



HAL
open science

Les entrepreneurs industriels du bocage vendéen : essai sur la contribution des chefs d'entreprise au développement industriel du nord-est de la Vendée

Benoît Raveleau

► **To cite this version:**

Benoît Raveleau. Les entrepreneurs industriels du bocage vendéen : essai sur la contribution des chefs d'entreprise au développement industriel du nord-est de la Vendée. Sociologie. Conservatoire National des Arts et Métiers, 292 rue Saint Martin, 75003 Paris, 1998. Français. NNT : . tel-02494561

HAL Id: tel-02494561

<https://univ-angers.hal.science/tel-02494561>

Submitted on 28 Feb 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Laboratoire Georges Friedmann

PARIS

LES ENTREPRENEURS INDUSTRIELS DU BOCAGE VENDEEN

**Essai sur la contribution des chefs d'entreprise au
développement industriel du nord-est de la Vendée**

THESE de DOCTORAT en SOCIOLOGIE

Présentée et soutenue publiquement par :

Benoît RAVELEAU

en février 1998, devant le jury ci-dessous :

**Directeur de Thèse : Mme Françoise PIOTET, Professeur des universités
Université de Paris I – Panthéon Sorbonne**

**Rapporteurs : M. Guy MINGUET, Professeur à l'Ecole des Mines de
Nantes
M. Jan SPURK, Professeur des universités – Université
d'Evry**

**Examineur : M. Jean-François GERME, Professeur des universités
Conservatoire National de Arts et Métiers – Paris.**

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont tout d'abord à Madame Françoise PIOTET, pour le soutien et la disponibilité sans faille qu'elle a manifestée tout au long de ce travail, et qui ont rendu possible l'achèvement de cette thèse. Je la remercie aussi pour son érudition et pour les précieux conseils qu'elle m'a prodigués, tout en me permettant de travailler dans une grande liberté intellectuelle.

Je tiens également à remercier l'ensemble de personnes (patrons, élus, chambres consulaires, syndicats, collectivités locales, etc.) qui ont permis avec patience et diligence, au cours de nombreux entretiens, la collecte des informations et l'élaboration des analyses sans lesquelles cette recherche n'aurait pu être réalisée. Bien entendu ces personnes ne sauraient être tenu responsables des analyses exposées dans cette thèse et des points de vue qui y sont exprimés.

Cette recherche a bénéficié du concours de l'Institut de Psychologie et de Sociologie Appliquées d'Angers dans lequel je travaille depuis 1989. Une partie de mon temps de travail a ainsi pu être dégagé pour les chantiers d'enquête, l'analyse des données et les différentes rédactions. Merci également au Laboratoire de Recherche Opérationnelle en Psychologie et Sciences Sociales et à l'Institut de Recherche Fondamentale et Appliquée de l'Université Catholique de l'Ouest qui ont appuyé sur le plan logistique et matériel notre effort. A travers les échanges avec les collègues et les étudiants de l'IPSA, j'ai ainsi pu bénéficier d'une stimulation intellectuelle et d'un fonctionnement en équipe appréciables pour un chercheur.

Il ne m'est pas possible de remercier nominalement chacun d'entre eux. Mais j'exprime à tous toute ma gratitude pour l'importance qu'ils ont eue dans ma vie universitaire ... et pour certains dans ma vie tout court.

Enfin qu'il me soit permis de remercier tous ceux qui, dans mon entourage proche ou lointain, ont manifesté ces dernières années un intérêt et une compréhension pour ce travail de recherche.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

12

PREMIERE PARTIE : LES SYSTEMES INDUSTRIELS LOCALISES, DES MILIEUX PORTEURS DE L'INITIATIVE ENTREPRENEURIALE

CHAP. I : LES SYSTEMES INDUSTRIELS LOCALISES COMME MODELE DE DEVELOPPEMENT

I. LES MODELES DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL 30

1. La crise du modèle fordiste de production 31
2. La spécialisation flexible comme alternative 33
3. Un "retour au local" récent et non dénué d'ambiguïtés 35

II. LA RESURGENCE DES SYSTEMES INDUSTRIELS LOCAUX. 38

1. Les caractéristiques du district marshallien 39
2. La diversité des systèmes productifs locaux 40
3. Industrialisation diffuse et modèle de P.M.E. en Italie 44
 - 3.1 L'importance des "aires systèmes" italiennes 45
 - 3.2 La flexibilité productive comme facteur de succès 45
 - 3.3 Les ressources sociales du "modèle italien" 48

III. LES SYSTEMES INDUSTRIELS LOCALISES EN FRANCE 50

1. La difficile comparaison France-Italie 51
2. Le caractère circonscrit de l'industrialisation diffuse en France 52
3. Principales constantes des districts industriels français 54
4. Les districts industriels du Choletais et de l'Est de la Vendée 55
 - 4.1 Le cas exemplaire d'une région qui gagne 55
 - 4.2 Un milieu porteur de l'initiative industrielle 58

CHAP. II : LE DYNAMISME DES ENTREPRENEURS INDUSTRIELS LOCAUX

I. LA NOTION D'ENTREPRENEUR 61

1. Qu'est-ce qu'un entrepreneur ? 62
2. Les différents types d'entrepreneurs. 64
3. L'entrepreneuriat des districts industriels 66

II. UNE RATIONALITE LIMITEE ET NON STRICTEMENT ECONOMIQUE

1. Les rationalités à l'oeuvre dans les conduites économiques entrepreneuriales 69
 - 1.1 La décision stratégique dans les petites entreprises 71
 - 1.2 A la recherche de la décision rationnelle 72
 - 1.3 Les limites de la pensée stratégique de l'entrepreneur 77
2. Les déterminants locaux de la rationalité économique 78
 - 2.1 Quelques enjeux d'une approche constructiviste des districts industriels 79
 - 2.2 L'hypothèse d'une rationalité locale 81
3. Le management des patrons de P.M.E 83
 - 3.1 Logique entrepreneuriale et logique patrimoniale 83
 - 3.2 Le patron de P.M.E. : « un homme à trois têtes » 84
 - 3.3 Séquence de vie et projet 86

III. L'ENTREPRENEUR ET SON ENVIRONNEMENT : UNE AFFAIRE DE RESEAUX. 88

1. Le district industriel comme pratique partenariale en réseaux 88
2. Caractéristiques de l'analyse de réseaux 90
3. L'entrepreneur et son réseau 92

IV. LA QUESTION DE LA CONTRIBUTION DES ENTREPRENEURS AUX PERFORMANCES DES DISTRICTS INDUSTRIELS. 95

CHAP. III : ORIENTATIONS ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

I. LES AXES DE QUESTIONNEMENT 99

II. HYPOTHESES GENERALES 101

1. Première hypothèse 102
2. Deuxième hypothèse 103
3. Troisième hypothèse 105

<i>III- METHODES ET STRATEGIES DE VERIFICATION</i>	106
1. Définition du champ de l'étude.	106
1.1 La zone géographique de référence : Le Haut-Bocage vendéen	107
1.2 La prise en compte du point de vue diachronique.	112
2. Conditions de recueil des données	113
2.1 L'observation documentaire.	114
2.2 Le choix des informateurs	116
3. Le traitement et l'analyse des données	125
3.1 Objectifs de l'analyse de contenu	125
3.2 Exposé de la méthode	126

<p>DEUXIEME PARTIE : L'INDUSTRIALISATION DES BOCAGES VENDEENS A L'OUEST DU CHOLETAIS</p>

CHAP. IV : AUX ORIGINES DE L'INDUSTRIE VENDEENNE

<i>I. LA "VENDEE" COMME CONSTRUCTION HISTORIQUE</i>	132
1. La Vendée et la nébuleuse choletaise	133
2. Le poids du passé	136
3. Mythologie vendéenne et réalité industrielle	138
<i>II. JALONS HISTORIQUES SUR LE PASSE INDUSTRIEL ET ARTISANAL</i>	140
1. Genèse de la structure industrielle vendéenne	141
2. L'industrialisation hésitante du XIXe siècle	143
<i>III. DE L'EXODE RURAL A L'INDUSTRIALISATION (1900 -1950)</i>	148
<i>IV. LA NAISSANCE DE LA VENDEE INDUSTRIELLE (1950 - 1980)</i>	150
1. La situation en 1948	151
2. L'explosion des années soixante	153
3. Expansion et diffusion du fait industriel dans le Nord-Est de la Vendée	157
<i>V. L'EVOLUTION RECENTE DE L'INDUSTRIE VENDEENNE</i>	159
1. Une croissance ralentie de l'emploi	160
2. Les fragilités des entreprises vendéennes	162
3. La mutation patronale	165
<i>CONCLUSION INTERMEDIAIRE</i>	167

CHAP V : LE MODELE VENDEEN D'INDUSTRIALISATION RURALE

<i>I. LES INDUSTRIES DANS LE DEPARTEMENT DE LA VENDEE</i>	171
1. L'industrie est récente et non homogène	171
1.1 Une activité industrielle relativement jeune	171
1.2 Des petites entreprises particulièrement dynamiques	173
1.3 Une activité inégalement répartie	174
1.2 Le poids de l'artisanat dans l'économies	177
2. Approche sectorielle de l'industrie vendéenne	179
2.1 Les industries de biens de consommation	181
2.2 Les industries agro-alimentaires	184
2.3 Les industries des biens d'équipement	184
2.4 Les industries des biens intermédiaires	185
3. En guise de résumé	185
 <i>II. LES CARACTERISTIQUES DE L'INDUSTRIE DU HAUT-BOCAGE</i>	 187
1. Le Haut-Bocage comme ensemble régional homogène	187
1.1 Homogénéité historique et géographique	187
1.2 Homogénéité par l'économie de l'emploi	192
1.3 Homogénéité politique et culturelle	194
2. Le Nord-Est de la Vendée comme sous-ensemble du district choletais	196
3. La diffusion territoriale de l'appareil productif	198
3.1 Les usines à la campagne	198
3.2 Une tendance à la concentration de l'industrie	200
4. Le pays des industries de la mode	201
5. Les évolutions récentes de l'industrie dans le Haut Bocage	202
 <i>III. UN SYSTEME TERRITORIAL D'AUTO-REGULATION</i>	 203
1. Une aire à forte capacité d'innovation locale	204
1.1 Les entrepreneurs comme acteurs clés du développement	204
1.2 La contagion des conduites d'innovation	205
2. Les particularités de la main-d'oeuvre	206
2.1 Une main-d'oeuvre excédentaire	206
2.2 Une main-d'oeuvre peu diplômée mais adaptable	207
2.3 Le caractère communautaire des relations de travail	208
3. L'éthique religieuse de la Vendée choletaise	208
4. Le rôle des organisations locales	210
5. L'adoption d'un mode de "production flexible"	211
5.1 Le modèle de production	212
5.2 Les stratégies d'adaptation	213
6 - Un mode de développement industriel à dominante endogène	214

