage dans la Vallée de l'Arve au cœur des Alpes du Nord (étudié par Claude Courlet⁹), qui s'inscrivaient, eux aussi, en opposition avec les formes économiques de la grande entreprise alors dominante partout ailleurs. Mais il faudra attendre le travail tardif de Annie Lamanthe¹⁰ pour expliquer les raisons de cette anomalie, vue du point de vue de l'histoire des formes dominantes du capitalisme en France.

L'histoire moderne des PME de la chaussure et de l'habillement dans cette région du Choletais est, avec le recul de près de trente ans d'enquêtes et de travaux ininterrompus, l'occasion de revisiter les explications partielles tentées à différentes périodes pour tenter une explication ayant une valeur plus générale. Je m'attarderai davantage sur la période plus éloignée, pour laquelle je réexaminerai l'expression de « miracle » qui était dans la bouche de tous les gens que nous rencontrions à l'époque des premiers travaux, la période récente connaissant une évolution plus radicale et plus facile à interpréter.

1. LE MODÈLE DE CROISSANCE DES PME DU CHOLETAIS : 1945-1975

Les temps de l'histoire longue doivent être rappelés pour comprendre comment les mécanismes de l'accumulation, avec le mouvement de création incessant d'entreprises, ont été sous-tendus par une série de valeurs locales, dont les habitants étaient les porteurs et les gardiens. L'histoire locale recoupe celle des communes qui ne sont pas dissociables de celle des entreprises qui s'y sont localisées. Le Choletais offrait alors l'image d'un territoire où les hommes et leur histoire formaient un tout intangible que cimentait le développement. L'enracinement local, dont tous attestent l'importance, emprunte à la fois à la figure de l'insoumis, mais aussi aux valeurs d'entraide et de solidarité que cultivent les traditions de la société locale.

Cette région a connu une histoire politique et sociologique tout à fait particulière, marquée du poids de son lourd passé. Elle s'est faite un nom dans notre histoire politique, ayant été la seule à s'opposer, les armes à la main, à l'avènement du régime républicain;. Le souvenir des guerres révolutionnaires, dites aussi « guerres de Vendée », a marqué de façon indélébile la mémoire de ses habitants. Cette opposition a longtemps entretenu un modèle économique particulier, qui s'apparente à un modèle politique fait d'enfermement et de repli sur soi, entretenu par la culture du passé. De là date sans doute l'opposition des habitants à la métropole, leur lutte pour la survie impliquant le renoncement à tout recours au pouvoir central¹¹. Ainsi s'explique la première particularité de l'histoire de cette région, son indépendance, qui la place aussi en marge du modèle ailleurs dominant, et qui joua beaucoup dans l'histoire de son développement local autocentré.

⁸ Jean Saglio et Marie Raveyre, 1984 (2). Bernard Ganne est revenu plus tardivement sur l'histoire de cette région : voir sa contribution in *Les dynamiques de PME*, 2000, *op. cit.*

⁹ Claude Courlet, Bernard Pecqueur (1992). Claude Courlet (2001).

¹⁰ Annie Lamanthe (1998) explore l'impact de ce modèle dominant dans le cas des industries agricoles et alimentaires.

¹¹ Maurice Ligot, homme politique et haut fonctionnaire, y mit fin très tard comme maire, de 1965 à 1995, je serais tenté de dire à sa décharge, « malgré lui ».

Ancienne terre d'élection des PME industrielles, la région a connu une véritable prolifération de petites usines sur tout son territoire, en phase avec un mode de croissance et une forme de développement endogène, mais il importe, pour ne pas s'en tenir à des formules creuses, de donner corps à cette histoire. Comment expliquer qu'on ait assisté à une prolifération de créations d'entreprises dans ces deux secteurs de la chaussure et de l'habillement vite devenus dominants au tournant des années 1950, aucune entreprise ne semblant à même de s'imposer aux autres comme cela advint ailleurs ? Des années 1950 aux années 1970, les PME étaient alors en phase avec le mode de développement endogène qui prévalait à cette époque, puisant en son sein les incitations et les moyens de leur propre dynamisme. Elles étaient fortement insérées au plan local, et constituaient *de facto* un véritable « district », s'agissant du système des PME de l'habillement¹², même si les apparences de la « décentralisation productive » (Sebastiano Brusco) n'ont jamais été respectées¹³. Les PME constitutives des deux systèmes industriels distincts empruntaient aux mêmes conditions économiques et sociales.

1.1. L'essor de la chaussure et l'avènement de l'habillement

Le Choletais est un territoire riche d'une longue tradition d'industrie à la campagne (XVII^e, XVIII^e et XIX^e), qui illustre parfaitement le modèle de la « *proto-industrie* » décrit par Mendels (1972) : une multitude de petits ateliers de fabrication disséminés employant une main-d'œuvre abondante dans les campagnes ; ces ateliers produisent en sous-traitance, pour le compte de donneurs d'ordres, des biens ne nécessitant pas un outillage compliqué, et qui sont régis par les pratiques du travail à domicile, qui a longtemps perduré jusqu'aux années récentes (cf. nos enquêtes sur le travail à domicile¹⁴).

Le système productif local reposait sur la survivance d'une très longue activité industrielle diffuse, disséminée dans les campagnes, sous la forme du travail à domicile. Ce système a donné naissance à un territoire de *Petite et Moyenne Industrie*, au sein duquel se sont détachés deux pôles d'industries de biens de consommation fortement implantés, la chaussure et l'habillement, mais avec aussi la présence d'autres industries plus diversifiées, dont les succès ont été inégaux selon les périodes (voir *infra*, partie II). Cholet est ainsi devenue la première région productrice de la chaussure, et la seconde région pour la confection « femme ».

1.1.1. L'essor de l'industrie de la chaussure à l'issue de la Seconde Guerre

Les enquêtes réalisées dans les années 1985-86 auprès des entreprises de l'industrie de la chaussure attestent qu'à l'époque elles étaient constitutives de trois strates d'importance sensiblement égale : un tiers des entreprises enquêtées avaient une ancienneté attestée

¹² L'appellation de district ne vaut pas pour les entreprises de la chaussure, celles-ci n'ayant jamais développé entre elles de relations de sous-traitance, toutes les entreprises réalisant l'intégralité de la fabrication du produit.

¹³ Sebastiano Brusco, 1982 (6). En Italie, les districts sont *tous* constitués de milliers de très petites unités productives indépendantes, donneuses d'ordres et sous-traitantes. En France, la notion de décentralisation n'a cours que dans certaines industries mécaniques et textiles, mais ne s'est pas opérée dans la chaussure, contrairement à ce qui advint en Italie. On ne peut pas dire que des arguments techniques l'aient emporté. Voir le rapport rédigé sous la direction de Bernard Ganne, *Développement local et ensemble de PME*, Séminaire PIRTTEM, CNRS, GLYSI, MSH de Rhône-Alpes, 1992, resté non publié, qui présente l'histoire des formations de « PME en districts » répertoriées à l'époque.

¹⁴ Bruno Courault (1981).

antérieure à la Seconde Guerre, un second tiers avait été créé dans les dix à quinze années qui ont suivi la fin du conflit mondial, et le troisième tiers était de création récente (postérieure aux années 1960). Je ne reviendrai pas ici sur l'histoire de cette industrie (cf. la communication de Michel Lescure, colloque *La mobilisation du territoire. Les districts industriels en Europe occidentale du XVII^e au XX^e siècle*).

Il ressort des publications réalisées à l'issue de cette recherche¹⁵ que quatre facteurs sont susceptibles d'expliquer l'essor de cette industrie dans la région : (1) la mise à son compte d'artisans entreprenants, qui n'hésitent pas à faire venir des ouvriers professionnels de régions voisines (Fougères), et devant le succès remporté par les premiers, professionnels confirmés ; (2) une vague d'imitation importante qui pousse tous les gens entreprenants de cette profession à se lancer dans l'aventure, en créant leurs propres ateliers, travaillant le plus souvent en sous-traitance pour leurs entreprises d'origine, car on est à une période de l'histoire où l'offre peine à satisfaire la demande galopante, la région acquérant très vite la réputation de constituer le noyau dur de l'industrie moderne de la chaussure ; (3) les innovations techniques (en particulier l'injection) que les Choletais ont su mettre en œuvre et généraliser les premiers à grande échelle, car ils n'étaient pas prisonniers de conventions professionnelles trop drastiques ailleurs en usage (Fougères et Romans) qui ont freiné la généralisation de cette technique ; (4) la présence d'une entreprise locale qui joua très vite le rôle de *leader* national, d'entraîneur et de fédérateur des initiatives locales en faveur des industriels¹⁶...

Dans les années 1980, la région compte près de cent vingt entreprises localisées dans un rayon proche de Cholet, dont certaines emploient plusieurs centaines de salariés, la plus importante en employant 1 900 en production (dans cinq unités sises dans la région et deux à l'étranger) et déjà 1 700 en distribution. Mais ces entreprises ont toutes la particularité d'être constituées de petites unités de 50 à 100 personnes¹⁷ et réalisent l'intégralité des phases nécessaires à la fabrication de la chaussure – à la différence des petites unités en Italie qui sont de taille très inférieure et sont spécialisées sur des tâches extrêmement limitées¹⁸.

1.1.2. L'essor des entreprises de l'habillement procède de la reconversion de l'industrie textile locale auparavant florissante

À partir des témoignages recueillis lors d'enquêtes auprès des dirigeants de l'habillement, plusieurs pistes peuvent être avancées qui expliqueraient les circonstances qui ont prévalu à la naissance d'une industrie de la confection (ou prêt-à-porter) spécialisée dans le « chaîne et trame ». Cette industrie aurait vu le jour à l'occasion des soubresauts qui ont accompagné la fin de la Seconde Guerre mondiale. Elle aurait été plus ou moins concomitante de la fin du textile qui était l'apanage des grandes maisons de négoce installées à Cholet même (cf. Michel Lescure, *ibid.*), les nouvelles unités voyant le jour majoritairement dans la région autour de Cholet, à l'extérieur de la ville, sur les lieux mêmes des petits ateliers des pionniers. Elle serait née d'une économie de disette des matières premières, les industriels promoteurs ayant mis à profit la guerre pour se réorienter vers une transformation de la

¹⁵ Bruno Courault, Françoise Rérat (1987). B. Courault, F. Rérat, Robert Weisz (1989).

¹⁶ À l'époque, j'avais recueilli la confiance de l'ancien délégué à la chaussure que le dirigeant de cette société avait énormément œuvré à la création du CAMI (Centre d'Affaires de la Mode et de l'Industrie), instance professionnelle locale commune aux industries de l'habillement et de la chaussure.

¹⁷ Cela correspondait *grosso modo* à l'effectif de deux à quatre lignes de montage à cette époque.

¹⁸ Giovanni Solinas (1982).

matière finale, le drap et le mouchoir, nettement plus rémunératrice, car source d'une plus grande valeur ajoutée.

Le témoignage de François Salmon (*infra*) atteste du rôle stimulant qu'a exercé la rupture des approvisionnements en matière première. La rareté de la matière textile a poussé le jeune chef d'entreprise à valoriser autrement la transformation de la matière et c'est par un simple ajout (réalisé par une main-d'œuvre extérieure à l'entreprise, sous la forme du travail à domicile très développé dans la région) qu'il a trouvé une première solution : la broderie qui va donner au drap d'enfant ses premières spécificités et l'orienter vers ce qu'on appellera par la suite la « parure de berceau » puis, ultime étape plus tardive, le « cadeau de naissance ». Le changement d'activité s'est fait de façon quasi insensible et à la faveur d'une activité de négoce que l'acteur choletais s'est seulement contenté de réorienter à la marge (voir les développements de la généalogie issue de cette famille dans la partie II).

« En 1910 dans l'entreprise, tout se passait ici : mon beau-père faisait le négoce des mouchoirs, des toiles de Cholet. Il achetait dans les tissages et revendait. Il s'était fait une clientèle dans l'Ouest et le Sud-ouest de la France. Ma belle-mère l'a orienté vers autre chose : ils achetaient des petits mouchoirs fins, faisaient des petites broderies dessus. Ils avaient donc quelques ouvrières brodeuses à domicile, et ils présentaient ces petites pochettes au moment des fêtes de fin d'année, pour des mariages ou des baptêmes. C'était très artisanal.

Pendant la dernière guerre, il y a eu le système de tickets d'achat textiles sans lesquels on ne pouvait pas acheter. (...) Mon beau-père ne voulait pas s'en occuper, et était prêt à laisser tomber. Les sept frères et sœurs ont dit qu'il ne fallait absolument pas laisser tomber l'affaire familiale. Mais ils avaient déjà des situations... J'étais marié avec une des filles qui travaillait avec son père. Moi, (...) j'avais trouvé un petit emploi d'aide-comptable (...) Les frères et les sœurs nous ont dit qu'il n'y avait que nous qui pouvions reprendre. Cela ne nous intéressait pas du tout, [mais] ils nous ont dit que c'était un devoir. Ma femme ne voulait pas revenir ici travailler... Bref, nous avons cédé.

En avril 1942, nous sommes arrivés ici pour trouver les étagères vides : il n'y avait pas de tissu, il n'y avait rien. Nous avions quand même besoin de matière première pour travailler (...). Il a fallu se démener. À ce moment-là, je me suis mis en relation avec des industriels de Cholet, des fabricants de mouchoirs, des fabricants de tissus. J'ai continué un peu le négoce que faisait mon beau-père, et j'ai commencé à faire des voyages dans le nord de la France pour essayer de trouver des produits et des matières pour le négoce, ou des tissus qui nous permettraient de faire quelque chose. Le problème était à l'époque de traverser une zone franche entre ici et le Nord. Dans le Nord, du côté d'Armentières et du Cambrésis, les gens souffraient sûrement plus que nous du point de vue alimentaire, et on a compris qu'il fallait apporter ce dont nous disposions, c'est-à-dire du beurre. C'est ainsi que je suis entré en contact avec des maisons... Et je revenais avec une pièce ou deux de tissu qu'il fallait rapporter (...). Je revenais donc avec 4-5 pièces de tissu sur le dos. Avec ce tissu, on a donc continué ces petits mouchoirs, et peu à peu je ramenaient un peu plus de tissu, ou je m'arrangeais pour le faire acheminer.

C'est là que nous avons commencé à faire des petites choses pour bébé, alors qu'on aurait pu dire, si on avait fait un tant soit peu de marketing à court terme, qu'il n'y avait pas de naissances puisque tous les hommes étaient prisonniers. On est parti sur des articles de bébés parce qu'il fallait peu de tissu, et qu'il n'y avait pas de problèmes de vente en particulier : tout ce qui se faisait se vendait, et dans des conditions intéressantes ; il n'y avait pas de prix et les clients proposaient même de payer d'avance pour être sûr d'avoir de la marchandise pour pouvoir vendre (...).

En 1945, il y a eu la cessation des hostilités et le retour des prisonniers. Et 1946 arrive le fameux « baby-boom » : les prisonniers ont eu des enfants, beaucoup de bébés, et nos produits étaient très demandés. Il a fallu faire un développement qui n'était pas tellement étudié parce qu'on parlait peu de marketing à l'époque, mais on a suivi la demande des clients qui nous disaient : "Si vous faisiez tel produit pour bébé, cela nous intéresserait..."

Cela nous a amenés à créer un réseau de représentants, des multicartes... Il faut dire que nous avons déjà cherché à l'époque à nous situer dans le cadeau à la naissance. Ce n'est pas tellement la maman qui venait acheter, mais elle recevait des cadeaux de sa famille, des parrains, marraines, des collègues de travail. Le conditionnement était donc un conditionnement cadeau, des belles boîtes. Cela plaisait beaucoup. On a eu une clientèle française qui s'est développée facilement. C'était de la petite transformation, avec pas trop de main-d'œuvre. La main-d'œuvre était à domicile. On faisait tout, ma femme surtout s'occupait de la mise au point des produits, j'assurais la gestion, la commercialisation et les achats, ce qui n'était pas un travail énorme à l'époque, sauf après 46 [...] »

Interview de **François SALMON**, ancien dirigeant des **Établissements SALMON**, à Villedieu-la-Blouère, 49, réalisé le 16 juillet 1992.

Ce témoignage se trouve corroboré par l'histoire de l'entreprise *MULLIEZ Frères* que nous a résumée Régis Mulliez, son dirigeant rencontré en 1992. Dans ce cas-ci, la guerre a facilité la nouvelle implantation dans l'Ouest d'une entreprise qui se trouvait à l'origine localisée dans le Nord. L'histoire de cette entreprise fait mention de relations étroites avec les entreprises du Nord, et c'est au détour d'un changement de localisation dans l'Ouest qu'elle a privilégié de nouvelles activités orientées vers la valorisation des produits finis, afin de sortir de l'ancienne spécialisation en renouvelant ses activités traditionnelles de filature et de tissage par la confection : le travail du drap débouchant sur celui du linge industriel, l'activité de négoce venant doubler celle de fabricant. Cet exemple témoigne d'une entreprise qui sut faire feu de tout bois. L'extrait suivant illustre une histoire d'entreprise qui plonge fort loin ses racines.

