

# LES SYSTÈMES LOCAUX DE PRODUCTION EN EUROPE

**Henri Mendras**

La disparition du modèle socialiste de gestion de l'économie a amené économistes et politistes à s'interroger sur la diversité des capitalismes. Les marxistes voyaient le rouleau compresseur du capitalisme soumettre toutes les économies à sa loi. Les économistes libéraux sont également convaincus que les règles fondamentales de l'économie, qui s'imposent partout, conduisent les sociétés vers une convergence planétaire et l'humanité vers une fade homogénéité. L'ennui naquit un jour de l'uniformité, comme a dit le poète. L'un des tout premiers, Michel Albert a ciblé l'objet en opposant le capitalisme nippo-rhéan au capitalisme anglo-américain. Les sociologues, à leur tour, se sont engagés dans la brèche en ranimant la vieille tradition de sociologie économique, quelque peu délaissée depuis les Trente glorieuses. Des recherches paraissent qui montrent la variété des modes de gestion du capitalisme. Philippe d'Iribarne et d'autres sociologues poursuivent des analyses comparatives sur la gestion des entreprises.

Une modification majeure de la structure des entreprises est apparue dans le dernier quart de siècle lorsque l'on est passé du gigantisme à la fragmentation. Au cours des Trente glorieuses, les économies d'échelle poussaient à la constitution de firmes internationales de dimensions de plus en plus grandes. Puis, parmi d'autres, le patron de Siemens a annoncé qu'il ne lui fallait plus manœuvrer un énorme tanker mais apprendre à diriger une flottille de vedettes capables de naviguer en haute mer. Les entreprises petites et moyennes, plus flexibles et moins bureaucratiques, obtenaient des performances meilleures. Au lieu d'augmenter en taille, les grandes entreprises se développaient en alimentant un réseau de sous-traitants. Par ailleurs, la gestion financière s'autonomisait par rapport à la gestion de la production, si bien qu'une firme pouvait croître en restreignant sa base productive jusqu'à ce qu'on parlât d'entreprises sans usine.

Dans ce contexte, le second miracle économique italien, dans ce qu'il est convenu d'appeler la *Troisième Italie*, fit découvrir un prototype de capitalisme réticulaire où le réseau de PME liées à des institutions régionales (banques, recherche, formation) et à des réseaux commer-

ciaux internationaux se révélait plus performant que la grande entreprise. Arnaldo Bagnasco « inventa » ce modèle nouveau de production capitaliste qui attira l'attention des économistes et des politistes américains, puis européens. Tout le débat sur le capital social qui fait rage depuis que Putnam a publié son livre *Bowling Alone* est issu de la découverte de A. Bagnasco. Tant et si bien que nous disposons d'études comparatives dans différents pays. Un premier état de la question a été publié par A. Bagnasco et C. Sabel et une mise à jour vient de paraître sous la direction de C. Crouch, P. Le Galès, et H. Voelzkow : *Local Production Systems in Europe*.

Il y a en Europe occidentale trois formes différentes de districts industriels :

— Le réseau d'entreprises en coopération/concurrence qui fabriquent un même produit ou des produits de même type. Ce cas est le mieux illustré et le mieux analysé dans *La Troisième Italie* ;

— Une ou plusieurs grandes entreprises sont entourées de réseaux de sous-traitants et l'ensemble forme un bassin d'emploi et de production, comme c'est le cas notamment en Bade-Wurtemberg et en Bavière ;

— Un ensemble d'entreprises petites et moyennes qui n'ont pas de lien stable entre elles mais qui forment un bassin d'emploi et de production suffisamment diversifié pour avoir une cohérence généralement favorisée par les pouvoirs publics. C'est le cas le plus fréquent en France.