6.1 Existence d'un système de production cohésif	214
6.2 La prédominance des ressources humaines	215
6.3 Le bourg industriel comme système territorial de régulation	216

CHAP. VI : ESSAIS D'INTERPRETATION DE L'INDUSTRIALISATION DIFFUSE EN VENDEE

I. LE BOCAGE VENDEEN : UN EXEMPLE DE DISTRICT INDUSTRIEL A LA FRANCAISE 219

1. Rappel des principales caractéristiques des districts industriels	219
2. Le Haut Bocage vendéen comme système industriel conforme à l'archétype du district.	221
2.1 L'existence d'une large gamme de P.M.E. spécialisées et organisées autour de quelques industries dominantes	221
2.2 Une osmose parfaite entre la communauté locale et les entreprises	222
2.3 Une organisation industrielle fondée sur un mélange de concurrence-émulation-coopération	224
3. Les limites du modèle marshallien	226

II. LES APPROCHES TERRITORIALES DU SYSTEME LOCAL VENDEEN

1. L'approche géographique du local	230
1.1 La notion de tissu industriel	230
1.2 L'approche systémique des espaces industriels	231
2. Le système des bourgs industriels vendéens	232
2.1 Le bourg vendéen	233
2.2 Le bourg comme modèle territorial	233
3. Les limites de ces approches	234

III. LES ORIENTATIONS D'INSPIRATION ECONOMIQUE 236

1. L'insuffisance des explications catascopiques	236
1.1 L'infrastructure économique	237
1.2 Les limites d'une vision évolutionniste	238
2. Un nouveau regard sur le développement économique	239
3. Vers un nécessaire élargissement des approches économiques	241

IV. LES LECTURES SOCIOLOGIQUES DU LOCAL 243

1. La socio-économie des activités locales	243
2. Les approches culturalistes	244

3. Des systèmes industriels localisés aux réseaux	247
4. La figure centrale de l'entrepreneur industriel	249

TROISIEME PARTIE : LES ENTREPRENEURS VENDEENS

CHAP. VII : LA DIVERSITE DES PATRONS VENDEENS

<i>I. DU DISCOURS METAPHORIQUE A LA REALITE ENTREPRENEURIALE</i>	255
1. Les définitions métaphoriques de l'entrepreneur vendéen	255
2. Des chefs d'entreprise ordinaires aux profils variés	257
2.1 L'origine vendéenne des dirigeants	257
2.2 Les différents types de formations et d'apprentissages	259
2.3 La réalisation d'un projet personnel	262
2.4 Ebauche de partition pour des patrons bien ordinaires	264
3. Les vagues successives d'entrepreneurs	267
3.1 Les artisans d'avant-guerre	267
3.2 Les entrepreneurs industriels des années 50-75 : les fondateurs	268
3.3 Les nouveaux dirigeants	270
3.4 Vers une différenciation des fonctions	271
<i>II. LA FIGURE DOMINANTE DU « PATER FAMILIAS »</i>	274
1. L'entreprise familiale comme modèle dominant	274
2. Le savoir-faire entrepreneurial : entre continuité et rupture	279
3. La transmission des entreprises : un enjeu familial et local	281
<i>III. IMPORTANCE DES ENGAGEMENTS ASSOCIATIFS ET POLITIQUES</i>	284
<i>IV. LA LOGIQUE D'UNE CONDUITE ENTREPRENEURIALE</i>	288
1. Des entrepreneurs guidés par l'innovation de produit	288
2. La dialectique du risque chez l'entrepreneur	290
3. Les conduites mimétiques des entrepreneurs	293
4. Une agrégation de conduites personnalisées et individualisées.	295
<i>V. PORTRAIT D'ENTREPRENEURS LOCAUX</i>	296
1. Les "capitaines d'industrie".	298

1.1 Un autodidacte de la confection devenu homme public : M Alban	298
1.2 La prégnance d'une dynastie familiale : les époux Bernard	302
2. Les reproducteurs	304
2.1 Un fabricant de meubles en difficulté : M. Gérard	304
3. Les mutants	306
3.1 Vers une diversification des activités : les établissements Duchemin	307
3.2 Vers une dissociation des fonctions : le <i>holding</i> Bertrand	309
4. Les "créateurs"	310
4.1 Un créateur innovant de la plasturgie : M. Andrieu	311
5. Deux traits saillants aux radiographies de chefs d'entreprise	312

CHAP. VIII : LES CHOIX STRATEGIQUES ET LA RATIONALITE DES DECISIONS ENTREPRENEURIALES

I. LA POLITIQUE INDUSTRIELLE DES ENTREPRENEURS 317

1. Des centres locaux de décision	317
2. L'essaimage des unités de production	321
3. Une gestion du consensus : le patronage	325
4. La grande réactivité opérationnelle des entrepreneurs vendéens.	330
5. Le cas de l'entreprise Fleury-Michon	331
5.1 Une histoire ancienne et familiale	332
5.2 Une innovation née de la tradition	333

II. LES DECISIONS STRATEGIQUES DANS LES ENTREPRISES VENDEENNES 335

1. Des processus de décision centralisés	335
1.1 Le rôle d'intégrateur joué par les chefs d'entreprise	335
1.2 La faiblesse de l'encadrement intermédiaire	337
2. La personnalisation du pouvoir	339
3. La spécificité du management des P.M.E. vendéennes	341
3.1 Les interférences entre la hiérarchie formelle et la hiérarchie d'actionnariat	342
3.2 Une gestion empirique des ressources humaines	342
3.3 Les relations professionnelles : la question des syndicats	346
3.4 Du patronage au management : le défi de la transition	349
4. L'ouverture à la réflexion stratégique et ses contraintes.	351

III. LA DECISION STRATEGIQUE : UN PROCESSUS PSYCHOLOGIQUE SOUS CONTRAINTES. 354

1. L'empirisme des stratégies d'entreprise	355
1.1 Une approche intuitive du marché	355
1.2 Le caractère incrémental de la stratégie entrepreneuriale	356
1.3 Une volonté d'autonomie et de reconnaissance	359
2. Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des entrepreneurs	361
2.1 Origine des données	361
2.2 Analyse de contenu	363
2.3 Résultats et interprétations	365
3. La construction de variantes nouvelles : un processus émergent et incrémental.	366

CHAPITRE IX : LA CONTRIBUTION DU RESEAU SOCIAL DES ENTREPRENEURS AU DEVELOPPEMENT DE LEUR FIRME

I. L'ENTREPRENEUR ET SON ENVIRONNEMENT : L'ENJEU DE L'INFORMATION 369

1. L'ouverture à l'environnement des entreprises vendéennes	369
2. L'étendue et la variété des cercles sociaux de l'entrepreneur	373
2.1 La primauté des relations individuelles personnelles et professionnelles.	374
2.2 Profils des interlocuteurs entrepreneuriaux	379
3. Typologie des modes d'action des entrepreneurs	384

II. UN MILIEU SUPPORT A L'INITIATIVE 387

1. Les cercles sociaux dans lesquels ont évolué les entrepreneurs vendéens reposent sur l'interconnaissance.	387
2. Les cercles sociaux sont différemment investis selon les types d'entreprise.	390
2.1 La distinction entre les réseaux de démarrage et les réseaux de fonctionnement	390
2.2 Un refus de la bureaucratisation et une volonté d'engagement	393
3. Vers une plus grande réactivité des réseaux "client-fournisseurs-sous-traitants"	395
3.1 Les entrepreneurs <i>versus</i> "product oriented"	396
3.2 Les entrepreneurs <i>versus</i> "market oriented"	398

III. LA QUESTION DE LA SOLIDARITE DU TISSU INDUSTRIEL 400

1. La complémentarité des grandes et petites entreprises : Amphytrion	400
2. Les associations de chefs d'entreprise	402

2.1 Leur objet et leur organisation	403
2.2 Trois fonctions dominantes	404
3. Les ambiguïtés de l'attitude entrepreneuriale	407
3.1 Logique individuelle et esprit d'association	407
3.2 L'attitude contrastée des entrepreneurs dans leur rapport au local	409

<i>EN GUISE DE CONCLUSION</i>	411
-------------------------------	-----

**QUATRIEME PARTIE : LES MODES DE REGULATION DU
SYSTEME D'ACTION ECONOMIQUE VENDEEN**

**CHAPITRE X : LE DISPOSITIF INSTITUTIONNEL ; DU VOLONTARISME
A L'AGREGATION DES INITIATIVES**

I - LES ACTIONS DES INSTITUTIONS DEPARTEMENTALES 416

1- Les initiatives de la Chambre de Commerce et de l'Industrie.	416
1.1 Les rôles traditionnels de délégation et de représentation	416
1.2 D'un modèle endogène dominant à un modèle mixte de développement	419
1.3 Vers un élargissement de ses prérogatives.	423
2 - Le rôle des collectivités locales.	424
2.1 Des initiatives de l'exécutif municipal et départemental qui compensent la faiblesse de l'engagement de l'Etat.	425
2.2 Participer à l'aménagement d'un espace équilibré et cohérent.	428
2.3 Les 4 modes d'interventionnisme politique dans l'économie	429
3 - Le rôle d'Observatoire Economique du Comité d'expansion.	437
4- La représentation industrielle et syndicale	439
4.1 Le rôle limité des groupements patronaux	439
4.2 Les syndicats ouvriers : des partenaires sociaux acceptés mais peu reconnus.	443