« L'entreprise est probablement l'une des plus anciennes de la région, et peut-être de France aujourd'hui, puisqu'elle a été créée en 1824. (...) C'était une filature hydraulique de coton et de laine. « En 1875, ma famille dans le Nord s'était également lancée dans le textile, comme cela se faisait beaucoup à ce moment-là. Puisque Cholet était plein de tissages, les filateurs de coton du Nord se sont trouvés fournisseurs des tissages de mouchoirs de Cholet. En 1916, mon grand-père (...) est venu se réfugier avec sa famille auprès de ses clients pour qu'ils l'aident à vivre puisque le Nord était occupé par les Allemands. Ses clients lui ont fait un très bon accueil. Assez vite, ils lui ont dit qu'une filature au Longeron allait s'arrêter ; cela les embêtait parce qu'ils aimaient bien lui acheter, mais qu'ils aimaient bien aussi avoir une filature sous la main. (...) »

Ces tisseurs de Cholet ont prêté à mon grand-père l'argent pour racheter cette usine, étant convenu qu'il les rembourserait après guerre, ce qu'apparemment il a fait. C'est comme cela que ma famille est arrivée dans la région, et c'est ce qui explique que dans les activités tissage que l'on a développées, l'entreprise n'ait jamais fait de « mouchoirs de Cholet »¹⁹, puisque nous étions fournisseurs des tisseurs de mouchoirs et qu'il ne fallait pas les concurrencer.

L'entreprise ici a toujours été très fortement intégrée à la commune. La population du Longeron faisait 1.500 ou 2.000 habitants au milieu du XIX^e siècle ; elle en compte 2.000 aujourd'hui, et l'entreprise a toujours été le pourvoyeur principal d'emplois sur place. Je crois qu'au fil des modernisations ou des révolutions industrielles, il y a toujours eu un souci des directions successives de moderniser, mais [aussi] de trouver des nouveaux métiers pour la population.

Au fond, pratiquement depuis son origine - donc depuis 168 ans maintenant - l'entreprise a toujours employé 300 personnes parce que c'est ce qui correspondait à une commune de 2.000 habitants. C'est tellement vrai que lorsque nous avons eu des besoins supplémentaires d'emploi, il a fallu aller ailleurs : nous sommes allés à Mortagne-sur-Sèvre, que j'ai créé il y a dix ans parce que, autant on ne veut pas supprimer des emplois pour les gens d'ici, autant créer une centaine d'emplois supplémentaires n'a pas plus de sens. Mieux vaut se déplacer que mettre les gens dans des autocars tous les jours. L'activité confection a été créée pour donner du travail à la main-d'œuvre féminine.

Le drap de lit a été le métier traditionnel de l'entreprise : la toile à drap est devenu linge de lit confectionné. Un virage stratégique a été pris, difficile à dater, mais correspondant probablement à la période d'après la Deuxième Guerre : la fibre commerciale de l'entreprise s'est toujours sentie moins à l'aise avec les revendeurs qu'avec les utilisateurs ; et sur le plan industriel, l'entreprise a donc fortement développé la vente directe aux collectivités – dont la vente de draps de lit pour les hôpitaux. C'est un problème d'atomes crochus, de sensibilité, de ressentir que la distribution ne recherche que des marges et non un produit proprement dit. Or, nous étions industriels et nous préférons avoir quelqu'un qui s'intéresse au produit – nous l'appelons le "destructeur" du produit [...]. »

Interview de **Régis MULLIEZ**, dirigeant des **Etablissements MULLIEZ** et **BARBE BLEUE**, Le Longeron (49-85), réalisé le 17 juillet 1992.

Les parallèles avec le mouvement de repli de l'industrie du Nord pendant la Première Guerre mondiale ont fortement contribué à asseoir l'activité textile au sens large dans l'Ouest, pas

¹⁹ Pendant plus de cent ans, l'activité traditionnelle des entreprises de Cholet a été le mouchoir : Théodore Botrel l'a immortalisé dans sa chanson « *le mouchoir rouge de Cholet* » (1900). Le dernier fabricant de mouchoir a fermé en 2001. Les édiles locaux continuent d'honorer cette tradition, au grand dam des jeunes et des acteurs locaux qui regrettent la persistance de ce mythe dans l'hagiographie locale (sur le rôle des mythes dans le développement local, voir la communication de Jean Saglio).

seulement dans la région de Cholet, également en Mayenne. Il s'agissait à l'époque d'une véritable délocalisation pour cause de conflit, le second du genre.

Le cas d'une troisième entreprise d'habillement homme, *Racineux*, rencontrée lors de l'étude sur le travail à domicile en 1981, complète le panorama. Son dirigeant disait être originaire du Sentier parisien et avoir choisi de se « délocaliser » vers l'ouest en 1950, à une époque où l'entreprise cherchait à s'agrandir, ayant anticipé les bienfaits à venir de l'industrie naissante du prêt-à-porter. Il prétextait déjà, à l'époque, avoir choisi la région du Choletais pour la qualité de sa main-d'œuvre, dure au labeur, très peu syndiquée et se prêtant de façon souple aux formes traditionnelles du travail à domicile : l'entreprise avait pour cette raison déménagé son siège social, ouvert une unité de confection importante, tout en privilégiant un recours très important au travail à domicile, toujours en vigueur à l'époque de cette enquête (1981).

1.2. 1945-1975 : Pourquoi deux districts encastés dans une même région ?

C'est pendant les trente années de l'après-Seconde Guerre mondiale (1945-1975) que le Choletais a acquis ses caractéristiques actuelles. L'expansion fut d'abord industrielle, dans les deux secteurs dominants, selon une dynamique originale, conforme à l'image d'une « nébuleuse » de petits ateliers disséminés dans les campagnes. De nouvelles unités productives essaient dans tous les villages et hameaux de la région, à partir des forces vives déjà employées et formées dans les entreprises déjà existantes. Elle se fit en respectant les termes d'un savant équilibre entre les deux industries, chacune se déployant sur un territoire distinct de l'autre. Le Choletais illustre un modèle de développement local sur la reproduction sociale, les ressources mobilisées étant inextricablement liées à son territoire – ce qui m'amène à faire l'hypothèse d'un « conditionnement socio-politique proprement local », hypothèse commune aux travaux sur les générations de dirigeants d'entreprise dans les districts industriels (cf. B. Ganne, 1992, *op. cit.* et Émilie Lanciano, 2002²⁰), et que le Choletais confirme : l'appartenance des milieux dirigeants à un même groupe social, éduqué et socialisé dans les mêmes instances (écoles et collèges, patronages et associations sportives), ayant préservé son attachement au territoire, formé et respectueux des mêmes outils, adoptant un modèle social identique, valorisant le travail productif, prônant le partage des ressources productives territoriales, et riche d'une même éthique que résume la formule suivante : « le développement de l'entreprise prévaut sur l'appropriation personnelle du patrimoine²¹ ».

1.2.1. Un développement industriel local identique, assis sur une matrice commune, l'essaimage, modèle qui combine toutes les variables du territoire (démographie, sociologie, politique, culture...)

Le modèle choletais combine trois composantes : (1) un modèle d'emploi assis sur une démographie prolifique et un modèle social centré sur les valeurs de la communauté locale ; (2) un modèle d'industrialisation endogène (le développement se nourrit des ressources qu'il

²⁰ Émilie Lanciano (2003).

²¹ Les premières générations qui y ont mis fin sont celles-là mêmes qui ont contribué à son éclatement : n'étant plus en mesure de diriger leurs entreprises dans un contexte totalement différent, elles ont dû les céder à des gens le plus souvent extérieurs à la région, rompant ainsi avec le monde de l'entrepreneuriat local.

mobilise, hommes et capitaux, en favorisant leur reproduction sur une base restreinte au territoire, modèle qui fonctionne en économie fermée); (3) des stratégies d'entreprise en phase avec les pratiques entrepreneuriales locales (importance des pratiques d'imitation dans la propagation des innovations). On s'en tiendra ici aux deux premiers, ayant déjà illustré à de nombreuses reprises les pratiques et modèles d'entreprises adoptées par les entrepreneurs choletais²².

1.2.1.1. *Un modèle de développement auto-entretenu avec la reconversion réussie du textile habillement.*

L'industrialisation prolonge directement le modèle proto-industriel antérieur. La présence diffuse de petits ateliers de travail à domicile disséminés dans les campagnes a fortement contribué à la dynamique industrielle qui s'est instaurée à l'issue de la période de reconstruction, tant après 1918 qu'après 1945. Les histoires d'entreprises, que nous avons reconstituées au tournant de cette dernière période, attestent d'un dynamisme local surprenant, comme « auto entretenu », qui a nourri le modèle de développement endogène. Les effets induits entre les deux industries n'apparaissent pas clairement, si ce n'est au travers d'une dynamique industrielle territoriale – et non pas d'une dynamique d'entreprises –, la même organisation productive prévalant dans les deux industries.

Au départ, le dynamisme résulte des pratiques du travail à domicile, première forme de décentralisation de la production, qui se trouve réactivée par l'ouverture de nouvelles entreprises qui cherchent toutes à susciter de nouvelles recrues dans leur environnement local immédiat. Suit alors la création de nombreuses petites entreprises, réduites le plus souvent à des ateliers de douze à vingt personnes, simples extensions des entreprises existantes, qui regroupent des travailleuses à domicile et de nouvelles recrues. Par la suite, le modèle va essaimer et se propager à d'autres activités, avec une dichotomie accentuée entre Cholet et les campagnes : l'industrie de la batellerie de plaisance qui va se développer plus tard autour des Herbiers, siège de l'entreprise *Jeanneau*, va suivre quasiment le même modèle²³.

Le dynamisme industriel peut être expliqué schématiquement : le marché a brutalement perdu son rôle purement local qui était traditionnellement le sien jusqu'à la Seconde Guerre, pour s'élargir à une série de places régionales du grand Ouest, puis à l'échelle du pays²⁴. La croissance du marché était alors sans limite, et toutes les affaires nouvelles qui démarraient étaient quasiment assurées de croître, à condition de respecter un minimum de règles de bonne gestion. Il n'est pas surprenant dans ces conditions de constater que le passage du textile à la confection et au prêt-à-porter, qui étaient des activités nouvelles dans les années

²² Cf. les publications nombreuses relatives aux stratégies industrielles des entreprises de la chaussure (1987, 1989, 1992) et de l'habillement (2000). Je me démarque ici des histoires de créateurs d'entreprises rapportées par M. Ligoit (2003) dans son ouvrage sur les entrepreneurs choletais : en privilégiant la figure du créateur d'entreprise, coupé de son contexte local, l'auteur mésestime le rôle du tissu industriel et se méprend sur les cas de réussites individuelles qui adviennent pendant toute la période. La réussite du Choletais fut avant tout celle d'un groupe social, élargi à la communauté de sa population, soudé dans une organisation économique, les industriels et les artisans, petits et grands, avec leurs salariés, et non celle de quelques uns qui, par leurs succès, se seraient octroyés le mérite de cette réussite collective. Cela n'empêcha nullement la réussite de certains, plus habiles à avoir su préserver leurs acquis dans l'histoire, mais une telle réussite est indissociable de celle de l'organisation socio économique et du modèle dominant qui prévalait.

²³ Cette industrie a engendré un pôle plasturgique, qui, vingt ans plus tard, occupe une place non négligeable à côté des sites historiques d'Oyonnax et de Sainte Sigolène.

²⁴ Par exemple, l'entreprise *ERAM* nous avait commenté son expansion sur la base de cette idée originale : elle a développé son réseau de boutiques en propre et de franchisés d'abord dans la région Ouest lors des années 1950 et 1960, puis l'a implanté avec le succès que l'on sait dans toute la France dès la décennie suivante.

d'après-Seconde Guerre, se soit opéré sans coup férir, la réussite des premières entreprises à s'y être lancé ayant joué un rôle de catalyseur auprès des autres, au point que cinquante ans plus tard il est étrange de réaliser que ne subsistent que deux entreprises ayant conservé une activité textile.

1.2.1.2. *L'essaimage favorise une dynamique d'industrialisation par la création ininterrompue de nouvelles unités*

La dynamique économique qui va prévaloir lors du premier cycle (1945-75), puis cumuler au cours des dix suivantes, se caractérise d'abord et avant tout par un très fort taux de création d'entreprises, associant les responsables économiques locaux de tous bords, politiques, économiques, professionnels, chacun œuvrant pour ouvrir son atelier, avec le concours et le soutien d'industriels déjà reconnus (la suite de l'histoire de l'entreprise *Salomon*, extrait suivant). Il s'agissait le plus souvent d'ateliers de sous-traitance créés par des techniciens ou contremaîtres, qui se lançaient avec l'engagement de leur ancien employeur de démarrer leur activité en partageant avec lui une partie de la production en sous-traitance. Ils ne disposaient pas de contrats fermes les liant à leurs anciennes entreprises, il s'agissait d'accords tacites liant les deux parties. Certaines entreprises, comme celles des frères Jaunet (*Newman et Gaston Jaunet*), *Maugin*, ou *Albert*²⁵, ont ainsi aidé à la création de trois, quatre ou cinq ateliers de sous-traitance, tous localisés dans un rayon de quinze à trente kilomètres autour de leurs sièges, employant de quarante à cent personnes. En réalité, ces créations se substituaient dans l'esprit des gens de la région aux anciennes pratiques du travail à domicile, qui consistaient à approvisionner en travail toute la communauté proche.

L'histoire du développement des deux entreprises, dont nous avons suivi les premières mutations au sortir de la guerre, confirme cette thèse et illustre chacune à leur manière une telle dynamique (extraits suivants). Elles se développent sur place dans un premier temps, jusqu'à ce que l'intensité de leur croissance les contraigne à imaginer d'autres solutions pour croître. L'histoire de la première entreprise confirme la constante qui amène les dirigeants de cette région à refuser un modèle de développement par croissance interne, en grandissant sur place ou en rachetant les concurrents moins entreprenants. S'affirme ainsi, dès le départ, ce qui va constituer la matrice originale du développement des entreprises choletaises, et ce, dans les deux industries alors dominantes : créer de nouveaux sites là où existe une main-d'œuvre disponible²⁶, en l'occurrence dans les hameaux et villages proches où ne se trouve encore aucune unité, en modulant cette contrainte au gré des besoins spécifiques (par exemple, la recherche d'une main-d'œuvre masculine ou féminine, cette exigence se conjuguant avec la complémentarité possible hommes femmes en vigueur dans la chaussure, l'habillement attirant *de facto* « naturellement » des femmes... Voir les développements ci-dessous).

« [...] Cela s'est poursuivi avec des extensions : on ajoutait un bâtiment, un bâtiment, un bâtiment. On avait même derrière un beau jardin sur lequel on a fait une aile qu'il n'aurait jamais fallu faire ; il aurait fallu partir carrément là où nous sommes maintenant, mais les banques ne prêtaient de l'argent qu'à ceux qui pouvaient prouver qu'ils n'en avaient pas besoin. On en avait besoin, mais on n'était probablement pas assez costauds.

²⁵ Les deux premiers à Cholet et autour de Cholet, le troisième aux Herbiers.

²⁶ Ce principe est rigoureusement contraire avec celui qui prévaudra dans le modèle de croissance des industries qui vont rechercher une concentration de leurs unités productives et chercheront à déplacer leur main-d'œuvre. Il s'agit là d'un signe distinct au modèle du développement des PME en districts, qui leur est spécifique et traduit leur enracinement dans le modèle antérieur de la protoindustrie dont ce modèle se prévaut (voir la communication de Jonathan Zeitlin, qui souligne la continuité des deux modèles).

En 1963, il a fallu faire le grand saut : construire une usine là où elle existe actuellement avec 50-60 personnes en atelier, plus une trentaine à domicile : des personnes qui travaillaient pour nous, qui venaient chercher le travail, qui venaient le rapporter, qui travaillaient le temps qu'elles voulaient, quelques heures par jour. On a donc construit cette première partie de l'usine avec équipement, investissement de matériel.

En 1965, c'était le plein boom économique. Il y avait quatre ou cinq usines de chaussure ici, plus toutes les usines de chaussure qui existaient et toutes celles qui démarraient à ce moment-là, créées par des gens qui étaient dans le métier (des contremaîtres), et qui se sont lancés. C'est un peu ce que vous avez dû trouver chez les façonniers qui sont des gens qui sont partis comme cela, parce qu'il y avait besoin de main-d'œuvre. L'industriel, plutôt que d'embaucher, préférait avoir à faire à des gens à qui il faisait sous-traiter ses produits. Dans la confection, cette sous-traitance s'est développée très vite ; cela a été beaucoup plus long dans la chaussure. C'était des petits ménages où la femme était couturière, l'homme avait une autre profession ou était tailleur. C'était efficace pour nous.