La forme italienne est constituée de PME concourant à la production d'un seul produit : textile, céramique ou électronique par exemple. Les entreprises qui produisent le produit fini sont dans un rapport de concurrence/coopération dans leurs relations avec les négociants donneurs d'ordres qui se trouvent en Italie et surtout à l'étranger. Les entreprises en amont fournissent aux premières les produits semi-finis ou les équipements qui leur sont nécessaires : cardage et filage pour le textile par exemple. L'ensemble de ce réseau d'entreprises est soutenu par les institutions qui leur fournissent les « biens immatériels » ou services dont elles ont besoin : banques pour le financement, institutions d'enseignement professionnel pour les techniciens, chambres des métiers et organismes de recherche pour les informations techniques. Les institutions municipales et les pouvoirs de la région sont attentifs aux besoins des entreprises, de leurs ouvriers, de leurs cadres et des entrepreneurs.

L'ensemble fonctionne grâce à un rapport de confiance qui fait que chaque partie prenante au processus de production peut compter sur les prestations des autres sans défaillance. De son côté, le donneur d'ordre peut être sûr d'obtenir l'objet de sa commande à temps, en qualité et en quantités prévues. Ce rapport de confiance est l'extension des rapports familiaux qui ont servi de matrice à la mise

en place et au développement de ce système de réseaux. A l'origine, chaque entreprise était celle d'une famille ou d'une parentèle : parents, enfants, cousins travaillaient ensemble, les donneurs d'ordre et les entreprises en amont étaient aussi des parents ou des voisins. Le système s'est développé en un écheveau de rapports de clientèle où le donneur d'ordre est le patron et les producteurs ses clients, et ceux-ci sont alternativement en position de patron et de client les uns par rapport aux autres. Les ouvriers sont syndiqués mais les syndicats sont là pour faire respecter les règles et non pour revendiquer car ils savent le système fragile et qu'il ne peut être question de mettre le patron en difficulté ou de jouer un patron contre l'autre sans mettre en péril l'équilibre de l'ensemble et porter atteinte à la confiance des donneurs d'ordre. C'est ce rapport de confiance qui a fait l'admiration de Putnam et l'a amené à s'inquiéter d'une perte de confiance aux États-Unis.

L'exemple souvent cité et bien étudié est celui de Prato qui produit une bonne partie du tweed écossais vendu en Grande Bretagne et de par le monde. Un négociant passe sa commande selon des normes précises et ne sait pas qui la réalisera. Un certain nombre d'entreprises s'en chargent. Les ouvriers travaillent sans autre limitation d'horaire que de tenir le délai, et dans des conditions techniques souvent défectueuses, si bien que Prato est appelée « la ville aux doigts coupés » parce que beaucoup d'ouvriers n'ont pas pu respecter les règles de sécurité pour assurer la cadence nécessaire de production.

Un autre modèle d'agencement de réseau est fourni par le célèbre Benetton dans la région de Trévis. Le réseau est centré sur la firme qui passe commande à une centaine de petites entreprises productrices, liées à des entreprises d'amont. La firme assure le débouché à travers quelques quatre-vingt agences qui couvrent le monde où près de huit cents employés sont en relation avec les innombrables boutiques franchisées. Les institutions et les autorités locales ont peu d'influence sur la firme qui assure les besoins de financement, d'innovation et de formation pour les entreprises sous-traitantes et pour elle-même. Ce modèle est plus proche du modèle de sous-traitance du Bade-Wurtemberg. Entre ces deux modèles existe une variété de modèles d'agencement entre production, fourniture de biens intermédiaires, réseaux de commercialisation et environnement social et institutionnel. Cette variété ne converge pas vers un modèle unique mais, bien au contraire, paraît en diversification croissante.

Cette famille de modèles « à l'italienne » se rencontre dans différents pays. Au Danemark, un réseau de coopératives agro-alimentaires s'est développé à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle pour répondre aux besoins du marché anglais : en particulier fromages et viandes de porc pour le breakfast. Ce schéma a été repris par des entreprises qui fabriquent et vendent différents produits manufacturés.