II - ETAT DU SYSTEME INDUSTRIEL DEPARTEMENTAL 447

1. La préoccupation économique des acteurs départementaux	447
2. Une agrégation d'initiatives séparées	450
2.1 L'entrée en scène de nouveaux acteurs territoriaux	451
2.2 La coordination des initiatives comme problème	451
2.3 L'absence de coordination et de rationalité partagée : le cas des parcs d'activités économiques.	452
3. L'impulsion d'un nouvel acteur : les associations de chefs d'entreprise	455

4. Les acteurs et les enjeux du développement industriel	457
5. Volontés et initiatives de développement local	461
5.1 Le développement local : entre forces exogènes et endogènes	461
5.2 Le développement local comme processus d'agrégation	465

CHAP. XI : LES RESSORTS CULTURELS DE LA RATIONALITE ECONOMIQUE

I. LA SOCIALISATION ET LA FORMATION DES SYSTEMES DE NORMES

1. L'apprentissage du métier d'entrepreneur	469
1.1 L'apprentissage est collectif	470
1.2 L'apprentissage est imitatif	472
1.3 L'apprentissage est opérant	474
1.2 L'apprentissage est incrémental	476
2. La socialisation économique	477
2.1 L'éducation familiale des conduites économiques.	478
2.2 L'empreinte profonde de la religiosité	479
2.3 Une scolarité écourtée mais un rôle moteur de la J.A.C. et de la J.O.C.	481

II. CONVENTIONS ET VALEURS CHARNIERES

1. Conventions et formes de coordination économique dans le bocage vendéen.	483
1.1 Quelques exemples de conventions locales.	483
1.2 Le respect des codes de conduites et des conventions sociales	488
1.3 Quelques problèmes en suspens.	489
2. Les valeurs charnières de la société bocaine	491
3. Les entrepreneurs : entre tradition et modernité.	498
3.1 La communauté comme "espace de soutien".	499
3.2 L'entrepreneur : un agent de la modernité.	500

III. PACTE SOCIAL ET SOCIETE BOCAINE

1. Une société "obsidionale" ou assiégée.	502
2. Une société patriarcale, voire autocratique	504
3. "Plus ça change et plus c'est la même chose".	506

CONCLUSION GENERALE

509

ANNEXES

<i>Annexe 1 : Index des Tableaux</i>	546
<i>Annexe 2 : Index des Figures</i>	548
<i>Annexe 3 : Index des Cartes</i>	549
<i>Annexe 4 : Grille d'entretien des entrepreneurs</i>	550
<i>Annexe 5 : Grille d'entretien des acteurs institutionnels</i>	554

PDF Create 8 Trial
www.nuance.com

PDF Create 8 Trial
www.nuance.com

INTRODUCTION

« D'Angers, vous prenez la route de Cholet. Puis, vous continuez jusqu'à la Roche-sur-Yon. 120 kilomètres de bocage : deux morceaux de département (Nord-Vendée, Sud Maine et Loire). Une province endormie ? Que non ! Regardez bien à travers les haies : des usines partout. Au coeur des villages ou en rase campagne, des entreprises qui exportent et gagnent de l'argent. A leur tête, des fils d'artisans, devenus patrons. Tous du terroir : attachés aux traditions, souvent méfiants, parfois secrets, ils n'ont oublié ni les massacres de 1793, ni leurs racines catholiques. Mais ils ont la fibre industrielle et la bosse des affaires. ERAM, GEP, Groupe PASQUIER (Chaussures), JEANNEAU, BENETEAU (Bateaux de plaisance), ORDO (Meubles), Jacques JAUNET (Confection). Il y a bien d'autres exemples ici, d'entreprises de pointe dans des secteurs en crise. Rétro et branché à la fois, le patron du bocage : traditionaliste et innovateur : enraciné dans sa terre et ouvert sur le monde »¹.

Lorsque l'observateur ou le voyageur parcourt les Mauges rurales et le nord-est vendéen, il est généralement surpris de constater l'existence de nombreux ateliers et entreprises disséminés au coeur du bocage, dans une trame serrée de bourgs et petites villes. Dans le nord de la Vendée, par exemple, toutes les communes bénéficient de l'implantation d'ateliers qui donnent l'image typique d'usines à la campagne. En pénétrant à l'intérieur de ces entreprises, l'observateur peut également être étonné de rencontrer à leur tête des enfants du pays qui, bien que dotés de moyens limités, sont parvenus à assurer le risque commercial, financier et technique de leur aventure industrielle. Il est vrai que ce double constat s'accorde mal avec l'image des vendéens souvent colportée par la grande presse et les médias, c'est à dire celle d'un peuple d'agriculteurs traditionalistes, très attachés à la terre, à leur passé et à leurs croyances. Encore vraie à la veille de la Seconde Guerre mondiale, cette image a pourtant beaucoup évolué depuis. En effet, au cours des quarante dernières années, la Vendée a connu, en même temps qu'une forte expansion de toute son économie, un développement considérable dans les différentes branches de ses activités industrielles. Ainsi, de 1975 à 1988, les effectifs industriels ont crû en Vendée de 16 % alors qu'ils diminuaient en France de 22 %². Le nombre des emplois industriels, qui n'atteignait pas 10.000 au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, avoisine aujourd'hui les 50.000³.

¹ - GURVIEZ J.N. - Article dans l'Expansion du 20 décembre 1985, page 90.

² - DESMEAUX V., FILIPOZZI G. - L'industrie vendéenne : cartographie et commentaires - Roche-sur-Yon, C.C.I., 1993, 59 p.

³ - Source I.N.S.E.E. - Nantes : Estimation de l'emploi salarié industriel en Vendée au 1er janvier 1991 : 49 129 personnes.

Au-delà de ces données monographiques, le développement industriel de cette région pose deux énigmes à l'économiste comme au sociologue, énigmes qui reviendront de façon récurrente tout au long de cette recherche. D'une part, cette situation nous plonge au coeur d'un problème plus large concernant les régions du monde, en particulier d'Europe occidentale, où la modernisation de l'agriculture s'est accompagnée d'une industrialisation sur place. Contrairement aux théories classiques du changement social, selon lesquelles modernisation et urbanisation vont nécessairement de pair, le modèle vendéen ferait plutôt l'inverse. Il dissémine l'industrie sur le terroir agricole, retient les habitants sur place, faisant côtoyer agriculteurs et ouvriers. Somme toute, au lieu d'urbaniser la campagne, on pourrait aussi dire qu'il ruralise l'industrie. Ce faisant, l'industrialisation vendéenne propose un modèle de développement industriel diffus et original par rapport à la concentration industrielle et urbaine qui a marqué la même période. D'autre part, un examen plus attentif de ce mode de développement révèle que la plupart des initiatives industrielles de cette région sont venues de l'intérieur par un processus endogène. Au cours des années 60 et 70 notamment, l'histoire de beaucoup d'ateliers vendéens montre un passage progressif du stade artisanal au stade industriel grâce à l'action entrepreneuriale de chefs d'entreprise locaux, pourtant dotés d'un capital limité. Une analyse de l'industrialisation vendéenne renvoie donc inévitablement à une problématique entrepreneuriale et elle invite à s'interroger sur les ressources pertinentes utilisées par ces patrons de P.M.E. dans leur exercice dirigeant. Tels sont les deux points qu'il nous faut maintenant reprendre par souci de clarté.

I. LA DYNAMIQUE DES SYSTEMES INDUSTRIELS LOCAUX

L'expression de "systèmes industriels locaux" peut sembler paradoxale⁴. En effet, les lieux communs développementalistes ont imposé l'idée toute faite que l'industrie et le local seraient antinomiques, et sans doute au-delà que la modernité serait universaliste et non localiste, comme le suggère E. RITAINE⁵. Il est vrai que dans la période de forte croissance, entre 1950 et la crise de 1974, le développement de la production en série poussait à la concentration dans des unités de grande taille pour obtenir des économies d'échelle et dans des villes de taille suffisante pour fournir la main d'oeuvre nécessaire. Chez les responsables politiques comme chez les économistes, reconnaît lui-aussi J.P. HOUSSEL⁶, « *on finit par assimiler le progrès technique, la concentration et l'urbanisation. La dispersion de la production en unités petites et moyennes paraît un*

⁴ - Par "système industriel local", il faut entendre un modèle de développement industriel diffus et original par rapport à la concentration industrielle et urbaine. Ce modèle se définit par une multitude de petites entreprises réparties sur diverses communes et qui entretiennent de très fortes relations inter-industrielles. Ceci encourage la mobilité professionnelle, les migrations entre communes et les connivences entre chefs d'entreprise et les groupes sociaux locaux.

⁵ - RITAINE E., "La modernité localisée ? Leçons italiennes sur le développement régional", *Revue Française de Science Politique*, 1989, n°2, pp. 154-156.

⁶ - HOUSSEL J.P., "Les industries autochtones en milieu rural", *Revue géographique de Lyon*, 1980, n°4, p. 307.

archaïsme ». Or, voici que depuis deux décennies, la division internationale du travail a fait apparaître dans la plupart des pays industrialisés des formes d'adaptations économiques inattendues qui sont souvent apparues comme des "alternatives historiques à la production de masse". Entre autres phénomènes, des formes de développement économique localisé se manifestent sous les traits de systèmes de P.M.E. généralement très performants, tirant leurs ressources du contexte dans lequel ils s'inscrivent. Aucun observateur n'avait prévu le regain de ce type de développement économique territorialisé, situé dans des zones jusqu'alors qualifiées de périphériques, organisé en réseaux de petites et moyennes entreprises tirant leurs ressources sociales du milieu local.