Nous avions du mal à trouver de la main-d'œuvre parce qu'il y avait la chaussure ; ce n'était pas une question de salaire puisqu'ils étaient à peu près les mêmes à quelques pour cent près. Mais à l'époque pour avoir du personnel il fallait fournir le logement. L'industrie de la chaussure qui existait ici avait deux-trois usines quand même anciennes ; ils avaient acheté des logements, souvent vieux, ou ils avaient fait construire avec l'aide du « 1 % logement » qu'on utilisait comme on voulait et qu'ils utilisaient plutôt que de le verser à une caisse centrale, ce qui leur a permis de construire des logements, et donc d'avoir du personnel parce que c'était donnant-donnant. Les gens n'avaient pas de mal à trouver un emploi, mais si on leur donnait un logement, ils venaient là où on leur donnait un logement. Nous n'avions pas de logements, mais nous bénéficions d'une préférence donnée par le personnel - en l'occurrence des femmes - à un emploi dans le tissu, dans la lingerie, plutôt que dans la chaussure qui, à l'époque, était certainement moins propre qu'aujourd'hui, moins propre que le travail que nous faisons qui attirait sûrement davantage les femmes et les jeunes filles.

Puisque nous ne trouvions pas suffisamment de main-d'œuvre dans la région, nous avons pensé à aller voir à l'extérieur. Dans la commune de Saint-Lézin, à côté de Chemillé, nous avons acheté un atelier qui était une ancienne fabrique de chemises avec une trentaine de personnes qui avait déposé son bilan (ou arrêté). Nous avons d'abord pris 10 ouvrières et avons installé l'une d'elles comme directrice ; elle était responsable de l'entreprise, ce qu'elle est d'ailleurs toujours puisque l'usine existe toujours et s'est bien développée (elle emploie maintenant 130-150 personnes).

A peu près dans le même temps, une personne qui travaillait pour nous à La Boutechère à côté de Saint-Florent-le Vieil, nous a paru assez débrouillarde, assez entreprenante. Nous lui demandé de regrouper quelques personnes autour d'elle - qu'elles travaillent avec elle ou chez elles - qui seraient notre personnel à nous, mais dont elle serait responsable : elle nous ferait les fiches de travail de la journée, ce qui simplifierait notre tâche et nous compenserions par un salaire correspondant à sa fonction. C'est là qu'on arrive au grand tournant.

Un beau jour nous leur avons dit : "Pourquoi ne vous lanceriez-vous pas ?" "Oui, mais on n'a pas de locaux... Il faudrait essayer de voir". Très vite, ils ont trouvé l'ancienne école publique qui était désaffectée et ils ont obtenu de la commune de s'y installer : ils étaient entre 7 et 10 à ce moment-là. Il restait du personnel à nous jusqu'au jour où nous leur avons dit : "Cela ne vous intéresserait pas de prendre l'affaire à votre compte ?" Son mari n'était pas du tout dans la partie puisqu'il était chauffeur dans une affaire de transport. En réfléchissant, ils ont dit oui. On a négocié les conditions. Dans les mois qui ont suivi, son mari a arrêté son travail et ils se sont mis tous les deux à travailler. Et c'est une affaire qui s'est bien développée, qui est devenue tout à fait autonome.

Après, nous leur avons proposé en 1975 de racheter également l'usine de Saint-Lézin où il y avait alors une trentaine de personnes. Là encore, ils ont accepté. C'était moins lourd pour nous, et cela correspondait mieux à la réalité des choses : ils étaient responsables de leur travail, de l'organisation de leur travail, connaissant le personnel que, nous, nous ne connaissions pas. En fait, ils étaient déjà un peu responsables de l'affaire, mais pour notre compte. Et c'est parti comme cela. »²⁷

Suite de l'interview de **François SALMON**, Établissements **SALMON**, à Villedieu-la-Blouère (49), le 16 juillet 1992.

Ces propos confirment que la pratique de « l'essaimage » a été le mode unique de création spontanée de nouvelles unités, qui a soutenu l'essor économique de la région. Ces pratiques corroborent ce que l'on sait des mécanismes d'industrialisation qui ont eu lieu dans les différents districts étudiés par les collègues français et italiens, mécanismes préexistants à la proto-industrie étudiée par les devanciers des théoriciens des districts (en France, Dewerpe *in* Ganne, 1992 ; voir également le chapitre final de J. Zeitlin). La dynamique qui en a résulté a

²⁷ Mon correspondant analyse ensuite ce qui s'apparente à « l'essaimage », qui est le mécanisme par lequel les entreprises de cette région se sont toutes agrandies à une période où leur activité était florissante.

suscité la création de nombreuses petites entreprises spécialisées dans les deux activités²⁸, les industriels choletais demeurant avant tout des producteurs techniciens, et comme tels maîtrisant les compétences attachées au produit et à sa fabrication.

1.2.1.3. La démographie et l'emploi féminin sont les facteurs clés du développement endogène

Le Choletais est une région connue pour sa natalité forte. Les records de natalité étaient alors systématiquement mis en parallèle avec les mouvements incessants d'essaimage des petits ateliers à la campagne. Démographie des entreprises et démographie des familles évoluaient en parallèle, illustrant un type de développement industriel dans lequel le travail des femmes jouait un rôle essentiel. Le double salaire a permis un enrichissement dont ont profité toutes les communes de la région. C'est d'ailleurs une des raisons de l'essaimage des petits ateliers dans chaque commune de la région. Le renversement qui est advenu au début des années 1980 atteste une chute de la natalité plus brutale qu'ailleurs (étant donné les records démographiques qu'elle connut jusqu'aux années 1970). Il est surprenant que le décrochage démographique, lequel survint au tournant de la décennie 1970, puisse être rapproché de la fin du modèle de création d'industrie à la campagne qui avait alors cours.

Cette dynamique industrielle repose sur un modèle d'emploi qui s'est trouvé consolidé par sa très forte assise démographique : la natalité a façonné un modèle d'emploi que l'on retrouve dans nombre de régions d'industries de biens de consommation. Les jeunes filles commençaient à travailler dès qu'elles sortaient de l'école à quatorze ans ; elles s'interrompaient quelques années au moment de la naissance de leurs enfants, et revenaient travailler ensuite. La forte natalité, qui s'est conjuguée dans la région avec un fort taux d'emploi industriel, a conforté le modèle d'emploi dit de « *la double activité* », un membre travaillant dans une activité (agriculture) en rapport avec l'habitat du ménage, le conjoint travaillant dans une autre activité industrielle ou de service, localement proche. Ce fort taux d'emploi explique que les gens aient réussi à préserver leur vie sur place (le slogan de la région a été longtemps « *Vivre et travailler au pays* »), en faisant construire leur maison dans le village même où les parents habitaient²⁹. Le développement économique fut donc bien avant tout un modèle de *développement local*. Si la chaussure a davantage privilégié les cinq cantons ruraux autour de la ville de Cholet, l'habillement s'est largement délocalisé et essaimé largement au sud et à l'ouest de la ville.

L'emploi des femmes y est largement majoritaire, très majoritairement dans l'habillement où leur taux d'emploi peut monter jusqu'à 90 %, alors qu'il ne dépasse pas 50 % dans la chaussure, où les postes tenus par les femmes sont traditionnellement ceux de la piqure (tige) et des finitions, les postes de montage étant souvent mixtes, les hommes uniquement majoritaires en cas de coupe automatisée et sur les postes de montage (encollage tige semelle), surtout après la généralisation de la technique de l'injection dans les années 1960. Une autre caractéristique liée au rôle massif des femmes est l'importance des femmes chefs d'entreprise dans l'habillement, alors que nous n'en avons pas rencontré dans la chaussure. Il n'existe enfin aucune mobilité entre les deux secteurs, alors qu'on connaît un cas récent

²⁸ Un journal interne aux adhérents du Groupement des industriels faisait état de création de petits ateliers tous les six mois et signalaient l'origine professionnelle de ces créateurs, dont pas un n'a subsisté vingt à trente ans plus tard !

²⁹ Pour cette raison, le taux de construction de maisons nouvelles a été pendant longtemps aussi prononcé dans les communes des trois départements du Maine-et-Loire, de Vendée et des Deux-Sèvres que dans la ville de Cholet, l'explosion démographique de cette dernière s'étant produite plus tard lors des décennies 1980 et 1990.

d'entreprise ayant su faire évoluer son personnel de la chaussure vers le sac de voyage (à cause de grilles de salaire supérieures).

1.2.2. Les raisons de l'encastrement dans une même région des deux districts industriels

1.2.2.1. La « nébuleuse choletaise » : une dynamique commune aux deux systèmes

On peut affirmer que toutes les entreprises ont adopté le même schéma de développement dans les années de croissance. Les chefs d'entreprises sont restés dans leur immense majorité des petits entrepreneurs locaux, et n'ont jamais cherché à jouer le rôle de « notables » locaux, tous œuvrant, *via* le développement de leur entreprise, à leur territoire local. Certains endossaient les responsabilités de maire dans leurs communes respectives, sans que cela soit systématique : il ne s'agissait pas de troquer un jeu de rôle (économique contre politique), comme cela advint couramment ailleurs, mais de favoriser un mouvement continu de création d'emplois – raison pour laquelle ces créations d'unités ont fortement profité aux populations locales. Le modèle d'une usine dans chaque commune, voire dans chaque hameau, date de cette époque, et malgré les crises et les fermetures, il a largement survécu, certes passablement écorné, de nouvelles ayant pris le relais dans d'autres activités. Le développement local présente à ce titre des caractéristiques originales de solidarité et d'entraide locales³⁰ qu'on ne trouve qu'exceptionnellement ailleurs (dans l'Est, l'Alsace, le pays de Sochaux Montbéliard et le Jura).

Le développement de l'entreprise *MULLIEZ*, dont on a déjà présenté les prémises, confirme l'importance du choix d'une stratégie visant à renforcer la spécialisation industrielle : tout faire pour être le premier à adopter une innovation, en l'occurrence passer du drap écru au vêtement d'hôpital, puis au vêtement professionnel grâce à l'adoption du mélange polyester, et enfin au vêtement d'image, comme le raconte notre interlocuteur :

« [...] Nos origines roubaisiennes faisaient que nous avons conservé une structure assez traditionnelle : la direction commerciale était à Roubaix, et l'usine de production était essentiellement ici ; pour compléter l'alimentation de la filature d'ici qui était petite, il y avait à côté de Roubaix un autre petit tissage de coton. A la faveur de la crise de 1969-70 – mais faut-il parler de crise dans le textile parce que la crise suppose une situation qui ne dure pas beaucoup ? Dans mon berceau j'entendais déjà parler de crise du textile – ... donc à la faveur de cette période difficile, mon père a pris deux décisions importantes : il fermait la direction commerciale de Roubaix pour créer une direction réelle au Longeron, sur place dans l'Ouest – on peut conserver un siège social dans le Nord mais la direction commerciale doit être proche de l'outil industriel –, et il m'a proposé de venir puisqu'il partait en retraite. Je suis aux leviers de commande depuis 72.

Abandonnant la direction commerciale de Roubaix, nous avons immédiatement ici pris la décision de rajeunir le réseau de représentants et d'accentuer le côté [clientèle] collectivité [...], et de ne plus travailler qu'avec des exclusifs. Ces exclusifs continuaient à voir la distribution traditionnelle, mais faisaient un très bon boulot dans les hôpitaux. Et dans les années 76, on s'est dit qu'il était quand même idiot d'avoir une force de vente qui va dans les hôpitaux uniquement pour leur vendre des draps écrus avec une faible valeur ajoutée et une très forte concurrence. "Qu'est-ce qu'on pourrait bien vendre d'autre dans les hôpitaux ?" Quand on est à Cholet dans les années 75, en plein essor de confection, il ne faut pas être très génial pour se dire qu'on va faire des vêtements pour les hôpitaux.

On a commencé vers 74 à vendre du vêtement. On avait évidemment la filature, le tissage. On a changé au tissage : au lieu de ne tisser que du drap, on tissait du drap et du tissu pour les vêtements avec lequel on faisait des blouses. Le coton brut qui rentrait d'un côté sortait de l'autre sous forme de vêtements. Puis très vite, on s'est

³⁰ Un exemple en guise de preuve : un industriel italien de Carpi (Sauro Mazzola, PDG de la société *Carioca di S. Mazzola*) a raconté lors de la Biennale du Textile de Roanne de 1998 que son entreprise avait pu subsister pendant les premières années grâce à l'aide d'un industriel de Cholet, M. Jousse, qui avait obtenu, pour le compte du collègue italien alors sous-traitant, des crédits de campagne auprès d'une banque locale de Cholet pour financer ses découverts. L'entraide ne connaissait alors pas de frontières.

rendu compte que commençait une évolution très forte des tissus pour vêtements professionnels, avec en particulier dans ce domaine-là, l'apparition de nouveaux tissus polyester et coton qui arrivaient des États-Unis, qui donnaient des facultés de traitement, de lavage tout à fait intéressantes ; et nous nous sommes précipités là-dessus en disant que nous ne tisserions pas les tissus vêtements et que nous irions les chercher.

Nous étions tout nouveaux dans le domaine du vêtement. Alors que beaucoup d'entreprises qui étaient de vieux routiers du vêtement professionnel n'ont pas voulu suivre quand ils ont vu apparaître ces nouveaux tissus qui entraînaient des méthodes de travail très différentes parce qu'on leur disait qu'il fallait réduire la vitesse des machines à coudre, qu'il fallait changer le fil, etc., nous, nous avons eu la chance de ne rien connaître, et nous avons donc suivi à la lettre la notice de ce qu'il fallait faire. Cela nous a bien réussi : on a fait une première percée dans les hôpitaux. De là les loueurs de linge qui, à l'époque, louaient surtout du linge plat et à qui on n'avait jamais été foutus de vendre un seul drap, ont commencé à dire qu'on devrait leur vendre aussi nos vêtements qui étaient bien faits pour les hôpitaux. Et on s'est mis à beaucoup travailler avec les loueurs de linge.

Nouveau virage dans les années 85 : on est passé du vêtement hospitalier au vêtement image de marque, c'est-à-dire au vêtement destiné à l'industrie en général, aux services, vêtement à usage professionnel mais qui n'est plus du tout le vêtement de travail, mais le vêtement porteur de l'image de l'entreprise. »

Suite de l'interview de **Régis MULLIEZ**, Établissements **MULLIEZ** et **BARBE BLEUE**, Le Longeron (49-85), le 17 juillet 1992. Cette entreprise s'est étendue de part et d'autre du cours d'eau (nécessaire à son activité textile) qui sépare les deux départements de Vendée et du Maine-et-Loire.

C'est d'ailleurs cette même stratégie d'innovation technique qui a réussi aux industriels de la chaussure choletaise avec le choix de la technique de l'injecté. Selon tous les industriels rencontrés, le choix de cette technique leur a procuré une avance formidable sur le plan technique, en réduisant les coûts du montage, et en renforçant du même coup la spécialisation des Choletais face aux autres producteurs français. Selon plusieurs interlocuteurs, les producteurs des autres régions n'ont pas voulu ni pu développer aussi rapidement cette innovation technique, ce qui a conforté notablement l'avance des Choletais.

1.2.2.2. Une régulation économique spécifique

Comment expliquer que le modèle industriel qui a prévalu soit resté identique dans les deux systèmes industriels ? Tous les acteurs que nous avons interrogés persistent à penser qu'il n'existe aucun lien direct, ni capitalistique, ni économique, ni d'aucune sorte, entre les deux industries qui se sont développées dans cette région, *grosso modo* à la même époque et selon les mêmes mécanismes. Pourtant, un élément de réponse figure sans doute dans le mode de régulation que les industriels ont mis en place. Cette régulation m'avait longtemps échappé : on a en France une mauvaise appréciation du thème de la régulation économique, croyant trop souvent qu'elle n'existe pas, ou qu'elle se limite à des questions internes à la concurrence entre entreprises d'un même secteur³¹. Or, les deux groupements industriels de l'habillement et de la chaussure ont joué un rôle déterminant dans la régulation de branche : ils sont responsables de la fixation des salaires internes aux entreprises de la branche, étant directement impliqués par la négociation des accords de salaires avec les syndicats. Or ces groupements se sont mis en place très tôt dans la région, en tout cas bien avant les années 1970, sans doute au cours des années 1950 ou 1960. Ceci explique que, plutôt que d'adopter un schéma de croissance interne, comme cela prévalait dans la croissance des autres industries, les Choletais aient opté pour un schéma de croissance externe, consistant à faire croître leurs unités en en créant sans cesse de nouvelles par essaimage : les unités nouvellement créées étaient soumises aux mêmes conditions de salaires, seules y échappant

³¹ Jamais Becattini (2000) n'aurait pu développer sa théorie du district de Prato si Gabi dei Ottati (1995) n'avait exhumé le rôle des tarifs entre sous-traitants à Prato.

les entreprises non adhérentes au groupement³². De telles clauses sont essentielles pour comprendre la survivance d'un modèle de concurrence étroitement régulé localement dans chaque système industriel.