En France, il en existe deux exemples majeurs. En Vendée, le Choletais réunit un grand nombre d'entreprises textiles et de chaussures : chaque village souhaite avoir son usine pour employer les femmes et assurer ainsi le maintien sur place d'une densité de population que l'agriculture seule ne peut plus faire vivre. À partir de la compétence traditionnelle des horlogers du Jura, la vallée de l'Arve et Oyonnax a su développer une industrie de petite mécanique, de plastique de précision et de pièces métalliques spéciales. D'autres tentatives de reconversion de cet ordre n'ont pas connu le même succès comme la chapellerie de la haute vallée de l'Aude, qui avait tenté de se tourner vers la production de matières plastiques dans les années 1960.

En Bade-Wurtemberg et en partie en Bavière, les réseaux de petites entreprises sous-traitantes sont dépendants de plusieurs grandes entreprises. Ce système classique de clientèle permet aux clients de passer d'un patron à l'autre et donc de faire jouer une concurrence entre les donneurs d'ordre. Pour se développer, cette structure a besoin d'un fort encadrement institutionnel. En Bade-Wurtemberg, le *Land* est attentif à répondre aux besoins des PME ; les universités sont liées aux entreprises et développent des formations fournissant la compétence qui leur est nécessaire ; enfin, le système bancaire, hérité de l'Allemagne Wilhelminienne, est essentiel pour assurer un financement diversifié, fondé sur une connaissance des entreprises et une grande confiance entre banquiers et chefs d'entreprises. Curieusement, l'équipe de Colin Crouch n'insiste pas sur ce point pourtant décisif en Allemagne et en Italie.

Aujourd'hui, les auteurs du chapitre sur l'Allemagne soulignent les difficultés nouvelles auxquelles se heurtent les districts industriels : le Bade-Wurtemberg subit la crise allemande de façon particulièrement aiguë.

Si le réseau des PME est centré sur une seule entreprise donneuse d'ordres, comme c'est le cas de Trévise ou de Peugeot à Montbéliard, ou encore Rhône-Poulenc entre Lyon et Valence, le bassin d'emploi et de production perd la souplesse qui résulte de la diversité. Si l'entreprise centrale est en difficulté, tout le bassin en souffre sans possibilité de réorientation.

En France, une politique persévérante d'aménagement du territoire et de décentralisation industrielle a commencé à porter ses fruits lorsque la douzaine de capitales régionales eurent atteint un poids spécifique suffisant pour que leurs élites dirigeantes prennent à cœur le développement économique et trouvent les moyens de leur politique. Ce lien entre impulsion centrale et initiatives régionales a fait le succès des métropoles provinciales.

Les services de l'État (DRIRE, ANVAR,...) ont joué un rôle décisif de stimulant et de conseil. Les Chambres de commerce et de l'industrie et les Chambres des métiers se sont étoffées de services aux entreprises et de centres de formation technique. C'est sans doute le système bancaire qui a été le moins capable de s'adapter pour servir la croissance des PME parce qu'il est trop centralisé et hiérarchisé. Les universités ont été plus attentives aux débouchés de leurs étudiants et ont créé des spécialisations d'administration des entreprises et de gestion. Les IUT et les écoles de commerce se sont multipliés. Les maires des grandes villes ont été très tôt conscients des exigences culturelles des cadres et ont effectué des aménagements de haut niveau : une salle de concert, un opéra, un orchestre paraissent nécessaires à qui voulait attirer une entreprise moderne, peuplée de techniciens, d'ingénieurs et de cadres commerciaux. Montpellier est le meilleur exemple de cette politique municipale. Paradoxalement, c'est peut-être la France, pays le plus centralisé, qui a le mieux suivi l'exemple de *La Troisième Italie*.