Ces espaces de diffusion industrielle apparaissent autant dans les nouveaux pays industriels qu'aux Etats-Unis (Arizona, Nouvelle-Angleterre, Sud-Ouest des Etats-Unis), et en Europe : au Sud de l'Angleterre, au Nord du Portugal : en Espagne (Barcelone, Valence, entre Madrid et Alicante) : en périphérie de la France aussi (Languedoc-Roussillon, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Bretagne, Alsace). Mais l'exemple le plus abouti en Europe est celui de l'Italie centrale et nord-orientale. Dans cette région, il a été clairement démontré que les conditions du succès de ce développement en "diffusion industrielle" sont des conditions sociologiques⁷ : haut degré de qualification professionnelle, valeur sociale accordée au travail indépendant, organisation familiale du travail, très forte régulation civile locale. Sur ces conditions se fonde la carte maîtresse des P.M.E. italiennes qui est leur capacité d'organisation collective : fonctionnement en réseaux de coopération économique, union des entreprises pour la recherche-développement et l'innovation technologique, comportement communautaire face au marché.

Certes, cette bonne résistance des systèmes industriels à petite échelle et de petites dimensions n'est qu'une des réponses possibles dans la période ouverte par la crise de la régulation fordienne et taylorienne. Ils ne sont pas une panacée, tout d'abord, car ils sont eux-aussi dépendants de l'évolution du marché mondial. Ils demandent ensuite des conditions très particulières de relations de concurrence-coopération entre les entreprises, de relations entre l'innovation technique et le savoir-faire local, entre l'entreprise et le groupe familial, entre l'entreprise et les institutions locales. Toutes les régions à industrialisation diffuse ne se sont pas réveillées, sauvées par leurs archaïsmes. Enfin, ils ne constituent pas toujours une solution définitive. Par exemple, en France dans les années 50, bon nombre de ces "alternatives", comme on les a appelées, ont disparu sous les coups de la concentration ou faute d'avoir pu transformer leurs activités industrielles traditionnelles. Ces systèmes industriels localisés ne sont pas pour autant négligeables car il est évident qu'ils réussissent des performances remarquables, en

⁷ - BAGNASCO A. - *Tree Italia* - Bologne, Il Mulino, 1977. Cette troisième Italie se différencie de l'Italie du Nord, d'une part, du Messogiorno, d'autre part, tant par son type de développement économique que par ses modes de régulation socio-politique. En terme géographique, il s'agit au centre des régions d'Emilie-Romagne, Toscane, Ombrie, Marches et des provinces de Mantoue, Revigo, Viterio : à l'Est, des régions de Vénétie, Frioul-Vénétie, Trentien-Haut-Adige.

ayant souvent un effet d'entraînement sur l'ensemble des activités économiques régionales. On peut citer, pour les plus connus au niveau européen, Prato en Italie, Sheffield en Grande-Bretagne, ou encore Alcoy et Crevillente en Espagne. En France aussi, des phénomènes relativement équivalents à ceux observés en Italie au niveau de l'industrialisation diffuse se sont développés. Il y a Thiers pour la coutellerie, Besançon pour l'horlogerie, Saint-Claude et Oyonnax pour le travail du bois et des matières plastiques, le Choletais pour l'habillement, ou encore Annonay pour son activité papetière⁸.

En fait, ce qui séduit probablement dans ces districts industriels et dirige sur eux les regards savants c'est, comme l'écrit A. DEWERPE, « *l'articulation de l'efficacité économique (exportations, emploi, flexibilité, innovation) et de la capacité à soutenir la concurrence internationale en termes de hauts salaires et de standards de conditions de travail* »⁹. D'un point de vue sociologique, ces univers sont extrêmement intéressants à étudier parce que, à l'inverse de ce qui se passe dans d'autres types d'environnements, par exemple les villes manufacturières, « *il tend à y avoir osmose parfaite entre communauté locale et entreprise* »¹⁰. Plus précisément, ce sont certaines caractéristiques sociales, parfois considérées comme "archaïques"¹¹, qui ont justement permis le développement de la diffusion industrielle. C'est sans doute pour cela que ces concentrations d'activités de PME-PMI coordonnées entre elles, intéressent de plus en plus les historiens, les géographes, les économistes et les développeurs régionaux ou locaux. Il n'est pour se convaincre du regain d'intérêt pour le phénomène de l'"industrialisation diffuse" et des "systèmes industriels localisés", qu'à consulter la littérature produite sur le sujet depuis quelques années¹². La plupart de ces travaux mettent l'accent sur les relations entre la flexibilité qui caractériserait ces systèmes productifs décentralisés et leur territoire, relations qui induiraient une dynamique efficace de développement où s'associent une double capacité d'innovation et de résistance à la crise.

Notre travail sur l'industrie du Haut-Bocage vendéen participe clairement de ce débat plus global qui fait intervenir dans l'étude des systèmes productifs, des formes de l'industrialisation longtemps considérées comme hétérodoxes. Il croise lui aussi les modèles (ou interrogations) des districts industriels et des systèmes industriels localisés formulés par les économistes, sociologues et géographes.

II. LES INDUSTRIES RURALES DES BOCAGES VENDEENS

⁸ - Voir sur ce point les travaux de B. GANNE - *Gens du Cuir, gens du Papier : transformation d'Annonay depuis les années 20* - Paris, Ed. CNRS, 1983.

⁹ - DEWERPE A. - *Les systèmes industriels localisés dans l'industrialisation française* - TAP, Groupe « Développement local et ensembles de P.M.E. », PIRTEM-CNRS, Lyon, GLYSI, 1991, p. 2.

¹⁰ - BECATTINI G. - *Modelli locali di sviluppo* - Bologne, Il Mulino, 1989, p. 16.

¹¹ - Par exemple, à propos de ces zones d'industrialisation diffuse, J.P. HOUSSEL a pu écrire qu'il s'agissait de régions plutôt connues pour « *l'archaïsme de leur structure sociale* ». HOUSSEL J.P. , « Les industries autochtones en milieu rural », *Revue de géographie de Lyon*, n°4, 1980, p. 324.

¹² - GANNE B. - *Industrialisation diffuse et systèmes industriels localisés : Essai de bibliographie critique du cas français* - Rapport pour l'Institut International d'Etudes sociales, Lyon, GLYSI, n°2, mars 1989, pp. 61-178.

Le Haut-Bocage vendéen est associé, avec les Mauges, à un type particulier d'industrialisation en milieu rural auquel on donne le nom de "nébuleuse choletaise"¹³. En effet, la Vendée-Est et le Choletais voisin forment les deux seules zones rurales de la Région des Pays de la Loire à dominante industrielle. Elles comptent plus de 40% d'emplois industriels¹⁴ qui sont spécialisés dans les industries de main d'oeuvre (bois et ameublement, textile et habillement, cuir et chaussure). C'est dans ce "croissant fertile" que se concentrent la plupart des leaders de l'industrie vendéenne (Fleury-Michon, Jeanneau, Graveleau, Gautier, etc.). A la frontière de trois départements (Loire-Atlantique, Maine-et-Loire, Deux-Sèvres), ce territoire se situe entre le Poitou, la Bretagne et l'Anjou (Cf. carte n°1). Au coeur de la Vendée militaire et culturelle, il intègre les cantons ruraux des Herbiers, Montaigu, Mortagne-sur-Sèvre, Pouzauges, St Fulgent, Rocheservière (Cf. carte n°2). Nous sommes là en face d'une région longtemps marquée par son indépendance, voire son relatif isolement culturel, politique et social tout autant qu'économique. L'identité sociale et culturelle y semble figée jusqu'à une date récente avec un taux élevé de fréquentation de l'église et de l'école privée catholique, un conservatisme politique serein, une méfiance vis-à-vis de la contestation syndicale, un sentiment communautaire transmis sans faille de la paroisse à la commune. Et pourtant les mutations économiques y furent remarquables comme nous l'avons déjà signalé, avec une activité centrée à 58% sur l'industrie manufacturière. En son sein, les industries de la mode (confection et chaussure) ressortent tout particulièrement.

Le paradigme industriel de cette région pourrait être défini par la notion héritée d'A. MARSHALL de « *district industriel* »¹⁵: il s'agit d'un système de petites entreprises spécialisées en différentes fonctions. Cette agglomération spécifique de nombreuses petites entreprises spécialisées favorise la transmission d'une professionnalité et le libre échange des idées nouvelles nécessaires au développement de la flexibilité et de l'innovation. Depuis les années 60, comme l'attestent notamment les travaux d'A. CHAUVET¹⁶, le développement endogène continu de cette zone lui a permis de relativement bien résister à la crise. Bref, à l'instar du cas italien, on peut formuler l'hypothèse de l'enracinement de ce développement économique dans des ressources sociales héritées, réactualisées dans des innovations sociales. Pourtant, notre préoccupation fondamentale dans cette recherche est ailleurs. Elle concerne bien moins la seule problématique de la communauté traditionnelle que l'action et les stratégies entrepreneuriales.

¹³ - L'expression de « nébuleuse choletaise » fut utilisée pour la première fois par J.F. GRAVIER - *Paris et le désert français* - Paris, Le Portulon, 1947, 421 p. Une seconde version raccourcie sera présentée en 1972. *Paris et le désert français en 1972* - Paris, Flammarion, 1972, 284 p.

¹⁴ - Source : C.E.A.S. - *Pôles d'emploi et bassins de vie en Vendée* - Assemblée Générale, Journée d'étude du 21 novembre 1992, p. 4.

¹⁵ - MARSHALL, A. - *Industry and trade* - Mac Millan C. Lrd London, 1919.

¹⁶ - CHAUVET A., "Le bourg industriel de la Vendée choletaise : essai d'interprétation", *Cahiers nantais*, n°22, janvier 1983, pp. 49-62.

PDF Create & Trial
www.nuance.com

En effet, établir une corrélation entre une forme de développement et les caractéristiques sociologiques du Haut-Bocage vendéen ne saurait suffire, sinon à montrer que la localisation a une cohérence. Encore faut-il démontrer comment celle-ci s'est établie. Ce point peut paraître évident, mais il mérite sans doute d'être rappelé au moment où en France particulièrement, comme le note B. GANNE¹⁷, on observe une sorte de "fétichisation" de tout ce qui est "local". Certes, l'entrepreneur acquiert, de par sa localisation, de par son insertion dans les tissus locaux, un certain nombre de caractéristiques qui vont lui permettre de devenir entrepreneur. Mais la disparition des anciens districts industriels est là pour nous rappeler que l'intégration locale n'est aucunement à elle seule un gage de survie. Aussi, les processus de la diffusion industrielle s'analysent-ils d'abord en termes de conditions plus ou moins favorables au développement.