L'autre élément d'explication, corollaire du précédent, est l'entente implicite qui existait *de facto* entre les responsables politiques et économiques pour localiser les nouvelles unités créées dans les villages et hameaux où n'existaient pas encore d'unités de production : la spécialisation dans une activité existante valait accord de préférence pour l'industrie en question³³. L'exposé du modèle entrepreneurial choletais explicite les caractéristiques du modèle entrepreneurial commun aux deux systèmes industriels : une logique de reproduction sociale, qui est à la base de cette construction locale.

Culturellement, le modèle choletais est également très original : ni modèle paternaliste (comme le Nord), ni modèle capitaliste (comme l'Est), il baigne dans une socialisation locale intense, englobant tous les aspects de la vie locale. La proximité de modes de vie ruraux ne permet pas de dissocier le mode de production économique du mode de vie local, et à ce titre participe d'une certaine façon de la reproduction locale de sa population.

La phase de croissance des entreprises est à peu près identique dans les deux systèmes : si certaines PME grossissent et passent du statut de Petite ou Moyenne entreprise à celui de grande entreprise (rares sont en réalité les premières s'agissant des entreprises qui appartiennent au système local), les autres, qui constituent en fait la grande majorité, font tout pour garder la même taille, selon l'expression consacrée par plusieurs dirigeants rencontrés : « On ne veut pas grossir, notre effectif correspond exactement à notre structure. », étant sous-entendu que, plus on devient gros, plus on prend le risque... de ne plus savoir maintenir l'activité de l'entreprise ! À cet égard, la dynamique de croissance a continué d'emprunter aux traits originaux et spécifiques au modèle du district industriel –au sens marshallien du terme³⁴.

Qu'est-ce qui explique l'emprise d'une telle culture sociale, professionnelle, entrepreneuriale ? Comparée à d'autres traits de culture connus, qu'est-ce qui fonde la spécificité des Choletais, qu'ils soient professionnels, acteurs du développement local, entrepreneurs ou travailleurs ? On reconnaît là la question que Jean Saglio³⁵, comme avant lui les collègues du LEST dans d'autres dispositifs, s'est posée lorsqu'il s'est confronté à la recherche de facteurs explicatifs de comportements sociaux identiques, non ou difficilement réductibles à l'économique. Je la reformulerai en me demandant quelle culture entrepreneuriale cimenterait les Choletais.

³² On comprend ainsi la raison de la création d'un second groupement qui a prévalu dans l'habillement. Signalons que les deux groupements professionnels de la chaussure et de l'habillement sont restés très longtemps à l'extérieur de leurs fédérations nationales. G. Minguet (1985 ;1993) revient sur ces points dans ses deux ouvrages sur le Choletais et l'industrialisation de l'Ouest, mais il ne mentionne pas le rôle des groupements dans la régulation locale des salaires.

³³ À telle enseigne que, à la toute fin du processus, dans les années 1980, il n'existait plus de territoire vierge disponible pour installer de nouvelles unités, et les responsables durent aller prospecter en dehors de limites habituelles de leurs territoires spécialisés : ainsi l'entreprise de chaussure *Gep* a localisé la dernière unité nouvellement créée en dehors des cantons habituels, s'exilant à Nueil sur Layon, distant de plus de 60 km de son lieu d'origine, St Germain sur Moine.

³⁴ Alfred Marshall (1934).

³⁵ Jean Saglio (1993).

1.2.3. Un modèle entrepreneurial commun à l'économie et à la société choletaise

Il a résulté une sorte de régulation locale propre, à partir de pratiques implicites : l'attachement local de la main-d'œuvre est garanti par le partage des mêmes espaces de lieux (superposition des espaces privés et publics) ; il est renforcé par la vie sur place dans les entreprises (qui s'apparentent par certains aspects à des petites communautés, puisque chacun y retrouve ses voisins, souvent des proches ou des gens d'une même parentèle). Cette proximité fait naître parfois des mouvements de solidarité surprenants³⁶. Curieusement, les pratiques syndicales très vivaces dans les milieux agricoles locaux ne se retrouvent pas dans les entreprises, la proximité locale et sociale expliquant sans doute cette anomalie : s'y substitue un fort sentiment d'appartenance locale qui pallie l'absence de revendications sociales³⁷. Le chef d'entreprise est très actif et présent sur tous les lieux de la vie locale (politique et associative). Il n'éprouve aucun besoin de s'ériger en notable (les thèses de G. Minguet et B. Ganne déjà citées s'opposent à la thèse de Grémion des chefs d'entreprise « notables »³⁸).

La *dynamique de création des entreprises* fut identique dans les deux industries dominantes, les autres industries qui se sont implantées localement ayant adopté des modalités totalement différentes. Le modèle de l'essaimage implique le respect par tous les protagonistes de l'expérience du travail dans les entreprises de la région, le dirigeant étant assuré que son ancien salarié adoptera les mêmes méthodes de travail en tous points conformes à celles en usage dans l'entreprise dont il est issu : méthodes, critères de qualité, contrôle, prix. Pour ces raisons, il se portera garant de son essor auprès des banques et des fournisseurs, et lui manifeste au départ une confiance totale. Le régime de la confiance est inhérent aux pratiques d'autoreproduction des petites entreprises dans un tel contexte.

L'appartenance au même milieu professionnel, que double l'appartenance à la même communauté villageoise, décuple le pouvoir référentiel du modèle économique originel et renforce l'emprise du mode de production mi artisanal, mi industriel, sur l'ensemble des pratiques professionnelles largement unifiées. Ces dernières confirment le postulat d'une appartenance au même modèle entrepreneurial. Ce mécanisme est similaire aux pratiques qui ont lieu dans les districts italiens du Nord Est (Vénétie) et du Centre (Emilie Romagne, les Marches), avec toutefois une différence de taille : la vitalité des districts se nourrit en Italie d'une très forte mobilité de la main-d'œuvre. Cette mobilité ne se comprend que comme la condition même de l'autonomie professionnelle, qui pousse l'ensemble des salariés d'une même profession à jouer la carte entrepreneuriale en Italie, alors qu'elle est restreinte dans le Choletais aux seuls professionnels qui essaient et créent de nouvelles unités, à condition d'y avoir été incité par leurs anciens dirigeants³⁹.

³⁶ La région a connu dans les années 1990 une très forte mobilisation en faveur de localités de Roumanie, drainant tous les espaces de la vie politique locale : paroisses, entreprises, associations, mairies.

³⁷ Les conflits du travail qui naîtront apparaissent très tard dans la vie des entreprises, et pour des raisons extérieures à la vie des entreprises : c'est le cas du conflit qui survient à la fin des années 1970 dans l'entreprise *Gaston Jaunet*, consécutif à l'arrivée d'un nouveau dirigeant extérieur à la région, qui modifie les règles d'organisation du travail et se met à dos l'ensemble du personnel féminin. Ce fut le premier dur conflit du travail dans la région, qui a marqué les esprits, on en parlait encore dans les années 1990.

³⁸ Pierre Grémion (1976).

³⁹ Cf. G. Solinas, *op. cit.* Voir aussi Bruno Courault, Françoise Rérat (1987).

Trois facteurs ont fortement contribué à unifier le modèle : l'origine commune des entrepreneurs (l'appartenance au même « moule »), les ressources locales (mêmes *habitus*), un modèle de travail et d'emploi commun, tout manquement au modèle entraînant l'exclusion de la communauté locale. Tous les créateurs d'entreprises ont une origine locale, et lorsqu'ils sont originaires d'autres régions, leurs liens familiaux les aident à réussir leur implantation professionnelle, leur réussite étant alors due à leur savoir-faire gestionnaire ou technique. Trente ans après, leurs itinéraires font apparaître des histoires voisines, sur la base d'expériences passées ou présentes communes (écoles, associations et clubs locaux...). La sociodémographie reste l'atout commun au terreau industriel choletais, avec un modèle d'activité commun aux femmes, le poids de la natalité, le poids des mêmes écoles qu'ont fréquentées les futurs dirigeants (le Collège de Saint-Laurent-sur-Sèvre), les entreprises ayant constitué les premiers centres de formation de la main-d'œuvre. À la source du modèle choletais, on retrouve le rôle des savoirs, des traditions et des pratiques professionnelles communes, tous unifiés localement⁴⁰.

Le scénario est *grosso modo* le même : les PME empruntent toutes leurs facteurs aux ressources locales, l'appartenance au même lieu étant la condition *sine qua non* garantissant le maintien et la pérennité du système local. Il existe donc un mécanisme d'autoreproduction, à base professionnelle, qui agit comme une sorte d'autofécondation du système par ses éléments locaux. Il importe à ce stade de préciser la nature des ressources sur lesquelles s'appuie le modèle original des districts, et qui commandent en très grande partie son essor.

Les hommes, travailleurs salariés, patrons ou artisans, sont des locaux qui ont toujours exercé leur activité professionnelle dans la même activité. Ils y ont été le plus souvent formés par leurs parents (ou proches en termes de famille, avec la tradition longue et forte du travail à domicile, partagée par toutes les familles de la région depuis plus de deux siècles). Mais il existe des exceptions s'agissant des dirigeants, qui n'ont dû leur réussite qu'à l'existence de liens familiaux, ceux-ci n'étant validés que par des pratiques de gestion qui ont su faire leurs preuves.

Il existe donc comme une espèce de savoir commun collectif que garantit l'appartenance au milieu industriel local – version néo-schumpétérienne –. Ce savoir est à la fois le moule commun aux ressources et aux savoirs locaux, et le ciment qui unifie les pratiques locales, en assure l'unicité et en garantit la reproductibilité (il joue en réalité un peu le rôle que joue les normes dans les grandes entreprises industrielles, puisqu'il contribue à codifier des pratiques entre travailleurs appartenant à des espaces sociaux et professionnels communs : exemple du salarié professionnel qui s'installe comme sous-traitant et dans un premier temps travaille exclusivement pour l'entreprise donneuse d'ordre dont il est issu).

Il y a ensuite les « recettes » qui assurent et maintiennent l'activité des entreprises selon un modèle là encore commun : il est difficile en la matière d'utiliser l'expression de « modèle d'entreprise » au sens des auteurs anglo-saxons (« *business model* » ou Benghozi [2002]), mais c'est en fait de cela qu'il s'agit, et la caractéristique du modèle du district stipule que le modèle est commun à toutes les entreprises du lieu. Une fois mis en place (*ie.* une fois adopté le positionnement en termes de produit – marché), il n'est plus question d'en changer, sous peine de devoir faire de nouveaux apprentissages entrepreneuriaux hasardeux et de ne pas bien les maîtriser. Cette quasi « loi » expliquerait la très forte spécialisation industrielle des acteurs, commune aux deux filières chaussure et habillement, qui s'apparente à une triple

⁴⁰ Cette analyse contredit la thèse de créateurs individuels, ayant réussi sur le simple postulat de leur histoire individuelle comme le soutient M. Ligot (2003) dans son ouvrage sur les entrepreneurs choletais.

spécialisation : produit, profession, technique. Elle est à l'origine de la réussite des industriels choletais, qui, tout le monde s'accorde à leur reconnaître cette vertu, ont su se montrer efficaces et bons sur le plan technique et industriel, à une époque où il suffisait de tout mettre en œuvre pour satisfaire la croissance soutenue d'une demande parfaitement prévisible, en phase avec les attentes du marché et les structures de la distribution.

Mais en même temps, la force du modèle est de rendre possible l'arrivée de gens extérieurs à la région et aux entreprises, qui acceptent de se plier aux mêmes règles. Rappelons que, même aujourd'hui, deux groupements industriels s'opposent en termes de pratiques entrepreneuriales dans l'habillement, dénotant l'appartenance à deux communautés de patrons d'origine fort différente : le groupement des patrons locaux qui, sous le nom de groupement *Ouest Mode Industrie*, fédère tous les sous-traitants choletais revendiquant leur appartenance à ce milieu patronal local, et un autre groupement professionnel patronal, qui réunit des industriels n'appartenant pas au même groupe social local et qui s'est fédéré à l'échelle des trois grandes régions de l'Ouest (la Bretagne, les Pays de la Loire et le Poitou), en adhérant à l'Union française des Industries de l'Habillement⁴¹. On peut dire que le modèle s'est reproduit pendant près de trente ans dans les deux industries à l'identique, en préservant les modalités de croissance et les arrangements locaux qui ont fait la preuve de leur efficacité⁴². Il importe de voir maintenant pourquoi ce modèle s'est défait, rapidement dans le cas de l'habillement, en se recomposant, et a sombré plus tardivement dans la chaussure.

2. LA RECOMPOSITION DU PAYSAGE INDUSTRIEL (1975-2004) : UNE DIVERGENCE DANS LE REPOSITIONNEMENT DES DEUX SYSTÈMES

Les caractéristiques du modèle choletais ont largement subsisté de 1975 à 1985, avant de connaître un infléchissement très notable à partir des années 1985-1990, au point de voir le modèle de développement, que l'on croyait immuable, battu en brèche tout au long de la décennie suivante, avant de se recomposer partiellement au cours des toutes dernières années (2002-2004). Dans cette partie, j'examine les conditions qui ont prévalu à la nouvelle dynamique postérieure à la rupture, rupture qui s'est fait sentir à des époques différentes pour chaque système. Dans l'habillement, on peut l'analyser comme une décomposition, prélude à une recomposition partielle sous la forme d'un système de PME en réseau. Dans la chaussure, il n'en a pas été de même, car les fermetures d'entreprises n'ont pas provoqué l'émergence de nouvelles PME ni indépendantes ni sous-traitantes – mais, étant donné le caractère récent de ces fermetures, peut-être est-il trop tôt pour se prononcer. La fin des

⁴¹ Cette dualité dans la représentation patronale en dit long sur le jeu des forces d'exclusion et de regroupement qui fédèrent les premiers en les opposant aux seconds. Rien n'est moins simple quand on saura que le président de la Fédération de l'habillement n'est autre qu'un des patrons les plus actifs de Vendée, qui fait partie du premier groupement !

⁴² Il existe toutefois une différence de taille avec le modèle de référence italien : en France, la structure déconcentrée qui va de pair avec la division extrême de la production en séquences quasi infinitésimales, pratiquée en Italie, n'existe pas – en tout cas pas dans les deux activités que nous considérons ici. Les ateliers déconcentrés que les entreprises de la région ont créés, ou suscités, dans leur environnement immédiat atteignaient toujours un seuil minimal supérieur à la taille minimale de l'atelier, soit 26 à 28 personnes pour l'atelier de la chaussure, et 10 à 12 minimum pour l'habillement (chiffres valables pour les unités de la seule région de Cholet, aux époques respectives de nos enquêtes). À Carpi, capitale de la maille en Italie, la taille moyenne des entreprises s'établit autour de 6-8 salariés !

districts ne signifie donc pas automatiquement la fin des systèmes de PME, mais elle présage de leur refondation sous des formes différentes.

Une chose est de tenter de comprendre *a posteriori* les raisons d'une période d'expansion aussi longue, qui s'apparentait à une sorte de « miracle », une autre chose est de prolonger l'analyse antérieure pour comprendre comment jouèrent les différents facteurs explicatifs de l'expansion passée et comment de nouvelles conditions mirent fin à cette période mythique. C'est à l'issue de cette première phase d'expansion rapide (entre 1985 et 1988 pour la chaussure, 1990 et 1991 pour l'habillement) que je fis toutes mes observations et qu'il m'apparut que nombre des clichés anciens qui prévalaient encore dans la décennie précédente ne correspondaient plus à la réalité. Lors d'une première série d'enquêtes dans l'habillement, fin 1990, je découvris que le modèle passé était déjà en voie de recomposition rapide⁴³ et qu'il ne s'apparentait plus en aucune façon à celui qui dominait encore dans l'industrie de la chaussure dont je venais d'achever l'étude dans une perspective comparatiste (note 24). Une seconde série d'enquêtes dans les PME de l'habillement, effectuée en 1995-96, m'a permis de prendre la mesure de la mutation totale qui avait affecté le système des PME de l'habillement, alors que les entreprises de la chaussure semblaient manifester une plus grande longévité, que je n'arrivais pas à m'expliquer. Toutefois, d'ultimes retours tardifs entre 2000 et 2004 m'apprirent qu'il fallait déchanter, que le modèle du passé était bien révolu et que le district de la chaussure était à son tour sérieusement touché.