La comparaison avec la Grande-Bretagne est suggestive : la centralisation excessive du système de gouvernement britannique a poussé les entreprises à s'adresser directement à Londres, au lieu de traiter avec les pouvoirs régionaux. Le pouvoir centripète de Londres est le mode de gouvernement dominant. Ainsi s'explique qu'il n'y ait pas de district industriel en Grande Bretagne sous quelque forme que ce soit. Une autre raison est la faible importance des PME dans le système productif britannique. Enfin, Colin Crouch se demande : « si l'incompréhension des britanniques pour le fonctionnement des réseaux leur interdit ce mode de gouvernance. C'est notamment le cas des pouvoirs locaux qui sont incapables de jouer un rôle actif dans ce genre de réseaux » (p. 205).

À l'aide de ces cas d'analyses régionales, les auteurs ont construit un modèle d'analyse du modèle réticulaire de production manufacturière qu'ils considèrent comme un mode de gestion qui offre une alternative aux grandes entreprises et à l'intégration verticale. Une notion est centrale dans cette analyse : *the local collective competition goods*, ce qui pourrait se traduire comme les services fournis par la collectivité locale au service de la compétition collective des entreprises. Ces services sont des biens immatériels : « des ressources normatives, tel que le savoir tacite, les routines et langages spécialisés et par-dessus tout la confiance » (p. 3). Et ces services sont fournis par des institutions et des infrastructures. En effet, les PME sont plus créatrices et plus flexibles que les grandes, leurs dirigeants et leurs exécutants sont plus motivés et plus impliqués dans leur tâche et pour la réussite de l'entreprise. En revanche, elles manquent de puissance dans la compétition avec les grandes firmes. Pour être bien armées dans cette compétition, elles ont besoin d'être branchées sur la

recherche pour se tenir au courant des innovations techniques et des nouveaux savoir-faire ; elles doivent être bien informées de l'évolution des marchés. Des banques sont aptes à leur fournir des investissements et des moyens de trésorerie adaptés à leurs besoins parce qu'elles connaissent bien leurs besoins et ont confiance dans leurs dirigeants. Un marché du travail suffisamment ample et diversifié leur fournit des spécialistes et des techniciens compétents bien formés dans des écoles professionnelles et des institutions de formation continue. Les relations contractuelles et les relations professionnelles réclament des services juridiques hautement spécialisés, qui facilitent aussi les relations avec les pouvoirs locaux et nationaux. Cette liste pourrait être allongée et détaillée. Elle illustre la variété des services que les PME ne peuvent se fournir chacune à elle-même et, par conséquent, elles les attendent de leur environnement institutionnel. Gérer cet ensemble d'institutions à l'échelle d'une région ou d'une ville suppose des réseaux de relations extrêmement étroits entre politiciens, fonctionnaires, chefs d'entreprises, universitaires, commerçants, chercheurs, juristes, banquiers, ...

Ce système de gouvernance de l'économie locale est un objet neuf pour les économistes, les politistes et les sociologues. En effet, il se situe à un niveau d'analyse intermédiaire, méso-économique, qui était jusqu'à présent peu pratiqué par les économistes et à un niveau méso-social relativement neuf pour les sociologues. Le développement récent des recherches sur les réseaux sociaux, et ce qu'il est convenu d'appeler le *capital social*, peut fournir des outils de compréhension utiles aux économistes et aux politistes.

## Références bibliographiques

- ALBERT Michel, 1991 : *Capitalisme contre capitalisme*, Le Seuil.
- D'IRIBARNE Philippe , 1992 : *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Le Seuil.
- CROUCH Colin et W. STREECK, 1996 : *Les capitalismes en Europe*, La Découverte.
- C. CROUCH, P. Le GALÈS, H. VOELZKOW, 2001 : *Local Industrial Systems in Europe : Rise or Demise ?*, Oxford, Oxford University Press.
- BAGNASCO Arnaldo et C. SABEL, 1994 : *PME et développement économique en Europe*, La Découverte.
- TRIGILIA Carlo, 2002 : *Sociologie économique*, Paris, Armand Colin.
- MOSCOVICI Serge, 1961 : *Reconversion industrielle et changements sociaux : un exemple : la chapellerie dans l'Aude*, Paris, Armand Colin, coll : Cahiers de la Fondation nationale des sciences politiques, 112.