Les conditions relatives à l'environnement économique international sont à peu près inépuisables à l'analyse. Il importe cependant de les évoquer pour comprendre comment certaines contraintes économiques peuvent s'imposer aux acteurs et comment ces contraintes peuvent être perçues. Il y a ensuite des conditions de production à la diffusion industrielle qui ont trait à la socialisation des acteurs engagés dans celle-ci, acteurs dont les ressources sociales doivent permettre un tel fonctionnement fragmenté. Il y a enfin des conditions de reproduction qui concernent les ressources d'organisation collective, les facultés de régulation du système qui permettent de gérer le changement. Il s'agit de comprendre comment le fait industriel a émergé, à la faveur de quelle conjoncture, comment ont pu apparaître de multiples initiatives entrepreneuriales similaires constitutives de la diffusion industrielle, et enfin, comment cela fait système, c'est à dire comment l'initiative est régulée. La diversité des situations locales est aussi une invite à ne pas négliger la dimension temporelle : temps de la tradition et de l'apprentissage, temps de l'innovation, temps de l'institutionnalisation, etc.

Mais ce qu'il est surtout intéressant de noter tout au long de cette période, c'est la permanence remarquable de l'initiative industrielle dans cette région. Et c'est cette caractéristique qui va nous conduire à une analyse plus approfondie des conduites propres à l'entrepreneur industriel vendéen. Car, à consulter les travaux consacrés au district industriel vendéen, on est surpris de constater que paradoxalement, on sait peu de choses, mesurées ou non, sur ces chefs d'entreprise. En effet, tout en reconnaissant que les entrepreneurs ont été des acteurs-clé de l'industrialisation de la zone, bien peu s'attachent à décrire et comprendre la façon dont ces fils d'artisan sont devenus, en l'espace d'un demi siècle patrons de véritables groupes industriels. C'est pourquoi, la question qui a sans doute la plus grande part de la responsabilité dans cette recherche est la suivante : Comment se fait-il que des artisans ou petits entrepreneurs qui étaient de professions et de formations assez variées mais modestes et insérés dans une communauté

¹⁷ - GANNE B. - *Industrialisation diffuse et systèmes industriels localisés : Essai de bibliographie critique du cas français*, op. cité, p. 10.

locale très longtemps enclavée (isolat choletais), se soient révélés aussi dynamiques et innovants ?

PDF Create 8 Trial
www.nuance.com

PDF Create & Trial
www.nuance.com

III. L'ENTREPRENEUR INDUSTRIEL : UN ACTEUR-CLE

« Pour le foyer d'industrialisation rurale du nord-est et dans la vaste zone d'étalement des ateliers secondaires des bocages, il faut mettre au premier rang l'esprit d'initiative et la volonté d'entreprendre des chefs d'entreprise. Les exemples abondent de ces artisans, compagnons, formés sur le tas, pour qui le savoir faire l'emporte sur le sens de la gestion et qui ont su tenter, dans une conjoncture favorable il est vrai, l'aventure industrielle. Ces capitaines d'industries souvent sans capitaux et partis de rien ont, en l'espace d'une génération voire moins, construit de véritables groupes industriels¹⁸. C'est ainsi que J. RENARD nous décrit ce qui selon lui représente l'un des principaux ressorts explicatifs de l'industrialisation vendéenne, à savoir l'esprit d'initiative. Cet auteur n'est pas le seul à souligner le dynamisme des entrepreneurs industriels. On se souvient par exemple que les travaux de G. MINGUET sur la création d'entreprise dans la région choletaise¹⁹, montrent clairement que, dès le début des années 50, la relance de l'industrialisation s'est appuyée en tout premier lieu sur l'initiative entrepreneuriale et sur un milieu social support aux prises de risque individuelles.

L'importance de cette réalité entrepreneuriale est à ce point patente qu'il est même difficile dans les conversations courantes avec les acteurs locaux, aussi bien que dans les publications régionales, de présenter l'industrie vendéenne sans en faire l'hagiographie. Les analyses conduisent alors subrepticement, soit par admiration soit par complaisance, à faire l'apologie d'un modèle de développement fondé principalement sur la capacité de mobilisation des *leaders*. Sont ainsi avancées les valeurs de la famille, du travail et du courage, de la religion, de la psychologie de l'entrepreneur, son goût du risque et ses propensions en quelque sorte consubstantielles à innover. Cette vision de l'entrepreneur pionnier, souple et capable d'adaptation, est aussi véhiculée par l'élite politico-économique locale et contribue à entretenir l'image d'une région se suffisant à elle-même. Nous aurons d'ailleurs l'occasion par la suite de réfléchir sur les bases historiques et communautaires de ce culte entrepreneurial. Pour l'instant, il faut aussi signaler qu'à l'appui d'une littérature régionale vantant les mérites des *leaders* industriels locaux²⁰, est apparu au cours des années 1979-85 un foisonnement de discours que l'on

¹⁸ - RENARD, J., "Trente cinq ans d'industrialisation en Vendée 1947-1982 - Les industries rurales et l'industrialisation en Vendée", Nantes, *Cahiers Nantais*, n°22, 1983, p. 13.

¹⁹ - MINGUET G. - *Le développement industriel de l'Anjou et du choletais* - Paris, Thèse de 3ème cycle de sociologie, Fondation Nationale des Sciences Politiques, I.E.P., 1983, 439 p.

²⁰ - C'est ainsi que L.M. BARBARIT et L.M. CLENET peuvent par exemple écrire que les « industriels vendéens sont des pionniers en matière d'innovation, et l'esprit d'émulation qui règne parmi eux entraîne la propagation rapide de chacune d'elles (...). Chaque entreprise vendéenne est un vrai laboratoire de recherche où, à l'écart de toute théorie, l'on expérimente et l'on généralise, si ça marche ; l'on abandonne, si ça ne marche pas. Et c'est dans cette méfiance, souvent atavique, des dogmes, des conseils préfabriqués, des idées toutes faites, des grandes théories savantes des expérimentateurs en chambre, que réside sans doute, l'un des secrets de la réussite vendéenne ». BARBARIT L.M., CLENET L.M. - *La nouvelle Vendée ; voyage dans la vendée industrielle*, op. cité, p. 153-154.

pourrait qualifier de néolibéraux, et qui ont contribué à l'établissement d'une image stéréotypée de l'entrepreneur. Le chef d'entreprise y est généralement présenté comme un conquérant doté à la fois de capacités d'ascète et de travailleur. Un examen du folklore qui tourne autour de l'entrepreneur a même permis à M. CASSON d'esquisser un portrait fort instructif de "l'idéal-type" entrepreneurial²¹. Beaucoup d'études consacrées à ce sujet se fondent sur cette vision stéréotypée d'une sorte de matamore aventurier qui fait des affaires. Cette représentation de l'entrepreneur, que l'on retrouve dans la presse et dans certains ouvrages consacrés à la création d'entreprise, rejoint par certains aspects le type d'entrepreneur individuel décrit par J. SCHUMPETER, entrepreneur qui ne doit sa réussite qu'à ses propres efforts et qui n'accepte pas le contrôle de l'Etat, ni les contraintes que font peser sur lui les diverses administrations. Il suffit de consulter les témoignages publiés dans les numéros d'une revue comme "Créer" pour trouver l'expression de cette opposition à l'Etat et aux banques qui ne fournissent pas les prêts ou les aides qu'ils promettent et qui finalement ne servent qu'à entraver le travail de ceux qui créent²².

Disons dans l'immédiat que même si cette vision stéréotypée peut être utile pour fournir diverses hypothèses sur l'importance de l'influence familiale, des qualités personnelles et des méthodes commerciales du chef d'entreprise, elle a aussi probablement empêché à l'analyse sociologique de faire des progrès décisifs²³. Les recherches moins consensuelles à l'égard de l'hagiographie locale et plus argumentées sont finalement assez récentes. Plus précisément, le postulat selon lequel les entrepreneurs vendéens ont pu jouer un rôle déterminant dans l'industrialisation de la zone reste encore largement à démontrer. Est-ce à dire pour autant qu'on a tort d'insister sur l'importance de l'entrepreneur comme acteur central de la réussite de ce district ? Deux observations suffiront à montrer que non.

D'une part, il ressort clairement de l'analyse des origines des industries du nord-est de la Vendée que l'initiative des industriels locaux l'emporte sur celle de l'extérieur et sur celle des institutions (Chambre de Commerce et d'Industrie, collectivités locales). En nous penchant sur le passé, nous pourrions ainsi constater qu'une des caractéristiques des entrepreneurs est d'avoir vu juste au moment où une majorité se trompait. Ainsi, en se singularisant par des actions innovantes, ils obtinrent d'excellents résultats et servirent du même coup d'exemples aux autres. De cette manière, l'existence de quelques personnes dotées d'un esprit d'entreprise peut contribuer au développement d'une région par un phénomène d'émulation collective. On retrouve ici, au niveau de la création d'entreprises, le phénomène d'imitation de l'innovateur par ses concurrents mis

²¹ - MASSON M. - *The Entrepreneur* - Oxford, Basic Blackwell, England, 1982, pp. 1-6.

²² - AUPHAN J., GRANET J., "Banquier, Entrepreneur, qui est chat, qui est souris ?", Paris, *Créer*, n°25, pp. 44-50.

²³ - Sur les tendances hagiographiques dans la mémoire collective et son importance pour la science, voir l'ouvrage de P. JOUTARD - *La légende des Camisards. Une sensibilité au passé* - Paris, Gallimard, 1977, 477 p.

en évidence en son temps par J. SCHUMPETER²⁴ lorsqu'il analyse le mode d'apparition "en grappes" des entrepreneurs, ou par M. WEBER lorsqu'il explique la prolifération des sectes protestantes aux Etats-Unis à la fin du XIXème siècle²⁵.