L'existence de l'ancien district a permis la mobilisation de ressources internes qui ont préservé la cohérence et la solidarité entre industriels. Ceux-ci savaient en effet d'expérience qu'ils ne pourraient s'en sortir qu'en puisant en interne les ressources pour changer. La formation, condition indispensable pour une « montée en gamme » salvatrice, fut le passage obligé pour négocier une nouvelle place dans la filière. Tels semblent être les deux ingrédients qui ont rendu possible cette mutation. On discutera le fait qu'apparemment la mutation ne fut pas aussi bien réussie dans la chaussure que dans l'habillement – en rappelant toutefois que la perte d'emplois consécutive à la fermeture des grandes entreprises dans l'habillement il y a vingt ans fut nettement supérieure à celle due aux licenciements massifs récents dans la chaussure⁴⁴.

La période révolue de la formation en district est importante pour comprendre que les PME ont changé du tout au tout : elles ont appris à dénouer les relations qui les liaient aux grandes entreprises locales, au profit d'autres relations les liant désormais entre elles avec les autres acteurs de la filière, extérieurs à la région. Mais cette thèse sous-entend aussi que les PME ont une aussi grande légitimité, dans la perspective d'une économie mondialisée soumise aux délocalisations, que dans le cadre d'une économie fermée comme c'était le cas hier, l'emprunt au modèle passé du district expliquant la façon dont elles ont réussi à mobiliser les ressources qui ont été le moteur de leur adaptation.

L'interprétation des changements récents ne va pas de soi : comment expliquer, entre autres choses, que les grandes entreprises qui avaient vu le jour au plus fort de cette phase d'industrialisation aient toutes disparu, *ERAM* faisant figure d'exception ? Comment comprendre que les formes d'industrialisation passées, qui ont engendré dans l'habillement un tissu de PME sous-traitantes (organisées sur de toutes autres bases que celles qui avaient prévalu trente ans auparavant), n'aient rien suscité de comparable dans la chaussure ? Comment interpréter le décalage qui s'établit entre la vague des fermetures des grandes

⁴³ Cf. la publication déjà citée qui en rendait compte (F. Rérat *et alii*, 1992).

⁴⁴ Les premières se sont élevées à six ou sept mille, alors que les secondes atteignent trois mille.

entreprises de l'habillement dans les années 1975-85, et celle beaucoup plus tardive des entreprises qui s'étaient entre temps constituées en groupes dans la chaussure, qui survint entre 2002 et 2004 ? La structure en réseau, qui se profile dans les formes d'organisation des « PME résiduelles », s'inscrit mieux en phase que ne le faisaient les entreprises dans le passé avec d'autres formes de mises en relation avec les donneurs d'ordres nationaux et internationaux. Elle est tout à fait conforme à la restructuration que connaissent, par exemple, les centaines de PME italiennes du Veneto (Crestanello *et alii*, 2003).

Aussi je m'attacherai dans cette seconde partie, plus lapidaire, à comprendre les raisons d'un tel décalage dans les mutations des deux systèmes, après avoir rapidement instruit les modalités propres à chaque système. Ayant analysé ailleurs les mutations des PME de l'habillement⁴⁵, je me bornerai à une réflexion sur la comparaison des deux systèmes, et reviendrai en conclusion sur les enseignements du cas choletais au regard de l'histoire.

2.1. Des grandes entreprises aux PME – le décrochage des deux systèmes. Décomposition et recomposition des systèmes de PME

Les deux industries ont évolué de façon divergente et décalée. L'habillement a connu une mutation en profondeur, avec deux phases majeures, la disparition des grandes entreprises en l'espace de dix ans (1978-88), puis la recomposition du paysage industriel, des PME en district aux PME en réseau, en parallèle avec le passage du « local au mondial »⁴⁶.

L'évolution de l'industrie de la chaussure a été très différée dans le temps, les tendances qui ont pesé sur l'habillement n'ayant fait sentir leurs effets que très tardivement, ce qui explique que pendant vingt ans les industriels de la chaussure n'ont rien vu venir. Les restructurations brutales ont touché les trois principaux groupes de fabricants (à l'exception du géant local *ERAM*) causant de façon très soudaine la disparition de près de trois mille emplois entre 2002 et 2004. Outre la fin décalée d'un système, face aux péripéties de la recomposition de l'autre, qui justifie que je prolonge d'autant l'analyse jusqu'à aujourd'hui, l'exemple choletais si emblématique offre un cas de figure unique pour mieux déchiffrer l'effet de la mondialisation sur des industries de main-d'œuvre organisées en districts.

À partir des années 1970, la croissance des deux systèmes s'essouffle et ne suit plus les mêmes phases, comme ce fut le cas pour les deux premières séquences. L'habillement est le premier district à se restructurer mais les causes en furent autant internes qu'externes : les Grandes Entreprises ont eu les pires difficultés à faire face aux opérations de cession et transmission qui ont pris place entre la fin 1970 et le milieu des années 1980 ; la distribution qui avait très longtemps porté le système lors de cette période subissant ensuite une érosion fatale aux fabricants indépendants. La chaussure continue de monter en puissance dans le contexte d'une industrie nationale très en perte de vitesse, et le premier plafonnement dans la croissance ne se fera sentir qu'à la fin des années 1980. Le décalage entre l'évolution des deux secteurs tient à leur moindre implication dans l'économie en filière qui s'instaure très

⁴⁵ Le district des PME de l'habillement a déjà fait l'objet de publications qui détaillent nombre des points sur lesquels il est inutile que je revienne : Elisabeth Parat, Bruno Courault (2000, *op. cit.*, pp. 337-361). Bruno Courault (2005), (47). www.cee-recherche.fr/fr/doctrav/pme_textile_restructuration_delocalisation.pdf

⁴⁶ Un tel mouvement ne doit pas faire oublier que, derrière ces mutations assez radicales, s'est constitué un nouveau pôle de confection enfantine (qui a engendré lui-même tardivement un pôle d'activité plus large dédié à l'enfant). Ce pôle vient de se voir reconnaître le statut de « pôle de compétitivité », décision du comité DATAR du 12 juillet 2005.

rapidement dans le textile habillement, la chaussure suivant une évolution plus lente, bien que la mondialisation de la production se soit faite tout aussi vite.

Le mode de développement local a toutefois poussé à l'édification de modèles qui procèdent de la même matrice originelle, mais qui ont connu des modalités pratiques distinctes, selon l'appartenance à l'une ou l'autre des deux activités traditionnelles. Ces modèles connaissent toutefois de sérieuses transformations depuis dix à quinze ans, inégalement prononcées selon les deux activités.

Pourquoi un tel décalage dans les effets de la mondialisation ? Tout laisse à penser que les PME de l'habillement ont su s'adapter à la mondialisation (au prix de la fermeture des entreprises qui ne surent pas s'y adapter, donc d'une chute des effectifs de presque de moitié⁴⁷), alors que celles de la chaussure ont choisi une solution inverse : elles ont d'abord résisté vingt ans durant, en constituant entre plusieurs d'entre elles des groupes d'importance moyenne, puis ces mêmes groupes qui avaient tenté d'apporter une parade en se regroupant sombrèrent, seules au final une poignée de petites structures réussissant à se maintenir.

S'agit-il des effets d'une même évolution, la fin étant rapide dans un système, différée dans l'autre, ou bien a-t-on affaire à une véritable mutation du district des PME de l'habillement en système réorganisé de PME en réseau – comme je le pense dans le premier cas –, alors que le second district de la chaussure aurait seulement sombré, aucune alternative n'étant possible ? Mais alors comment expliquer qu'une trentaine de petites structures seraient encore capables de résister dans l'industrie de la chaussure, avec leurs seules forces ?

2.2. Les modalités de la décomposition et recomposition des deux districts

Le premier décrochage survint très tôt, au tournant des décennies 1970-80 et pour des raisons que personne ne comprit au départ : les grandes entreprises de l'habillement se défirent très vite de leurs sous-traitants, avant d'être cédées ou de disparaître, les petites unités qui dépendaient d'elles entièrement s'étant assez vite réorganisées en comprenant qu'elles ne devraient leur salut qu'à la... délocalisation ! Notons au passage ce fait assez surprenant : ce sont les PME du Choletais qui sont parties les premières faire fabriquer à l'étranger, à l'époque au Maroc et en Tunisie⁴⁸. De son côté, l'industrie de la chaussure s'est maintenue de façon prolongée pendant vingt ans, mais cette période vient de se solder par la quasi-disparition des groupes d'importance moyenne qui avaient vu le jour au cours de la décennie précédente.

⁴⁷ Cette chute peut s'interpréter différemment selon le point de vue considéré : aux industriels qui se plaignaient devant un représentant officiel venu les visiter (Préfet ou délégué à la DATAR) d'avoir dû réduire la voilure en supprimant la moitié de leurs effectifs ou plus, le responsable de leur groupement professionnel faisait remarquer qu'ils en avaient créé quatre ou six fois plus dans les pays choisis pour leur délocalisation (pays du Maghreb ou anciens pays d'Europe de l'est). Faut-il retenir le nombre d'emplois supprimés ici ou le nombre d'emplois créés... par les mêmes entreprises ailleurs ? Tout dépend du point de vue où on se place.

⁴⁸ Il est vrai que s'étaient propagées les histoires d'autres industriels qui avaient délocalisé une partie de leur production dans des pays voisins, à l'époque, des coûts de main-d'œuvre nettement inférieurs (comme l'Espagne et le Portugal dans les années 1960-70 – Europe obligeait !).

2.2.1. La rupture fait émerger de nouvelles formes de reconfiguration industrielle

Une série de facteurs va faire sentir son action dans les deux secteurs, contribuant à la remise en cause des équilibres antérieurs qui assuraient et confortaient la pérennité de ces systèmes productifs locaux. Il s'agit tant de facteurs externes qu'internes, mais il est vraisemblable que les conditions externes du développement industriel ont changé en profondeur et affecté plus durablement l'activité des deux systèmes.

- Une rupture dans les *trends* de consommation qui voit l'importance de la consommation de biens de la personne en chute libre, ce qui va de pair avec une division du prix des produits par deux dans la confection enfantine au début des années 1990, également dans la chaussure, à la fin de cette même décennie 1990, et leur écrasement dans l'habillement féminin à la même période. Il s'agit là de la conséquence la plus directe et immédiate de la concentration de la distribution, qui entend lutter et réagir par la baisse des prix à la diminution de la demande émanant de la clientèle, toutes catégories confondues.
- Un changement également radical dans les formes de distribution, avec la disparition de la figure du détaillant spécialisé et son remplacement par la figure des « usines à vendre » qui sont devenues la majorité des points de vente, tant ceux des chaînes spécialisées qui gèrent les ventes selon des plans décidés par la centrale, que ceux détenus par les franchisés qui ont perdu petit à petit la faible part d'autonomie que leur assurait leur statut de propriétaire des locaux.
- Le troisième facteur de changement est d'une autre nature, car il affecte l'adaptation ou l'inadaptation d'une génération d'entrepreneurs aux nouvelles conditions qui président à l'internationalisation de la filière.

Ces mutations se font sentir de façon similaire en tendances, sinon termes à termes, dans les deux systèmes de PME, avec un déclin des unités industrielles. Examinons les évolutions propres à chaque activité, avant de tenter une explication du décalage qui s'établit entre les deux systèmes industriels.

2.2.2. L'historique des reconfigurations dans le secteur de l'habillement (tournant des années 1980), entre fermetures et recompositions des liens inter entreprises

Trois événements ont scandé la restructuration des PME de l'habillement : les grandes entreprises ont toutes fermé. Leurs sous-traitants ont dû se réorganiser sur de nouvelles bases et aller chercher ailleurs des donneurs d'ordres. Ce faisant, ils ont su préserver les bonnes relations nouées antérieurement pour tisser entre eux un réseau d'échanges et de bonnes pratiques qui les a aidés à renforcer leur spécialisation.

2.2.2.1. La disparition des grandes entreprises concomitante du passage « du local au mondial »

Dans l'habillement, le pôle local de fabricants s'était constitué de façon autonome par rapport aux autres donneurs d'ordres nationaux au cours des décennies, avec sa propre dynamique de marché (spécialisation sur les produits chaîne et trame, dans le prêt-à-porter femme et la confection enfantine), avec ses propres pratiques de sous-traitance locale, et ses propres règles de fonctionnement. Il s'est progressivement défait entre les années 1975 et 1985. Il s'est comme fractionné et a connu une mutation très forte : les industriels locaux, fabricants, ont disparu en tant qu'acteurs influents, leur rachat ayant profité à des groupes extérieurs à la

région. Les sous-traitants ont dû apprendre à travailler sans eux : ils ont noué d'autres relations avec les acteurs de la filière, selon une diversité de repositionnement (Parat, Courault, 2000, déjà cité).

Des grandes unités ferment à la suite de différents épisodes : reprise par des entreprises étrangères à la région (Gaston Jaunet) qui ne réussissent pas à ménager une transition et préfèrent jeter l'éponge. D'autres sont rachetées par des capitaux extérieurs à la région, qui ne réussissent pas à imposer leur management : *Léon Kligman*⁴⁹ rachète ainsi *Maugin* et *Jacques Jaunet*, mais ces rachats sonnent le glas de ces deux entreprises, car, outre le fait qu'ils soulèvent un problème de culture d'entreprise – ou de cession difficile à gérer –, ils se traduisent par des échecs dans le *management*. D'autres, comme l'entreprise *Albert*, sont reprises par des capitaux locaux, mais avec une nouvelle direction, qui ferme la quasi-totalité des unités de production. Seule l'entreprise *GSA* fait l'objet d'une reprise dans la continuité avec un changement de *management*, un ancien directeur d'*Albert* étant nommé PDG (voir *infra*).

2.2.2.2. La restructuration du tissu des PME sous-traitantes

Toutes les GE avaient créé au cours des années 1960 de nombreuses unités sous-traitantes, qui leur appartenaient souvent en propre, mais étaient aussi indépendantes. Elles assuraient la plus grosse partie des commandes de ces unités, qui étaient soit des sous-traitants exclusifs, soit des partenaires privilégiés. Lorsque les GE se sont restructurées, la première chose qu'ont faite les repreneurs ou les nouveaux dirigeants a consisté à mettre un terme à ces relations privilégiées. Les PME sous-traitantes furent ainsi forcées de se réorganiser sous peine de disparaître, et le résultat fut qu'elles conquièrent rapidement leur autonomie, trouvant facilement de nouveaux donneurs d'ordres extérieurs à la région. Toutefois ce changement stratégique fut lourd de conséquences, autrement plus importantes que leur « décentrement » initial.

Beaucoup de ces PME sous-traitantes ne purent faire face et fermèrent. Parmi celles qui ont su résister, deux cas de figure se sont fait jour : les premières sont restées sur les mêmes métiers et ont appris à devenir autonomes en se recentrant sur les spécialisations (produits – marchés), mais elles n'ont pu le faire qu'en partant en délocalisation ; d'autres ont changé du tout au tout leur positionnement et ont tenté de se repositionner sur le haut de gamme à l'image des trois *leaders* régionaux qui avaient déjà fait œuvre de pionniers dans cette voie (Marie Pirsch, Jacques Brémaud et Jackie Servazeix).

Le plus surprenant est sans doute que, sans l'avoir fait exprès, les premières ont été de fait les premières PME de la filière à partir en délocalisation, pour deux raisons précises : elles avaient la taille et la réactivité nécessaire pour le faire, les GE étant prisonnières de leur impuissance à se restructurer très vite, elles n'avaient pas d'autre choix, sauf à changer de métier ! À l'époque (fin des années 1980, début des années 1990), elles étaient les premières à opérer une pareille mue. Avant, la sous-traitance restait sur le territoire et il était plus ou moins inconcevable pour les fabricants nationaux de délocaliser leur production.

Les PME ont réalisé une double mutation si on en juge d'après les résultats et les performances qu'elles continuent de réaliser, et dont atteste entre autres leur participation au Salon « Made in France », salon créé par le gérant de leur groupement. Elles ont parfait leur spécialisation en termes de métiers, de compétences et de positionnement pointu dans la

⁴⁹ Gendre de l'ancien industriel de l'Aube, Pierre Lévy, qui avait assuré la prospérité de cette région dans les années cinquante et soixante : voir la *Revue de l'Economie Française* (1998).

filière. Elles ont acquis une réputation qui en fait aujourd'hui, en partie, les partenaires des donneurs d'ordre du luxe et de la haute couture, dont on n'aurait jamais imaginé il y a quinze ou vingt ans une pareille allégeance. Les PME sous-traitantes de l'habillement dans le Choletais sont devenues les opérateurs industriels de *Kenzo*, *YSL rive gauche*, *Infinitif*, *Dior*, *George Rech*, et autres grands noms de la mode parisienne, dont elles sont les partenaires, non exclusifs, mais quasi obligés.

2.2.2.3. L'émergence rapide d'un noyau de PME qui se mettent en réseau

Quels sont les mécanismes et processus qui ont fait passer les PME de l'organisation en district à une organisation en réseau ? Une façon commode d'expliquer la sortie du local, synonyme de ce que j'appelle « la fin du local »⁵⁰, est de dire qu'on est passé d'un système de PME organisées et régulées au niveau local (l'ancienne forme du district industriel) à un système où les régulations sont devenues nationales et mondiales. L'économie de la filière qui se met en place ne mobilise plus de la même façon les ressources locales. Celles-ci conservent toutefois leur utilité : ce sont elles qui rendent possible les changements des entreprises et leur adaptation aux nouvelles conditions de la mondialisation.