D'autre part, pour les observateurs avertis de la région choletaise, il est communément admis que celle-ci se caractérise par un mode de développement industriel spécifique, non pas unique car il en a existé du même type en France et en Europe, basé essentiellement sur le dynamisme de ses entrepreneurs industriels. Dans de nombreux travaux consacrés à l'étude des systèmes industriels localisés, où il est facilement démontrable que les théories existantes sont insuffisantes, les auteurs mettent eux-mêmes souvent en avant la nécessité de mettre au point une analyse des conduites de l'entrepreneur. C'est ainsi que G. MINGUET peut écrire jusqu'en 1985 : « nous sommes conscients des lacunes actuelles concernant le milieu des entrepreneurs. Nous avons déjà eu l'occasion de soulever ce problème et les difficultés d'accès et de connaissance du personnel patronal de la région et en France de façon général. Il est urgent d'engager des travaux d'étude sur ce point »²⁶.

Si les deux propositions précédentes ne peuvent satisfaire à la démonstration, elles suffisent à indiquer la place centrale qui doit être faite à l'analyse des actions des chefs d'entreprise pour une bonne compréhension du développement local. Le fait d'expliquer pourquoi certains ont réussi où d'autres ont échoué est primordial pour l'analyse de l'innovation et de sa diffusion. En effet, l'attribution du succès ou de l'échec à des facteurs matériels ou culturels ne suffit pas à expliquer les différences existant au niveau de l'efficacité de l'utilisation de la main d'œuvre, du capital ou des ressources naturelles par les chefs d'entreprise. En éliminant l'entrepreneur de l'explication, on se condamne à voir toujours apparaître en fin de raisonnement un "facteur résiduel" significatif. Or, et assez paradoxalement, la figure de l'entrepreneur industriel reste pourtant peu étudiée dans la littérature consacrée aux systèmes de production localisés²⁷. Même s'il apparaît aux géographes, aux historiens ou aux économistes que les entrepreneurs jouent manifestement un rôle déterminant dans l'expansion de ces zones, on hésite encore largement à en faire l'objet principal d'analyse. Le plus souvent, on lui confère un statut de variable résiduelle même si l'on pressent intuitivement qu'il existe une étroite connexion entre les qualités individuelles de l'entrepreneur et l'expansion des firmes. On peut trouver deux grandes explications à cette place limitée réservée à l'entrepreneur dans les théories orthodoxes.

²⁴ - SCHUMPETER J. - *Capitalisme, socialisme et démocratie* - Paris, Payot, 1979, 420 p.

²⁵ - WEBER M., "Les sectes protestantes et l'esprit du capitalisme", dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.

²⁶ - MINGUET G. - *Naissance de l'Anjou industriel* - Paris, L'Harmattan, 1985, p. 172.

²⁷ - Dans leur essai de bibliographie critique du cas français, le Groupe Lyonnais de Sociologie Industrielle ne recense ainsi que deux pages de références bibliographiques consacrées aux entrepreneurs et aux types d'entreprises. GLYSI - *Industrialisation diffuse et systèmes industriels localisés*, Lyon, Glysi-Mrash, n°2, 1989, pp. 89-90.

La première réside dans les difficultés méthodologiques d'accès à l'information et dans l'inévitable écart entre le projet passé et le discours qui est tenu à *posteriori* par l'entrepreneur. Il est vrai qu'il peut exister un phénomène très important de rationalisation "*ex post*" des décisions²⁸. Cette tendance à la justification des décisions produit un effet de renforcement qui n'est pas sans affecter les futures décisions. Etant donné la méthode d'investigation utilisée (interviews d'acteurs après la décision), il est méthodologiquement difficile de savoir si l'on recueille des arguments "*ex ante*" ou des justifications "*ex post*". Il s'agit là d'une limite du modèle. Toutefois, il ne faut pas oublier que toute rationalisation "*ex post*" peut aussi être l'expression d'un critère inconsciemment utilisé "*ex ante*" mais difficilement exprimable alors.

La seconde explication, plus fondamentale sans doute, réside dans les conceptions extrêmes que l'on se fait de la prise de décision et des actions entrepreneuriales. Tantôt la prise de décision du chef d'entreprise est à ce point banalisée qu'on semble la ramener à une simple application de règles mathématiques d'optimisation. C'est la position implicitement adoptée par la théorie économique orthodoxe qui suppose notamment que le chef d'entreprise a librement accès à toute l'information dont il a besoin. Tantôt, certains auteurs, qui prennent davantage en compte dans leur analyse le comportement réel de l'entrepreneur, se compromettent à l'inverse dans des approches subjectivistes excessives²⁹. Ils suggèrent que la réussite industrielle est purement fortuite ou encore que la décision correspond à un récit toujours interprétable, multi-rationnel, dominé par la multi-finalité, marqué par la reconnaissance de plusieurs buts possibles, simultanés, en rupture³⁰.

Il semble donc au vu de cet ensemble que, jusqu'à présent, la rationalité individuelle de l'entrepreneur ait peu fait l'objet d'une exploration systématique pour la compréhension des districts industriels. Aussi savons-nous relativement peu de choses sur les caractéristiques biographiques des entrepreneurs, sur le développement et les modes de transmission des entreprises, sur les choix stratégiques ou encore sur les partenariats mis en place entre les firmes et les institutions (A.N.V.A.R., Chambre de commerce, etc.). Parmi les rares travaux consultables, on peut citer ceux de J. AROCENA, P. BERNOUX, G. MINGUET, A. PAUL-CAVALIER et A. RICHARD qui sont sans doute les auteurs qui ont poussé le plus loin la réflexion sur la dimension

²⁸ - En psychologie sociale, la rationalisation désigne le mécanisme par lequel un individu ou un groupe construit un argument "rationnel", pour justifier son comportement ou ses choix en termes de normes cohérentes, c'est à dire un argument fondé sur la raison.

²⁹ - Pour un exposé systématique du point de vue subjectiviste de l'"action humaine réfléchie", il convient de se reporter à l'oeuvre de Rothbard (1962) et de Von Mises (1949). L'intérêt théorique pour l'entrepreneur a récemment été réveillé, à la fois d'un point de vue subjectiviste par Buchanan et Purro (1980) et d'un point de vue néoclassique par Kihlstrom et Laffont (1979).

³⁰ - SFEZ L. - *Critique de la décision* - Paris, Fondation Nationale des Sciences Politiques, 3ème éd., 1976, 392 p.

locale de la création d'entreprise³¹. Ils analysent en particulier le système de déclenchement de la création à partir de trois pôles (le pôle personnel, le pôle relationnel, le pôle professionnel). « *Ainsi voyons nous apparaître une sorte de système d'action du créateur, système dont il est le structurant par l'évaluation qu'il fait des éléments qui sont à sa disposition, par l'action qu'il met en oeuvre pour en acquérir d'autres, par les choix qu'il opère pour aboutir à l'idée de créer. De ce fait, les trois pôles proposés plus haut (et donc leur contenu) remplissent plusieurs fonctions :*

- *description d'éléments de réalité caractérisant chaque situation et son contexte (situation socio-professionnelle, implantation),*
- *repérage d'atouts et de contraintes identifiées par le créateur,*
- *identification de la nature et de l'imbrication des éléments déclencheurs de l'idée de créer »³².*

Pourtant, de façon plus générale, il faut bien reconnaître que nous disposons de peu d'explications sur la naissance, le développement, la maturité et la disparition des petites et moyennes entreprises. On connaît mal les performances des patrons, notamment de P.M.E., ce thème de recherche ayant été délaissé par les écoles de commerce et les universités. Seules font autorité les études du C.N.R.S. sur l'origine des 200 premières firmes françaises, et notamment les travaux de M. BAUER³³. J. AROCENA avance deux explications possibles à ce manque relatif de connaissance : « *Dans les années de la croissance, le fonctionnement et la transformation des grandes organisations industrielles et administratives, ainsi que les phénomènes de croissance économique et d'expansion de l'appareil productif, ont été les principaux thèmes d'étude. L'importance des grandes unités économiques pour le développement a été surévaluée et en corollaire, l'impact des unités de petite et moyenne taille sous-estimé. Elles apparaissaient comme les résidus d'une époque passée »³⁴.*

Notre propos est d'approfondir cette question car sur un plan provisoirement intuitif, l'objection de base que l'on peut formuler à l'encontre des théories des systèmes productifs locaux est qu'elles dépersonnalisent les rapports entre firmes. Ceux qui les font vivre sont des agents économiques sans visage ; les seules caractéristiques d'ordre personnel auxquelles on semble accorder une réelle valeur sont leurs goûts du risque et leur esprit d'abnégation. Ceci tend dès lors à réduire la régulation économique des systèmes industriels locaux à des mécanismes impersonnels, la main invisible d'Adam

³¹ - AROCENA J., BERNOUX P., MINGUET G., PAUL-CAVALIER M., RICHARD P. - *La création d'entreprise, un enjeu local* - Paris, La documentation française, 1983, 135 p.

³² - AROCENA J., BERNOUX P., MINGUET G., PAUL-CAVALIER M., RICHARD P. - *La création d'entreprise, un enjeu local*, op. cité.

³³ - BAUER M., BERTIN-MOUROT B. - *Les 200, comment devient-on un grand patron ?* - Paris, Le Seuil, 1987, 315 p. Plus récemment, signalons également, BAUER M. - *Les patrons de P.M.E. : entre le pouvoir, l'entreprise et la famille* - Paris, InterEditions, 1993, 245 p.

³⁴ - AROCENA J. - *La création d'entreprise, une affaire de réseaux* - Midi-Pyrénées, Atelier MACI, 1980, 149 p.