Trois facteurs ont facilité ce basculement :

(1) La modification des relations entre entreprises qui perdent leur dimension locale (conséquence de la disparition des grandes entreprises, donneurs d'ordres habituels des PME sous-traitantes locales lors de la période antérieure).

(2) Leur disparition des grandes entreprises a poussé à l'insertion croissante des PME dans le champ de la filière, basculement qui souligne d'une autre façon le passage du local au mondial. Ces deux tendances ayant fait sentir leur action de façon concomitante à la révolution de la distribution, avec la disparition des distributeurs indépendants et leur remplacement par les chaînes de distribution spécialisées : dans la nouvelle économie de la filière qui se met en place, les PME occupent une place à part d'opérateurs industriels spécialisés au service des autres acteurs.

(3) Si l'on en croit l'expérience des PME de Cholet et de Roanne (cas extérieur à la région), des conditions très particulières se sont fait jour pour favoriser une telle mutation : elles ont su mobiliser les ressources internes dont étaient dotées leurs deux groupements collectifs. C'est parce que les entreprises de la chaussure étaient privées de telles ressources qu'elles n'ont pas pu s'adapter comme celles de l'habillement ont réussi à le faire. Là encore, le comparatif avec l'Italie nous confirme dans la justesse d'une telle hypothèse : en Italie, le degré de décomposition des unités productives est tel que aussi bien le secteur de la chaussure que celui de l'habillement ont su réagir et s'adapter aux nouvelles conditions de la concurrence internationale, la forme PME – et surtout TPE (toutes petites entreprises) dans le cas italien – étant par définition extrêmement souple et flexible à même de parfaitement réagir aux nouvelles contraintes tant de l'économie en filière que de l'économie mondiale.

À Cholet, un noyau de PME a alors expérimenté avec succès une organisation en réseau au profit de donneurs d'ordres externes mais positionnés sur le haut de gamme. L'exemple du réseau constitué par trois sous-traitants choletais (présenté dans l'article de 2000) illustre on ne peut mieux cette nouvelle maîtrise industrielle : l'expérience réussie des premières PME sous-traitantes à la délocalisation ; le rôle pionnier joué par le trio d'entreprises de pointe qui ont sans arrêt expérimenté des solutions avant-gardistes pour trouver des réponses

⁵⁰ Titre d'un article de Françoise Rérat, Bruno Courault, Angelo Michelsons, Claudine Romani (1992).

provisoires à de nouveaux défis permanents, le rôle de passeur d'international joué par le groupement des façonniers et son responsable ; la montée en puissance vers la qualité qui est apparue comme la solution la plus à même d'abriter le maximum d'emplois de la concurrence des pays à bas coûts de main-d'œuvre...

4. Le renforcement du pôle de la confection enfantine : une généalogie entrepreneuriale, la famille Salmon, deux entreprises et trois générations de dirigeants

Le groupe Salmon est constitué en fait d'un ensemble de plusieurs entités, qui a évolué au fil des temps. Le père, François Salmon, hérite de l'entreprise du grand-père, qu'il a repris et développé, entre 1940 et 1970. Il en a ensuite concédé la direction à un de ses cadres (1970), puis à un second dirigeant, l'entreprise ayant entre temps changé de nom et adopté celui de *GSA Arc-en-Ciel* (1992-2004). Le fils, Paul Salmon, crée sa propre entreprise, *Catimini* (1974), avant de la vendre au groupe *Zannier* (2001), qui l'a maintenue comme entité autonome dans son groupe, à côté de l'autre entreprise choletaise, *IKKS – Jean Bourget*, née elle-même d'une fusion entre deux autres Choletais.

1. L'entreprise du grand-père, reprise par le père, sous le nom de François Salmon (1940-1970)

Le récit de la première génération a fait l'objet d'extraits présentés dans la première partie de l'article (cf. pp. 9 et 18). Retenons qu'elle a entrepris, une des premières de la région, le changement d'activité, passant du négoce textile à la confection et au négoce habillement ; elle a développé de façon importante l'emploi dans plusieurs unités sous-traitantes. Son histoire se poursuit sous le nom de *GSA, Groupe Salmon Arc-en-Ciel*, nom de l'une de ses marques qui est très vite un succès en grande distribution, l'entreprise ayant appris à créer autant de nom de marques qu'elle avait appris à maîtriser différents débouchés sur les différents marchés de la distribution.

2. La même entreprise, devenue entre temps Groupe Salmon Arc-en-Ciel [GSA], dirigée successivement par deux cadres, Claude Martin (1970-1992), et Christian Cunaud (1992-2004)

À la seconde génération, la direction échappe à la famille, mais non la propriété du capital, qui reste partagée entre les différents héritiers du père et du grand-père, François Salmon nomme lui-même directeur un de ses cadres, Claude Martin, son propre fils ayant créé une entreprise distincte, basée sur une stratégie différente. L'entreprise *GSA* verra ses effectifs quasiment doubler (lors de l'enquête en 1990, elle employait 900 salariés, répartis dans quatre établissements proches les uns des autres). Mais au moment où il aurait fallu réviser l'ancienne stratégie et partir en délocalisation, au tout début des années 1990, le dirigeant en place s'est refusé à devoir licencier une partie importante de son effectif, prisonnier qu'il était de sa vision ancienne de responsable de l'emploi local – mission qui se trouvait accrue par sa position de maire de la commune où l'entreprise employait le plus gros de ses effectifs : « cela revenait à se faire *hara-kiri* », avait-il expliqué alors. Aussi les membres du Conseil d'administration de l'entreprise furent-ils contraints de le remplacer par un nouveau dirigeant et recrutèrent Christian Cunaud, ancien directeur du groupe *Albert* qui venait alors de fermer. Ce dernier reçut pour mission de réduire la voilure et de relancer les deux marques phares de l'entreprise, *Berlingot* en boutique moyen de gamme, *Sucre d'Orge* en grande distribution, sans oublier *Arc en ciel Diffusion* pour les marques propres. Aujourd'hui l'entreprise, forte de ces anciennes décisions, n'emploie plus que 200 personnes, mais en fait travailler cinq fois plus comme sous-traitants à l'étranger, et dispose même d'une antenne à Hong Kong.

3. L'entreprise Catimini (1974-2001), fondée par le fils, s'est adossée au départ à celle du père, puis s'est développée en devenant *leader* sur son marché, avant de se rapprocher de l'autre spécialiste de la confection enfantine choletais, *IKKS* (fondée en 1987) et de fusionner ensemble avec le *leader* européen *Zannier*.

L'histoire de la création de cette société par le fils du précédent, qui se différenciera vite de la société du père, est très intéressante d'un point de vue historique⁵¹, car elle témoigne de la prise en compte, très tôt dans la trajectoire des entreprises choletaises, du rôle de la création comme enjeu d'une nouvelle stratégie de différenciation, pour une entreprise de production. La prise en compte du rôle de la création fut initiée par le fils pour se démarquer de la stratégie de l'entreprise des père et grand-père, le souci de la mode étant pour Paul Salmon la seule façon de se positionner sur le haut de gamme, en se définissant comme un producteur travaillant pour un marché plus vaste que le marché national. L'entreprise a parfaitement réussi son pari, grâce au talent de styliste de la femme de Paul Salmon, qui a su très vite étendre son style propre et lui donner une touche reconnaissable entre mille, restant fidèle à la ligne des imprimés de couleurs. Toutefois, la réussite de l'entreprise n'aurait jamais été aussi totale si, parallèlement à la création, l'entreprise n'avait commencé à se doter d'un réseau de distribution en propre, seule façon d'être présente sur tous les grands marchés de la planète. Le créateur décida de mettre fin à l'aventure en se rapprochant de l'autre entreprise choletaise, *IKKS - Jean Bourget* (2001), qui avait à la même époque réussi le même positionnement, en se centrant davantage sur le créneau des enfants plus grands et des adolescents, avec les mêmes armes de la création et de la distribution en propre, mais un marketing de la marque supérieur, car déclinée en plusieurs sous-marques. Les deux entreprises fusionnèrent ensuite sous la houlette de leur *challenger* national, le groupe stéphanois *Zannier* (2002), qui décida de ne rien changer à l'organisation de chaque unité constituante et de conserver les marques comme les unités de Cholet⁵².

2.2.3. La crise tardive et l'éclatement du district de la chaussure

À l'issue des enquêtes réalisées dans les PME de l'industrie de la chaussure, nous étions loin de penser que quinze ans après ce district allait connaître un déclin tardif mais assez terrible, puisque près de la moitié des effectifs employés alors allaient se trouver rayés de la carte. Plutôt que de passer la revue des changements multiples qui allaient frapper cette industrie, je ne retiendrai que certains faits particuliers qui concernent l'histoire des entreprises locales.

Cette industrie est alors caractérisée par trois facteurs : une très bonne maîtrise technique du produit, une structure de PME dominée exclusivement par une grande entreprise qui avait dès cette époque complètement investi la distribution et se trouvait de fait un gros donneur d'ordre de la région, et une structure de *management* relativement affaiblie (absence de marque nationale forte, pas de réflexion stratégique en matière de délocalisation ni de distribution, ce qui allait s'avérer les deux faiblesses structurelles des entreprises choletaises). Sur la soixantaine d'entreprises locales, deux se trouvaient en pointe car elles avaient déjà compris la nécessité d'investir la distribution (*ERAM* et *GEP*), mais toutes les autres travaillaient pour des grands distributeurs et ne se souciaient pas outre mesure de se diversifier ou de chercher à changer les règles du jeu. Elles employaient en moyenne cent à

⁵¹ À l'époque, je m'étais bien diverti des écarts entre les deux récits, celui du père et celui du fils, chacun majorant le rôle des facteurs ayant influé dans la perspective qu'il jugeait la plus novatrice... le fils majorant la vision « monde », le père la vision « permanence » de l'entreprise !

⁵² Il serait plus exact de parler de quatre générations de dirigeants, *Zannier* constituant la quatrième génération.

trois cent salariés et travaillaient comme donneurs d'ordre avec le tissu des petites entreprises de fabrication alors disséminées dans tout le district choletais. L'évolution que subissait l'habillement ne semblait aucunement les inquiéter, et il faudra attendre 2000 pour que le choc de la Chine fasse sentir ses effets⁵³.

La seule initiative que prirent ces dirigeants fut de fusionner une série de leurs entreprises moyennes autour de quatre entités qui se voulaient répondre à la définition de groupe. Mal leur en prit car dix ans plus tard, très exactement entre 2002 et 2004, ces « soi-disant » groupes connurent tous le même sort : n'ayant pas su faire face aux retournements du marché qui se produisirent à partir de l'an 2000, ils eurent beau chercher toutes les parades en fermant les unes après les autres leurs unités constituantes, ils sombrèrent avec pertes et fracas. Seules les structures indépendantes, moyennes petites ou très petites, une trentaine environ, surent résister⁵⁴.

Il est curieux de constater que cette crise a revêtu des traits communs : apparition de groupes étrangers à la région, qui rachètent les entreprises et constituent des groupes de moyenne importance. Mais deux hypothèses s'affrontent : le fait décisif fut soit le statut d'élément étranger qui présida à la constitution de ces groupes, soit seulement le fait que ces groupes n'ont pas su résister à la crise qui survint à ce moment-là, alors que toutes les petites entreprises indépendantes surent trouver la parade. Le paradoxe serait alors que la constitution des groupes ait été l'élément décisif dans la décomposition du pôle chaussure du Choletais. Il nous faut pour cela dire un mot de leur formation au cours de la décennie quatre-vingt-dix.

2.2.3.1. La constitution des groupes dans la chaussure (fin 1980) et leur éclatement dix ans plus tard

À la fin des années 1980, se développe une mode de consultants, encouragée par les pouvoirs publics régionaux : se constituer en groupes semble une bonne façon de se renforcer. Tel fut en tout cas le mot d'ordre qui présida à la formation de groupes régionaux dans cette profession. Les arguments économiques étaient ceux qui sont habituellement invoqués pour pousser les entreprises de petite ou moyenne taille à se rapprocher pour gagner en compétitivité en réalisant des économies de coûts de structure. Les entreprises étaient toutes de taille moyenne (entre 100 et 200 salariés, voire plus). Elles avaient connu par le passé une situation apparemment saine et avaient surmonté les difficultés passagères survenues ici et là. Elles appartenaient toutes à des familles de la région et durent se résoudre à faire appel à des capitaux extérieurs à la famille pour permettre la résolution de problèmes de transmission entre générations et de succession. Seule la venue de capitaux extérieurs permettait d'indemniser les membres de la famille qui ne souhaitaient pas laisser leur part de capital

⁵³ Ayant cette année là conduit un groupe d'auditeurs de l'IHEDAT (Institut des hautes études de la DATAR) à Cholet, le délégué de la chaussure leur montra un modèle de chaussure homme qu'*ERAM* venait de trouver sur le marché chinois à 50Francs, somme qui représentait à cette époque l'équivalent du coût de la matière !

⁵⁴ En outre, je persiste à penser que l'entreprise *ERAM* joua un rôle indirect. Cette très grande entreprise locale a joué – quoiqu'elle s'en soit toujours vigoureusement défendue lors de nos entretiens – le rôle non négligeable de donneur d'ordre local, œuvrant de la sorte à accroître les débouchés pour les autres petits fabricants locaux. Il est possible à ce titre – il s'agit là d'une simple hypothèse au stade actuel de mes investigations – qu'elle ait conforté, sans l'avoir voulu, le maintien du système productif local contribuant à retarder la prise de conscience des autres dirigeants locaux, en assurant une part, même modeste, de leurs débouchés. Nous l'avions mentionné dans nos publications antérieures et nous avons eu confirmation du bien fondé de cette assertion par le récit d'une styliste ayant travaillé dans une des petites entreprises de la région qui connaissait de l'intérieur la façon dont cette grande entreprise faisait travailler de façon alternée les fabricants locaux sur la base de sélections draconiennes (selon un processus dont nous avons rendu compte à l'époque : voir notre rapport de recherche et les publications qui ont suivi).

dans l'entreprise familiale. Il est assez remarquable que toutes les banques ou sociétés financières qui sont alors rentrées dans le capital de ces entreprises aient tenu le même langage : « Rapprochez-vous pour mieux vous défendre ! », mais les rapprochements ont alors donné lieu à des fusions, avec prises de participation des organismes financiers – ceux là même qui se mirent à exiger par la suite des résultats sous forme de dividendes, alors que la tradition dans la région était de réinvestir tous les résultats dans l'entreprise.

Quatre groupes émergent à cette époque dans la chaussure :

- **Sacair** se renforce en **SAC**, regroupant *Sacair – Dely – Rivabel – Liège*. L'entreprise employait à l'origine 1 400 salariés, et n'en emploie plus à ce jour que 42 à l'issue de multiples péripéties de reprises et rachats : l'unité subsiste sous le nom de FPM à St Macaire et comprend outre le bureau d'étude, un atelier de prototype.
- **Gep** : l'entreprise emploie près de 700 personnes dans les années 1985 lorsque son dirigeant d'alors, Joseph Pasquier, la déclare en faillite ; elle fait l'objet d'une reprise par certains cadres... puis est reprise par un Daniel Pasquier (homonyme, aucun lien avec la famille). Survient le rachat de *La Fourmi* et la constitution du groupe *Gep Fourmi* ; pour préparer sa succession le PDG Daniel Pasquier fait appel à JY Delaune qui, une fois investi, s'empresse de le mettre dehors ; à la suite de paris audacieux et risqués, il ferme *La Fourmi* et licencie 700 personnes chez Gep ; l'entreprise perdure avec difficultés... et de 400 salariés il y a deux ans n'en conserve plus que 200.
- Le groupe **Pindièrre** est créé à l'instigation de Jean Louis Chupin et regroupe neuf entreprises locales : *Barbault-Little Mary – Carline – Chupin-Batardièrre – Kairvian – Pierre Chupin – Gabard – Inova France – Virona – Samson* Le groupe emploie 1 400 salariés et fait un CA de 800 MF en 1995.
- Le groupe **Polygone**, présidé par Jean Pierre Chupin, est constitué par la réunion de 5 entreprises : *Chupin-Penot – Francelor – Chéné-Pouplard – Rautureau Apple Shoes*. Ce dernier se retire en 1998.

La naissance de ces groupes coïncide le plus souvent avec le passage de témoins (entrée de la nouvelle génération de dirigeants), qui provoque aussi l'ouverture du capital (il faut indemniser les membres qui ne font pas partie du *management*) et l'entrée de financiers extérieurs à la région. À la différence des financiers locaux (fonds d'investissements locaux ou régionaux, SDR – IPO, SODERO), qui n'entraient que pour aider un moment et ressortaient les deux trois ans suivants, les banques ou financiers extérieurs ont de nouvelles exigences qui mettent les boîtes par terre : ainsi début 2000, les investisseurs anglo-saxons et le CIC exigent des résultats en rémunération de leur apport, et si elles ne les ont pas, elles remplacent les dirigeants et prennent la direction pour mieux rentabiliser leurs investissements.

A posteriori, aucun argument ne justifiait sur le plan économique ces rapprochements, la formation de groupes n'ayant strictement rien changé sur le plan du fonctionnement antérieur de chaque entreprise, c'est tout le contraire. À la fin des années 1990, on assiste au laminage de ces groupes, à leur démantèlement et à leur disparition. Dix ans après leur constitution, ils s'effondrent, chaque entreprise constituante cherchant à retrouver son autonomie antérieure, mais une seule y parviendra, c'est dire l'inanité d'une telle politique visant à constituer des groupes ! Et les licenciements continuent, après la fermeture des filiales ou des unités constituées par la fusion. Les boîtes étaient trop petites, les regroupements n'ont permis aucune économie d'échelle. L'effet de la constitution des groupes a été nul, voire néfaste : elles n'ont pas dégagé des moyens pour valoriser les marques ni investir dans la distribution. L'argent qu'elles ont levé a été purement et simplement gaspillé ! Aucune n'a mis en place une véritable politique de développement. Dix ans après, on est confronté à l'effondrement des quatre groupes, et on se dit que toutes les sommes englouties dans ces fusions l'ont été

sans aucun résultat, alors que paradoxalement les plus petites entreprises qui sont restées indépendantes, et ne pouvaient compter que sur leurs forces ont trouvé en elles le moyen de résister à la crise !

2.2.3.2. La crise de la chaussure révèle des changements profonds

Plusieurs explications sont à rechercher dans la façon dont se manifeste la crise des entreprises de la chaussure. En réalité, la crise confirme le changement de *management* et de valeurs en cours dans les PME du Choletais : les créateurs et patrons de la génération précédente réinvestissaient tout dans l'entreprise, la nouvelle génération rompt avec ce modèle, elle a d'autres exigences (standards de consommation), pas la même vision du rôle de l'entreprise... Résultat : le consensus antérieur entre les vertus de la vie sur place en circuit social fermé et les habitudes et modes de vie locaux n'est plus possible. Les jeunes bougent, ils ne sont pas issus des mêmes milieux sociaux et professionnels, ils se sont formés de façon disparate (alors que leurs pères avaient fréquenté les mêmes écoles et collèges, Saint-Laurent-sur-Sèvre), et surtout ils arrivent dans l'entreprise sans aucune expérience extérieure : ils font leurs classes dans l'entreprise elle-même sans aucune connaissance de l'extérieur, du monde de la concurrence de la distribution, et de ce fait, ils n'apportent pas d'atouts neufs dans les entreprises. Cela tue l'innovation qui aurait dû se faire lors de leur arrivée dans l'entreprise. Or, parallèlement, la main-d'œuvre reste de très bonne qualité et continue, elle, à se former et à progresser car les nouvelles machines encouragent ce mouvement. Les dirigeants eux rompent avec le modèle antérieur où on réinvestissait tout dans l'entreprise. On sort du cadre d'un capitalisme familial où l'objectif était de donner la priorité à l'entreprise (cf. la fonction sociale de l'entreprise qui exigeait une parfaite adéquation des moyens avec les fins, avec comme conséquence un parfait parallélisme entre la défense de l'entreprise et la défense de l'emploi local). Les anciens dirigeants pouvaient se contenter d'être de très bons techniciens, ils ne le peuvent plus aujourd'hui, mais personne ne l'a compris, et les exigences de la reproduction sociale qui prévaut localement l'emportent sur l'ère des *managers*. Ce mouvement se trouve aggravé par les conséquences des transformations du capital des entreprises, les exigences des nouveaux entrants dans le capital social de ces sociétés va souvent provoquer l'appel à ces nouveaux *managers*, et cela n'aura pas les résultats escomptés. Fils insuffisamment compétents, ou *managers* étrangers au secteur qui ont uniquement pour visée la valorisation immédiate de leur participation, le résultat est le même : liquidations, redressements et faillites en cascade depuis quatre ans sont le lot commun des anciens groupes –, mouvements qui ne frappent pas du tout de la même façon les entreprises restées plus petites qui souffrent mais ont une capacité de réaction autrement supérieure. On assiste à un changement de génération⁵⁵ qui va de pair avec un changement de mentalité.

CONCLUSION : UN MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE LOCAL ORIGINAL, MAIS DATÉ, QUI NE SURVIVRA PAS

Le Choletais a bien été une région de PME qui s'est développée pendant longtemps à part, comme enclavée, selon des modalités qui lui étaient propres, comme si la zone avait été structurellement mise à l'écart (poids de l'histoire des mentalités ?) et n'était pas parvenue à

⁵⁵ Les entreprises suivantes voient arriver un repreneur qui est le fils ou un proche de l'ancien dirigeant : *Canselier, Chupin, Chauviré...*

adopter les formes et modèles en vigueur ailleurs. Ayant identifié au passage les raisons d'un tel décalage, je voudrais dans la conclusion revenir sur la question de départ : pourquoi le Choletais a-t-il connu un développement à part⁵⁶ ?

Pour étayer ma relecture, rappelons que le Choletais aura persisté pendant près de cent ans à promouvoir son développement en adoptant le modèle de la PME en district, mais qu'ultérieurement ce modèle a connu un retournement complet de son destin. Les grandes entreprises, qui ont fédéré au plus fort de la croissance, toutes les autres PME sous-traitantes de la région, disparaissent au tournant des années 1980. Leur mode de gouvernance s'estompe au profit d'autres formes de relations entre agents économiques de la filière, extérieurs à la région, qui vont prendre le relais : les PME sous-traitantes se sont réorganisées pour subsister, en recourant à de nouveaux atouts dans la lutte pour le maintien du développement économique local. Les dures conditions de la concurrence mondiale ont eu raison des solidarités locales et des arrangements locaux qui prévalaient hier : Guy Minguet, à qui j'avais demandé d'intervenir lors de la venue des auditeurs de l'IHEDAT, expliquait très bien ce changement en insistant sur la fin des régulations anciennes entre acteurs locaux (voir extrait suivant). La délocalisation de la production dans le secteur des petites productions industrielles a rendu très aigu le maintien de l'emploi local, et la fermeture de très nombreuses entreprises illustre la fin d'un tel primat. Mais cette restructuration ne signifie pas pour autant la mort économique de cette région, bien au contraire.

La rupture avec le passé selon Guy Minguet

« Il faut insister sur la double caractéristique de la longue durée (à la Braudel) et la faculté de modernisation récurrente. Ces industries manufacturières ont pu conjuguer l'ancrage dans l'histoire longue, la société locale et la vision de l'avenir. C'est peut-être ce qui est en crise aujourd'hui.

« Il convient de mieux mettre en lumière la remise en cause du modèle. D'une part, en démontrant que la part des industries classiques diminue relativement, mais substantiellement, par rapport aux autres industries telles l'agro-alimentaire, la mécanique, l'ameublement et le bateau, le tertiaire, l'industrie culturelle et le tourisme. La crise du substrat choletais dans la période récente avoisine une extension des autres activités industrielles et implique une recomposition du bassin au delà du seul Choletais. Beaucoup de choses adviennent en Vendée, dans le sud nantais, les liens avec l'Atlantique se renforcent par l'intermédiaire de l'agglomération nantaise (finances, ingénierie), avec l'internationalisation...

« D'autre part, il importe de souligner également la crise des relations entre les institutions. La bataille est à couteaux tirés et c'est un euphémisme depuis maintenant vingt ans. Les milieux patronaux, politiques, développeurs, syndicaux, intellectuels ne se rencontrent plus. Ceci est déploré par les industriels lucides mais amers. Tous ceux que j'ai interviewés encore récemment sont unanimes là-dessus. »

Guy Minguet, intervention auprès des auditeurs de l'IHEDAT, en juin 2000 à Cholet.

La comparaison de l'évolution propre à chaque système ne laisse d'étonner : ce qui vaut pour l'un, l'habillement, semble impossible à promouvoir pour l'autre, la chaussure. Comment comprendre que des PME résistent et se maintiennent vaillamment que vaillent dans le premier,

⁵⁶ Cette interrogation fait écho à la réflexion que lançait Bernier Duprehelle lors du centenaire de l'industrie de la chaussure à Cholet en 1989, en rappelant les racines d'une forme politique de « radical socialisme » qui s'est aussi illustrée dans cette région...

quelque soit le niveau et l'étendue de la mondialisation qui a cours dans cette filière, et ne connaissent d'autre alternative que le lent déclin ou la disparition brutale dans l'autre industrie ? Sauf à considérer dans le développement des nouvelles industries, tant le pôle puissant d'industries agro-alimentaires que l'autre pôle des industries manufacturières diversifiées, les alternatives mettant en œuvre des normes qui n'ont rien en commun avec celles qui prévalaient dans les anciens districts.

Mon interprétation combine indistinctement plusieurs schémas d'analyse où le politique, le social et le démographique le disputent à l'économique et en enrichissent la compréhension. En refusant les distinctions académiques qui occultent la dimension pluridisciplinaire d'une question comme celles des systèmes de PME, je retrouve la question de « *l'embeddedness* », ou de l'encastrement⁵⁷ : qu'est-ce qui fait dépendre les formes de l'activité économique des systèmes sociaux (ici, l'emploi et l'activité), mais aussi politiques et le culturel qui leur sont prévalents ? Pour ceux qui postulent, à la suite de Polanyi⁵⁸, que les formes économiques découlent des modalités sociales qui régissent les rapports économiques entre les individus et les groupes sociaux dominants, le développement du Choletais renvoie plus au poids de l'histoire et à l'acculturation singulière qu'elle a façonnée chez les Choletais, qu'aux modes d'accumulation qui découlent des lois économiques – pour preuve, le modèle d'accumulation propre à la PME en district a changé avec la nouvelle donne –.

Hier la valeur de la PME ne valait que ce que valaient les hommes qui la composaient : aussi, le plus souvent quand leur patron (le plus souvent leur fondateur) partait, la valeur de l'actif que le notaire retenait était égale à zéro, car sa valeur vénale était assimilée à la valeur des actifs dont disposait le dirigeant lui-même : lui parti, c'est comme si la valeur de l'actif redevenait nulle. Le repreneur ne devait qu'à sa seule capacité d'organisateur de reprendre l'entreprise et la remettre sur orbite à partir de son savoir faire à lui. Ainsi je m'explique mieux deux constantes qui m'avaient toujours paru incompréhensibles lorsque j'y fus confronté : la valeur patrimoniale de chaque PME sous-traitante prise individuellement était nulle lors de sa cession (voire négative, car les travailleurs âgés abandonnés au successeur représentaient un passif plus qu'un actif⁵⁹) ; les conditions de reprise de nombre de PME étaient telles que le plus souvent les repreneurs lorsqu'ils étaient extérieurs au système (donc à la région) ne survivaient pas au-delà d'une période allant de six mois à un an ! C'est comme s'il fallait appartenir au système et le vivre de l'intérieur pour savoir qu'il ne valait pas la peine de reprendre telle ou telle boîte. C'est bien la preuve que la valeur de l'entreprise (dans le schéma particulier du district) se trouvait restreinte à la capacité productive et managériale du dirigeant à reproduire le modèle gagnant dont il avait hérité : soit il avait les connaissances et les capacités professionnelles pour le faire, et il pouvait repartir sur de nouvelles bases (les siennes), soit il ne les avait pas et l'entreprise disparaissait. On comprend ainsi que valeur de l'actif et schéma de mobilité professionnelle à la base du modèle entretiennent des rapports de connivence aussi inextricablement liés. Or, aujourd'hui, un tel modèle est caduc et on assiste à la reprise de nombre de PME par des gens extérieurs à la région ; ces reprises se négocient et réussissent comme n'importe quels reprise ou rachat d'entreprise. On est donc bien sorti du modèle qui prévalait antérieurement.

⁵⁷ Mark Granoveter (1985).

⁵⁸ Karl Polanyi (1944).

⁵⁹ Un industriel qui évoquait son prochain départ me disait qu'il eut été préférable pour le repreneur de redémarrer avec une nouvelle main-d'œuvre jeune pour ne pas avoir à payer les salaires élevés dus à l'ancienneté du personnel – les compétences n'étaient pas alors le moteur de la reprise des entreprises comme cela le devint à la fin de la décennie passée –.

BIBLIOGRAPHIE

- BAGNASCO Arnaldo, 1977, *Le tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Bologne, IIMunilo.
- BECATTINI Giacomo, 2000, *Il bruco e la farfalla. Prato nel mondo che cambia (1954-1993) : una storia esemplare dell'Italia dei distretti*, Firenze, Le Monnier, 252 p.
- BECATTINI Giacomo, 1979, « Dal settore industriale al distretto industriale : alla ricerca dell'unità d'indagine dell'economia industriale », *Rivista di economia e politica industriale*, n° 1.
- BENGHOZI Jean-Pierre, 2002, *Revue Economique*.
- BENKO Georges, Lipietz Alain (dir.), 1992, *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, coll. Economie en liberté, PUF, Paris, 424p., biblio et index.
- BIGARELLI Daniela, 2000, « L'habillement en Italie : PME et systèmes régionaux de production », in Courault Bruno, Trouvé Philippe (sous la dir. de), *Les dynamiques de PME. Approches internationales*, PUF, Paris, Cahiers du Centre d'études de l'emploi, n° 38, pp. 229-250.
- BOIS Paul, 1971, *Paysans de l'Ouest*, Flammarion, coll. *Champs*, 383 p.
- BRUSCO Sebastiano, 1982, « Il decentramento produttivo in Emilia Romagna », 1980, traduit dans *Cambridge Journal of Economics*.
- COURAULT Bruno, 2000, « Districts italiens et PME systèmes français : comparaison n'est pas raison », *La Lettre du CEE*, Noisy-le-Grand, février.
- COURAULT Bruno, 1981, « Le travail à domicile en 1981. Des formes passésistes du travail à de nouvelles formes hypothétiques d'emploi », PUF, Paris, *Cahiers du Centre d'études de l'emploi* (24), pp. 111-157.
- COURAULT Bruno *et alii*, 1981, *Enquête sur le travail à domicile*, rapport CEE.
- COURAULT Bruno, PARAT Élisabeth, 2000, "A Closer Look to the New Filière", au Harvard Economic Center on Textile and Apparel Research, *discussion paper EP 4*, September.
- COURAULT Bruno, PARAT Élisabeth, 2000, « Les PME de l'habillement à Roanne et Cholet, une dynamique à rebours de l'histoire », in Courault Bruno, Trouvé Philippe (sous la dir. de), *Les dynamiques de PME. Approches internationales*, PUF, Paris, Cahiers du Centre d'études de l'emploi, n° 38, pp. 337-361.
- COURAULT Bruno, RÉRAT Françoise, 1987, « Un modèle de production régionale en transition : le cas de la chaussure dans le Choletais », *Entreprises et Produits*, PUF, Cahiers du Centre d'études de l'emploi, Paris, n° 30, pp. 91-113.
- COURAULT Bruno, RÉRAT Françoise, WEISZ Robert, 1987, "Footwear Manufacturing Firms in France: a Typological Study", *Labour and Society*, 14 (2), ILO, Genève, avril 1989, pp. 141-159.
- COURAULT Bruno, ROMANI Claudine, 1989, « La flexibilité locale à l'Italienne », *La Lettre du CEE*, Noisy-le-Grand, décembre, 8 p.
- COURAULT Bruno, TROUVE Philippe (sous la dir. de), 2000, *Les dynamiques de PME. Approches internationales*, PUF, Paris, Cahiers du Centre d'études de l'emploi, n° 38.
- COURAULT Bruno, TROUVE Philippe, 2000, « Des métamorphoses de la petite entreprise aux dynamiques de PME. Exploration du cas français », in Courault Bruno, Trouvé Philippe (sous la dir. de), *Les dynamiques de PME. Approches internationales*, PUF, Paris, Cahiers du Centre d'études de l'emploi, n° 38.
- COURAULT Bruno, 2005, « Les PME de la filière textile habillement face à la mondialisation : entre restructuration et délocalisations » in Les Restructurations, ss. la dir. de Marie Raveyre, *Revue de l'IREs*, (47). www.cee-recherche.fr/fr/doctrav/pme_textile_restructuration_delocalisation.pdf.
- COURAULT Bruno, RÉRAT Françoise, WEISZ Robert *et al.*, 1990, *L'industrie de la chaussure en Europe : vers plus de flexibilité*, Centre d'études de l'emploi, Dossier de recherche (35).
- COURLET Claude, 1993, *Industrie et territoire, Les systèmes productifs localisés*, actes du Colloque de Grenoble 21-22 octobre 1992, GLYSI, IREPD, LEREP, Grenoble.