SMITH³⁵. Pour autant, si le mode vendéen d'industrialisation est d'abord l'oeuvre des industriels, il serait schématique de le résumer à leurs seules initiatives. On est loin ici d'une étude des entrepreneurs fondée sur des caractéristiques personnelles qui consisterait à réduire les formes de gestion d'entreprise au seul profil psychologique de leurs dirigeants. Le goût du risque existe sans doute, il fait partie des qualités requises pour tenir ce rôle. Mais, pour nous, comprendre ce qu'est le développement d'une entreprise c'est aussi comprendre ce qu'est la situation sociale qui fait que ce développement sera possible. La rationalité individuelle est inséparable de l'environnement institutionnel susceptible d'assurer un climat favorable au développement de l'esprit d'entreprise. Comme l'écrit à sa manière M. CASSON, « *il est essentiel de résoudre le dilemme qui existe entre la main invisible d'Adam Smith et la toute aussi visible main de l'entrepreneur, ou entre le très réel entrepreneur et son pendant fictif, le créateur Walrasien* »³⁶.

Il reste à préciser le parcours auquel nous invitons le lecteur dans cette recherche :

Dans la partie qui va suivre immédiatement, sera abordée la problématique des systèmes industriels localisés comme modèle de développement. Il s'agira de prendre la mesure des concepts et travaux théoriques qui s'intéressent aux systèmes productifs locaux, c'est à dire aux régions qui mettent en oeuvre un "modèle" de développement local et familial tel qu'il semble s'être stabilisé dans les années 60 et 70, et dont on connaît les caractéristiques souvent reprises à propos de la fameuse "troisième Italie". Nous tenterons ensuite d'apprécier la contribution personnelle des entrepreneurs à la réussite de ces districts industriels. L'approche méthodologique du problème nous conduira à délimiter un champ d'étude, en l'occurrence le nord-est du département de la Vendée, et à y conduire un certain nombre de recherches, par des enquêtes et des entretiens. L'analyse de contenu (ce que les entrepreneurs et les autres disent sur un point précis) nous permettra alors de fonder l'argumentation développée dans la suite de la thèse.

La seconde partie est consacrée entièrement à la description et à l'analyse de l'industrialisation vendéenne. Nous retracerons, tout d'abord, les principales phases de l'histoire de l'artisanat et de l'industrie de cette région au cours des deux derniers siècles. Puis, nous présenterons les traits essentiels qui ont contribué à façonner l'organisation de la production pendant la période de croissance. Il ressort de cette analyse que le nord-est de la Vendée, comme composante du système industriel choletais, emprunte assez largement au modèle marshallien classique tout en présentant des spécificités qui le distinguent d'autres régions françaises qualifiées elles aussi de "district". Enfin, et surtout, nous en viendrons à reconnaître que les chefs d'entreprise sont au coeur des modes de régulation des rapports inter-entreprises.

³⁵ - SMITH A. - *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des Nations* - Trad. française C. Debyser, Paris, Gallimard, 1947.

³⁶ - MASSON M. - *The Entrepreneur* - Oxford, Basic Blackwell, England, 1982, p. 13.

Dans la troisième partie nous chercherons à mieux discerner qui sont ces entrepreneurs qui, en un demi-siècle, ont fait de la Vendée un département doté d'une solide industrie. Pour ce faire, nous chercherons d'abord à établir une sorte de radiographie des patrons vendéens. De nombreuses histoires d'entreprises et biographies d'entrepreneurs nous serviront à étayer cette partie. Nous tenterons ensuite de dégager quelques traits communs des pratiques de management des entrepreneurs vendéens. Le dernier point invite à mieux comprendre la connivence entre les groupes sociaux et les entrepreneurs industriels, ce qui va surtout consister à montrer pourquoi et comment la réussite des entrepreneurs vendéens est aussi une affaire de réseaux (patronaux, syndicaux, etc.). Il s'agit là d'une question importante dans un contexte où l'on assiste à un développement spectaculaire des organisations en réseaux et des collaborations entre grandes entreprises établies et entrepreneurs. Nous montrerons que si le mode vendéen d'industrialisation est d'abord l'oeuvre des industriels, il ne se limite pas à leurs seules initiatives.

Dans une quatrième partie, nous établirons comment l'activité économique des patrons vendéens est inséparable de l'activité des institutions qui gouvernent la région et qui sont en rapport avec les autres instances départementales, régionales et centrales. Il s'agira d'examiner les diverses actions institutionnelles en faveur des entreprises ou en direction des entrepreneurs (C.C.I., du Comité d'expansion, des communes, associations cantonales, fédérations syndicales, Conseil général, etc.) et de décrire l'état du système d'action. Il ressort de l'analyse une grande polymorphie des acteurs et l'absence de véritable système d'action constitué au niveau départemental. Pour terminer, nous tenterons de mieux apprécier l'influence de certains déterminants culturels et identitaires de la zone sur le développement économique du Haut-Bocage. Nous serons alors conduit à proposer une conception de l'innovation technologique indissociable de l'innovation sociale, c'est à dire une capacité d'inventer et d'adopter de nouveaux modes de coopération.

La conclusion comporte un diagnostic des défis multiples que s'appêtent à relever les P.M.E. vendéennes et une réflexion prospective qui permet de poser la question de la pérennité du district vendéen et de la mutation de ses modes de régulation.

CHAPITRE 8 : LES CHOIX STRATEGIQUES ET LA RATIONALITE DES DECISIONS ENTREPRENEURIALES

Le fil conducteur de ce chapitre vise à comprendre la logique d'action des patrons d'entreprises locales et à caractériser leur comportement stratégique. Nous présenterons dans un premier temps les principaux caractères de la politique industrielle des entrepreneurs vendéens en essayant d'identifier les principes simples et invariables sur lesquels ont reposé pendant longtemps leurs actions (utilisation de la main-d'oeuvre, dissémination en milieu rural, etc.). Les décisions stratégiques seront ensuite abordées sous l'angle des choix de leurs dirigeants puisqu'elles sont d'abord l'oeuvre des industriels, même si elles ne se résument pas à leurs seules initiatives. Nous verrons que cette forte implication des patrons dans tous les domaines de la vie de l'entreprise s'accompagne d'un mode de management très centralisé et d'une dynamique très artisanale de réflexion et de gestion des problèmes. Certes, le modèle centralisé est générateur d'une grande réactivité opérationnelle à court terme, mais dans le même temps le patron n'a pas le recul nécessaire à l'anticipation, à la réflexion sur les stratégies de développement, à l'amélioration du fonctionnement interne. Pour résumer, disons que dans leur majorité, les dirigeants de P.M.I. conduisent leurs actions en fonction de conceptions classiques du management dans lesquelles prédominent, sur la base d'une visibilité à court terme, une conception balistique de la prévision et une forte prégnance de la culture technique. On développera également la thèse selon laquelle les choix stratégiques de l'entreprise autonome résultent de l'application d'un système de croyance propre aux dirigeants, dans le cadre et les limites d'un "système d'objectifs financiers", propre à l'entreprise et relativement stable et explicite ; ce système d'objectifs financiers reflète lui-même l'équilibre entre les demandes des diverses parties prenantes internes et externes.

Plus récemment, la stratégie et l'anticipation se trouvent au coeur des préoccupations de notre échantillon, principalement chez les dix entrepreneurs qui cumulent une formation supérieure et une expérience professionnelle acquise dans une grande firme. La conjoncture rend nécessaire des approches à moyen terme de manière à consolider/améliorer l'existant et trouver les solutions à la compression actuelle et à venir du marché. Concrètement, ceci se traduit par exemple par de nouvelles démarches commerciales ou encore par l'entrée dans les P.M.E. vendéennes de la réflexion marketing. Ces entrepreneurs cherchent à se doter d'une autonomie stratégique suffisante pour ne pas être prisonniers de la gestion de court terme et ne pas se laisser surprendre de manière catastrophique par l'imprévu.

I. LA POLITIQUE INDUSTRIELLE DES ENTREPRENEURS

Qu'est-ce qui caractérise la politique industrielle des entrepreneurs vendéens ? Sur quelle base se sont appuyés les chefs d'entreprise ? Sans prétendre répondre de façon exhaustive à cette problématique ambitieuse, notre échantillon nous a cependant permis de dégager quelques lignes de forces qui nous permettront d'orienter utilement notre réflexion pour la suite du travail.

1. Des centres locaux de décision

Des années 50 jusqu'à la fin des années 80, les entreprises vendéennes ont connu peu de variation dans leur structure financière, dans leur statut juridique ou leur organisation hiérarchique. Durant cette période, la plupart des entreprises vendéennes sont familiales ; par leur histoire tout d'abord, puisque très souvent créées par le grand-père, elles ont souvent prospéré industriellement avec le fils ; par leurs ressources financières, ensuite, puisque dans la plupart d'entre elles la famille détient une part suffisante du capital pour y exercer le pouvoir, en confiant la direction aux siens. Nous avons déjà eu l'occasion d'évoquer ce point dans le chapitre précédent, en soulignant toutefois qu'en dépit de ce caractère familial, la direction de l'entreprise reste individualisée. Le créateur ou l'un des héritiers demeure l'unique dirigeant de la firme.

Par exemple, dans le domaine des I.A.A. (Industries Agro-Alimentaires), la grande majorité des entreprises présentes dans le Haut-Bocage vendéen et sur ses marges sont d'origine locale et fonctionnent avec des capitaux locaux. C'est un milieu où l'esprit d'entreprise n'a pas manqué depuis trente ans. Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, de nombreux artisans locaux ont tiré profit depuis les années 60 de la croissance agricole et pour certains d'entre eux du développement des ateliers hors-sol. Des entreprises de fabrication d'aliments, d'abattage ou d'élaboration des produits se sont développées, à partir de petites minoteries ou d'anciens marchands d'oeufs et de volailles (Arrivé, Debien). Les capitaux étrangers sont quasiment absents du nord-est vendéen. La firme Sanders est à peu près la seule implantation étrangère, à partir de dépositaires locaux présents notamment aux Herbiers et aux Essarts. Le Haut-Bocage a vu en revanche l'arrivée de capitaux régionaux, depuis la Bretagne en particulier. L'abattoir de Chantonay a ainsi été repris par le groupe Doux. Au niveau cunicole, l'entreprise Loel Pirirot de Thouars a permis l'implantation de l'A.C.L.V. de Pouzauges et détient la plus grande partie du capital, avec les partenaires locaux que sont la C.A.V.A.C. et la C.P.L.B. Mais dans l'ensemble, ce type de capitaux est également peu répandu. Dans les I.A.A., les capitaux d'origine locale prédominent donc dans cette région, et cette situation a peu évolué depuis les années 70. Pour autant, comme nous le verrons plus tard, cette industrie ne fonctionne pas en circuit fermé¹.