- COURLET Claude, 2001, *Territoires et régions : les grands oubliés du développement économique*, l'Harmattan, Paris, 133 p.
- COURLET Claude, PECQUEU Bernard, 1992, « Les systèmes industriels localisés en France : un nouveau modèle de développement », in Benko Georges et Lipietz Alain (ss. la dir.), *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, PUF, coll. Economie en liberté, 424 p.
- CRESTANELLO Paolo, DALLA LIBERA Ermanno Pietro, 2003, "La delocalizzazione produttiva all'estero nell'industria della moda: il caso di Vicenza", *Economia e società regionale, Ires, Veneto, Franco Angeli*, Fascicule 2.
- CROUCH Colin, LE GALÈS Patrick, TRIGILIA Carlo, VOELZKOW Helmut, 2001, *Local Production Systems in Europe. Rise or Demise?*, Oxford (UK), Oxford University Press, p.272, biblio, index.
- DEI OTTATI Gabi, 1995, *Tra mercato e comunità : aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale*, Milan, Franco Angeli, 201 p.
- DOERINGER Peter, WATSON Audrey, 2000, « Du taylorisme à la réponse rapide : un enjeu pour les PME », in Courault Bruno, Trouvé Philippe (sous la dir. de), *Les dynamiques de PME. Approches internationales*, PUF, Paris, Cahiers du Centre d'études de l'emploi, n° 38, pp. 251-272.
- DIVRY Christine, TROUVE Philippe, 2004, *PME et innovations*, Paris, La documentation Française, coll. Travail et Emploi, documents Dares, 284 p.
- GANNE Bernard, 2000, « PME, districts et nouvelles territorialités », in Bruno Courault et Philippe Trouvé (sous la dir. de), *Les dynamiques de PME. Approches internationales*, PUF, Paris, Les Cahiers du Centre d'études de l'emploi, n° 38.
- GANNE Bernard, 1986, « Du notable au local, transformation d'un modèle politique », *Les annales de la recherche urbaine*, n° 28, pp. 23-32.
- GRANOVETER Mark, 1985, « Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510.
- GRAVIER Jean François, 1972, *Paris et le désert français*, Flammarion, 1947, rééditions 1958.
- GREMION Pierre, 1976, *Le pouvoir périphérique. Bureaucrates et notables dans le système politique français*, Paris, Le Seuil, coll. Sociologie, 478 p.
- HOUSSEL Jean-Pierre, 1993, « Districts industriels et milieux intermédiaires », *Information géographique*, n° 3.
- HOUSSEL Jean-Pierre, 1972, « Essor des villes manufacturières de l'habillement et industrialisation spontanée dans l'Italie du milieu », *Revue de géographie de Lyon*, vol. XLVII, n° 4, pp. 361-383.
- LAMANTHE Annie, 1998, *Eléments pour une approche des processus de configuration de l'activité productive. Le cas des PME en Provence*, thèse, LEST-CNRS, Aix-en-provence.
- LANCIANO Emilie, 2003, *Le district industriel revisité : mobilités et qualifications d'acteurs*, thèse d'économie, Université de la Méditerranée, LEST, décembre.
- LIGOT Maurice, 2003, *Osez entreprendre*, Nantes, Verdier éditeur libraire.
- MARSHALL Alfred, *Industry and Trade*, Macmillan, Londres, 1919, réédition 1923. Trad. fse. Gaston Leduc, Paris, M. Giard, 1934.
- MINGUET Guy, 1985, *Naissance de l'Anjou industriel*, L'Harmattan, Collection Logiques Sociales, Paris, 231 p.
- MINGUET Guy, 1993, *Chefs d'entreprise dans l'Ouest*, PUF, collection sociologie d'aujourd'hui, Paris, 281 p.
- OXBORROW Lynn, 2000, Nouvelles stratégies de distribution et rôle des PME dans l'industrie de l'habillement au Royaume-Uni », in Courault Bruno, Trouvé Philippe (sous la dir. de), *Les dynamiques de PME. Approches internationales*, PUF, Paris, Cahiers du Centre d'études de l'emploi, n° 38, pp. 273-296.
- POLANYI Karl, 1944, *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, Paris, (traduction française, 1983).

RAVEYRE Marie, SAGLIO Jean, 1984, « Les systèmes industriels localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles de PME industriels », *Sociologie du Travail*, n°2, pp. 157-176.

RERAT Françoise, COURAULT Bruno, MICHELSONS Angelo, ROMANI Claudine, 1992, *Les PME en milieu local, confrontations monographiques*, Centre d'études de l'emploi, *Dossier de recherche*, n° 48, Noisy-le-Grand.

SAGLIO Jean, 1993, « La culture locale : une ressource pour les entreprises », in Globokar T. (dir.), *Entreprise, société, communauté. Tissages invisibles*. Ed. Autrement., Paris.

SOLINAS Giovanni, 1982, "Labour Market Segmentation and Workers Career: the Case of Italian Knitwear and Footwear", *Cambridge Journal of Economics* (6).

TROUVE Philippe, 1989, « La construction sociale des pratiques entrepreneuriales. Le cas de la micro région thiernoise », in Hadjadj D. (sous la dir.), *Pays de Thiers. Le regard et la mémoire*, Clermont-Ferrand, Institut d'études du Massif central, Université Blaise Pascal.

TROUVE Philippe, 1999, *Les comportements d'emploi et de formation des PME. Examen des travaux récents de recherche dans cinq pays de l'Union européenne (D, E, F, I, UK)*, CER-ESC/CRA-Céreq clermontois, Rapport au Centre For Development of Vocational Training (Cedefop), Thessaloniki, novembre, 173 p.

VELTZ Pierre, 1996, *Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipels*, Paris, PUF, 2^e édition 2000.

ANNEXE

La pensée économique sur les PME brise les écrans de la spécialisation disciplinaire

Le monde de la « PME système » s'inscrit au cœur d'une dynamique de développement où l'économique présente de fait une dimension tout autant sociale que politique. Pour cette raison, on ne peut disjoindre son étude économique de son appréhension sociologique, ni de sa dimension politique. En Italie, cette vision va de soi. En France, elle n'est ni automatique, ni pertinente, les disciplines se revendiquant exclusives, et l'approche du local a longtemps tenu cette dimension pluridisciplinaire pour seconde (au sens de contingente et de résiduelle), alors qu'elle est, à mes yeux, centrale.

Comprendre que les PME de l'habillement et de la chaussure aient connu une telle explosion dans une si petite région économique pendant presque un siècle exige à ce que l'on reconstitue la trame du modèle de développement que cela véhicule. Ce modèle exprime d'abord la préférence des hommes pour ériger leur propre emploi en système de production, ce que le modèle italien a magnifié d'une toute autre façon, en faisant de la famille (entendue au sens élargi) et du collectif (qui naît dans l'expérience du partage du travail) les bases d'une autre organisation du travail et de la production : l'expérience du vécu du travail est érigée en norme d'un système productif alternatif qui prend naissance dans la petite unité productive, prélude à la généralisation d'une économie de la production somme de ces toutes petites unités. De tels systèmes sont le plus souvent formés de multiples unités intermédiaires ou mixtes, où le sociologique le dispute à l'économique, tant il est difficile de reconnaître ce qui emprunte à l'homme, au travailleur ou à l'organisation propre au champ du productif (l'échoppe de l'artisan, l'atelier du travailleur à domicile, font écho aux formes de l'entreprise éclatée en vigueur à l'ère de la proto-industrie), et où tout ce qui fait lien entre ces entités distinctes, et qui lui donne sens, n'est autre que l'appartenance à la collectivité ou au groupe résidant sur le territoire même.

On conçoit que, pour en rendre compte, l'économiste doive emprunter autant aux autres théories de l'organisation sociale, ses propres concepts et outils (la maximisation de l'effort individuel soumise à l'aune du profit) étant pris en défaut par le jeu des solidarités collectives, la préservation de chaque unité se réalisant au prix de la loi du groupe, et non de celle de l'individu (clé de l'axiomatique économique). À l'origine de l'éclosion en une quantité incroyable de toutes petites unités de production économique, on retrouve la volonté des individus de se lancer dans l'aventure et d'assumer la prise de risque que cela comporte : le district est d'abord une aventure collective où les travailleurs préfèrent se confronter et se réaliser dans la lutte économique. Ce point de vue est aujourd'hui largement admis par tous les sociologues, mais trop rares sont les économistes à l'avoir intégré à leur propre vision : les PME restent pour eux la manifestation d'une organisation conforme au précepte de la maximisation individuelle des risques et ne peuvent de ce fait avoir de légitimité collective. Le point de vue d'Alfred Marshall (1919), qui avait pourtant initié la réflexion sur ce plan, reste méconnu et sous-estimé, sauf comme le produit d'une réflexion anachronique, correspondant à l'état d'une organisation sociale dépassée.

C'est là que réside très précisément l'intérêt d'une réflexion qui tente de marier la dimension économique (la PME comme une forme d'organisation systémique) aux contextes sociaux qui la sous-tendent. Ayant longtemps bénéficié de ce double environnement disciplinaire, l'expérience du terrain m'a contraint à reprendre à mon compte une telle exigence. Dans cette visée, la PME apparaît comme l'espace, le lieu et l'institution de la triple reproduction domestique, sociale et économique.

À l'origine de la réalité du champ des PME intimement lié à son contexte remonte la découverte que les PME se pensent comme co-acteurs de leur propre territoire, réflexion se situant dans le droit fil du *Livre blanc sur la MPI*. Elles mobilisent toutes les ressources qui contribuent à leur propre développement (on retrouve ici l'imbroglio des formes superposées d'emploi, de travail et d'activité, qui est à la base même de l'imbrication des PME en système local et fait l'originalité de ces systèmes de PME), et combinent ces ingrédients selon des modalités variables : un mélange de petite industrie rurale, de travail artisanal très spécialisé et présent dans toutes les phases techniques de la conception et de la fabrication du produit, de travailleurs à domicile et de travail salarié, mais aussi de développement technologique avancé dans certains cas... Le district « compact »

ainsi de façon complexe de multiples formes d'organisation, qui finissent par faire émerger des formes de régulation politique tout à fait particulières : les entreprises sont à la fois acteurs, moteurs et vecteurs de leur propre développement économique. Le développement entraîne celui de tout le territoire, des hommes qui l'habitent, comme des entreprises qui s'y déploient.

Tous les spécialistes de l'histoire des industries (dans la lignée des travaux de Paul Bois [1971]) savent que, très souvent, ce sont les hommes qui, après avoir épuisé certaines activités devenant plus ou moins rapidement caduques, inventent de nouvelles activités uniquement dans le but de préserver les formes d'organisation originales assurant la cohésion et la dynamique des sociétés locales qui se reconnaissent dans ces modèles de développement. On a ainsi vérifié que la crise du textile choletais a engendré l'apparition de la chaussure comme activité destinée à diversifier la production locale et à la relancer pour échapper à la crise des débouchés due au libre-échange imposé par les Anglais dans les années 1880 (cf. le Centenaire de la chaussure, Cholet, 1987). C'est pareillement la crise des vieux métiers de la broderie et de la dentelle qui a poussé les gens de Sainte-Sigolène (arrondissement d'Yssingeaux, dans la Haute-Loire) à inventer une autre économie du textile et de la passementerie, puis cette activité étant elle-même devenue obsolète au milieu des années 1950, de rebondir une nouvelle fois en devenant la première région de plastique extrudé (film plastique et emballage⁶⁰). Il en va de même avec l'histoire du développement d'Oyonnax (Raveyre et Saglio, 1984 ; de Banville et Ganne, 1996, déjà cités), et l'histoire de nombreuses formations de PME érigées en systèmes locaux fournit des tas d'autres exemples du même type... tous modèles alternatifs aux nombreux autres cas où le développement économique, initié au départ par une kyrielle de petits entrepreneurs, fut par la suite confisqué par un entrepreneur unique qui exerça son pouvoir en forçant ses collègues à devenir ses sous-traitants (le chausseur *André* est par bien des aspects le parfait représentant de ce contre-modèle qui voit la grande entreprise s'imposer en effaçant les plus petites qu'elle absorbe⁶¹). Rappelons qu'à l'origine des deux grandes entreprises automobiles de Paris, on trouve une myriade de petits mécanos tous plus spécialisés et ingénieux, chacun dans leur partie, et le génie d'hommes comme André Citroën et Louis Renault fut de savoir organiser ces milliers de petites unités à leur profit exclusif – qu'on pardonne un tel raccourci qui n'a ici qu'une simple valeur heuristique –.

Aussi, le modèle du district n'a pas survécu avec la période de développement qui connut les changements que j'ai passés en revue. Les rapports sociaux n'ont pas survécu aux anciennes solidarités et les patrons employeurs ont dû réviser leurs modèles et règles de gestion pour savoir mieux s'adapter aux contraintes de la mondialisation – même si ceux de cette région ont su mieux s'y prendre que d'autres ailleurs –. Il subsiste nombre des ingrédients de l'histoire économique dans la réussite des nouveaux acteurs qui ont pris le relais, même si les deux districts qui ont assuré la réputation de cette région se sont en partie recomposés ou ont en partie sombré. La survivance des groupements sera le signe de la persistance des arrangements d'une certaine période de l'histoire régionale, mais bientôt le CAMI devra être rebaptisé, car, aux industries de la Mode font suite les « activités dédiées à l'enfant » (selon l'intitulé du pôle de compétitivité décrété en 2005)... L'histoire est un éternel recommencement.

⁶⁰ JF Gravier cite expressément le cas de Sainte-Sigolène dans la dernière édition de son ouvrage (1972), petite enclave proche d'Yssingeaux dans la Haute-Loire, autre cas de district ayant su prolonger son développement sur une base mono industrielle, le plastique extrudé.

⁶¹ Il est remarquable que les stratégies des deux entreprises phares, présentes au départ dans le même secteur et qui ont suivi la même stratégie vingt ans durant, se soient à terme diamétralement opposées, s'agissant des relations avec leurs fournisseurs, fabricants et sous-traitants : alors qu'*ERAM* choisissait de privilégier le développement d'entreprises proches d'elle géographiquement parlant, en les sélectionnant certes à tour de rôle sur la base de critères de prix très sélectifs, *ANDRÉ* a toujours privilégié une politique de prix qui a fini par éliminer la concurrence de ceux-là mêmes qu'elle entendait faire travailler comme sous-traitants. La visée du premier consistait à encourager la survie collective de tous ses concurrents sous-traitants en contribuant à améliorer les performances collectives des entreprises de la région, alors que le second ne recherchait que son intérêt immédiat, ce qui eut pour effet indirect de faire disparaître tous les autres producteurs, considérés comme de dangereux concurrents, et non comme des co-traitants. On conçoit que la disparition récente des fabricants choletais ait sérieusement écorné la logique de l'ancien modèle...

DERNIERS NUMEROS PARUS :

téléchargeables à partir du site
<http://www.cee-recherche.fr>

- N° 52** *La révélation des préférences éthiques pour la redistribution : comparaison de la portée de différentes méthodes empiriques*
CHRISTINE LE CLAINCHE
décembre 2005
- N° 51** *La qualité de l'emploi en France : tendance et cycle*
FLORENT FREMIGACCI, YANNICK L'HORTY
novembre 2005
- N° 50** *Job Board Toolkits: Internet Matchmaking and the Transformation of Help-Wanted Ads*
EMMANUELLE MARCHAL, KEVIN MELLET, GERALDINE RIEUCAU
novembre 2005
- N° 49** *Economic Regionalization and Industrial Relations*
ISABEL DA COSTA
novembre 2005
- N° 48** *Pluralité des marchés du travail et qualité des intermédiaires*
MARIE-CHRISTINE BUREAU, EMMANUELLE MARCHAL
novembre 2005
- N° 47** *Le prix du marché. Enquêtes de rémunération et mise en forme du marché du travail dans l'industrie financière*
OLIVIER GODECHOT
septembre 2005
- N° 46** *Défauts de coopération et chômage : une théorie institutionnaliste*
FRANÇOIS EYMARD-DUVERNAY
septembre 2005
- N° 45** *Emploi des mères et politique familiale : doit-on s'inspirer du « modèle suédois » ?*
CELINE MARC, HELENE ZAJDELA
septembre 2005
- N° 44** *Hold-up en finance. Les conditions de possibilité des bonus élevés dans l'industrie financière*
OLIVIER GODECHOT
septembre 2005
- N° 43** *Les conditions du travail en équipe. Post-enquête « Conditions et organisation du travail dans les établissements de santé »*
MIHAI DINU GHEORGHIU, FREDERIC MOATTY
juillet 2005
- N° 42** *Ancienneté des salariés et pérennité des entreprises : quelle relation ?*
RICHARD DUHAUTOIS
juillet 2005