¹ - Par exemple, la société SICAM des Landes-Genusson (75 salariés), créée après-guerre par un Maréchal-ferrant et reprise en 1977 par le groupe allemand RAU, produit aujourd'hui toute une gamme de semoirs et d'outils à dents qui sont exportés à 40 % en Europe, dans les pays de l'Est et en Afrique.

Plusieurs caractéristiques déjà citées favorisent cette direction à dominante locale : les industries de main-d'oeuvre ne requièrent pas des capitaux de départ élevés ni des infrastructures coûteuses, elles nécessitent surtout la maîtrise d'une bonne technicité. Les investissements extérieurs sont de ce fait peu nombreux entre 1950 et 1970. « *Les industriels vendéens créent plus d'emplois que les entreprises venues de l'extérieur. Les investissements demeurent en majorité départementaux ou régionaux* », soulignent les géographes nantais A. CHAUVET et J. RENARD², ce qui favorise une direction locale relativement indépendante des groupes financiers ou des firmes extra-départementales. Pour G. MINGUET, ce fort pouvoir local de direction procure au chef d'entreprise, un style de comportement caractérisé par « *une sensibilité exacerbée défiante vis-à-vis de tout contre-pouvoir interne ou externe et une capacité de réception des contraintes de l'environnement, de la concurrence* »³. De la même façon, on peut supposer que l'enclavement durable de la Vendée, tant du point de vue des axes de communication routiers et ferroviaires que culturel, a pu favoriser au moins un temps le développement d'activités industrielles locales. On peut, en effet, raisonnablement supposer que l'isolement géographique, en même temps qu'il protège de l'intrusion des firmes extérieures et de la concurrence, contribue aussi à stimuler la production sur place de biens et de services pour répondre à la demande locale⁴. Nous avons ainsi étudié le cas d'une entreprise de transport dont l'essor au cours des années 60 s'est indiscutablement appuyé sur cet isolement⁵.

Les indicateurs de ce pouvoir local de décision peuvent se retrouver dans les principes qui semblent guider la gestion des P.M.E. vendéennes : recours fréquent à l'autofinancement, réinvestissement des bénéfices dans l'outil de production, politique salariale modérée, rentabilisation des équipements, recherche de gain de productivité, volonté de consolider l'affaire plutôt que d'acquérir des biens immobiliers. On peut certes discuter la validité de la relation que certains observateurs établissent entre la sobriété, le refus de l'oisiveté et la frugalité des chefs d'entreprise et le rigorisme de leur instruction religieuse. Le fait est, en tout cas, que la prudence de la gestion des P.M.E. vendéennes, et surtout le souci d'indépendance qu'elle manifeste, apparaissent comme une préoccupation majeure des entrepreneurs et les démarquent du style de comportement des dirigeants d'entreprises décentralisées. Un autre fait significatif de cette autonomie de gestion demeure la localisation des sièges sociaux (Cf. Carte n°14).

² - CHAUVET A., RENARD J. - *La Vendée, le pays et les hommes*, op. cité, p. 154.

³ - MINGUET G. - *Le développement industriel de l'Anjou et du Choletais*, op. cité, p. 305.

⁴ - Excentré, collé sur l'océan, le département de la Vendée est resté longtemps enclavé. En 1990, la Vendée ne possédait en tout et pour tout que deux kilomètres de voies à deux fois deux voies financés par l'Etat. Les autres dizaines de kilomètres de cette nature relèvent du réseau départemental. Pour ce qui concerne le T.G.V. Atlantique, il n'était pas prévu dans le plan directeur de la SNCF de 1995 qu'il desserve la Vendée. Enfin, toutes les liaisons aériennes pour les entreprises du Bocage s'effectuent à partir de l'aéroport de Nantes-Atlantique, situé au Nord de la Vendée.

⁵ - Il s'agit du transporteur Graveleau à la Verrie. C'est parce que le petit bourg de la Verrie était mal desservi qu'André Graveleau, père du dirigeant actuel, a acheté en 1928 un car pour transporter des voyageurs. C'est donc cet éloignement qui a permis et la naissance de cette entreprise et sa prospérité ultérieure puisque le groupe emploie aujourd'hui 1 000 salariés.

Carte n°14 : *Implantation des sièges sociaux des entreprises de plus de 200 salariés*
(Année de référence : 1994).

PDF Create 8 Trial
www.nuance.com

En effet, la Vendée est un des premiers départements français pour le nombre des entreprises de plus de deux cents salariés ayant leurs sièges sociaux dans le département⁶.

Toutefois, depuis une dizaine d'années, plusieurs entreprises sont passées sous le contrôle de groupes extérieurs au département comme en témoigne le tableau ci-dessous. Ce qui a probablement pour effet de rendre les centres de décisions moins sensibles que précédemment au développement et aux particularismes régionaux.

Tableau n°23 : *Quelques exemples de prise de contrôle de P.M.E. vendéennes par des groupes extérieurs au département (sur la période 1987-1997).*

SOCIETE VENDEENNE	LOCALISATION GEOGRAPHIQUE	PRISE DE CONTROLE PAR	NOMBRE DE SALARIES
Albert	Herbiers	Groupe anglais	440
Arthur Bonnet	St Philbert de Bouaine	Groupe Pinault	482
Audureau	Copechagnière	Profinance	125
Bourgoin	Chantonnay	Profinance	45
Broussaud	Montaigu	Sandwik (Suède)	5
Defontaine	Bruffière	Hoescht (All.)	480
Gautier	Bouperre	Groupe SERIBO	644
Moderna	Luçon	Moder (Belgique)	65
Ordo	Montaigu	Profinance	250
Patrick	Pouzauges	Grampians (Ecosse)	300
SICAM	Landes Génusson	RAU (Allemagne)	100
Vérandas de l'Ouest	Dompierre-sur-Yon	Groupe Péchiney	180

Pour parer à cela, une certaine concentration des entreprises vendéennes se fait jour. Les toutes petites structures de type artisanal, voient leur poids relatif se réduire, tandis que les P.M.E. de 10 à 200 salariés se développent de manière pratiquement continue depuis 1958. Stratégiquement, ce phénomène est capital comme le souligne ce responsable du marché des entreprises au Crédit Agricole : « *la concentration des entreprises s'accélère par filière et les entreprises vendéennes qui ont fait du développement interne cherchent pour les plus importantes à faire de la croissance externe, tandis que les autres deviennent des cibles pour les groupes français et internationaux* ». Il faut d'ailleurs souligner la position dominante qu'occupe la Banque verte au sein des entreprises vendéennes. Ainsi, en 1989, le Crédit Agricole détenait, directement ou par l'intermédiaire des structures du groupe, pour plus de 125

⁶ - L.M. BARBARIT et L.M. CLENET citent le chiffre de quarante-sept. L.M. BARBARIT et L.M. CLENET - *La nouvelle Vendée*, op. cité, p. 225. Pour ce qui nous concerne, nous arrivons à un total de 37 entreprises sur 46 de plus de 200 salariés en 1994, soit 80 %. Source : Registre du Commerce et des Sociétés (C.C.I.)

millions de francs de participation dans des entreprises. Elle est présente dans une entreprise vendéenne sur deux, et est la principale banque d'une entreprise sur trois. L'entrée sur le second marché représente une autre solution pour garder l'outil de travail dans le giron familial dans la mesure où elle permet souvent de régler les frais de succession en apportant de nouvelles liquidités⁷. Actuellement sur les dix-huit cotations du second marché de Nantes, on retrouve quatre sociétés vendéennes : V.M.I., Albert, V.M. Matériaux, Duguy. Enfin, certains organismes financiers régionaux (SODERO, IPO⁸) de même que des banques et des mutuelles nationales sont également présents dans les P.M.E. vendéennes, sans qu'ils détiennent pour autant une minorité de blocage.

2. L'essaimage des unités de production

Le propre de l'industrialisation du Bocage vendéen est d'étendre son réseau au sein même des campagnes en parsemant les unités de production dans les villages, les hameaux, les bourgs. Ceci correspond à la partie Sud-Ouest de la « *nébuleuse industrielle* » dont parlait J.F. GRAVIER à propos de l'arrondissement de Cholet et de certains bassins d'activités économiques de départements voisins⁹. L'industrie est dispersée dans pratiquement chaque commune du Haut-Bocage vendéen. Pour l'essentiel, ce tissu reste composé de petites unités puisque les établissements de plus de 200 salariés emploient seulement un quart des effectifs salariés du secteur secondaire contre 36,8 % en France. Ce particularisme local est probablement l'un des facteurs explicatifs d'une part de la résistance de l'économie vendéenne en période de crise et, d'autre part, du dynamisme particulier observé en matière de création d'emplois dans les moments plus favorables, comparativement à la France.

Ce phénomène de l'industrialisation verte, caractéristique du nord-est vendéen, présente des avantages manifestes du point de vue socio-économique : mobilité professionnelle accrue, migrations quotidiennes entre communes facilitées, exode rural évité, ou encore cadre de vie et liens sociaux pérennisés. Pour autant, peut-on dire comme l'écrivent certains observateurs que cette dissémination d'ateliers dans les campagnes répond à une volonté des élus ou des curés de préserver l'espace paroissial des risques de désagrégation du tissu social que faisait courir l'exode rural¹⁰ ? A observer le comportement de ces deux catégories d'acteurs dans les années soixante et soixante-dix, on est conduit à être prudent vis-à-vis de ce type d'explication. Les responsables

⁷ - C'est ainsi qu'Annette ROUX et ses frères et soeurs ont pu garder le contrôle des chantiers Bénéteau à St Gilles-Croix-de-Vie en entrant à la bourse de Paris en 1984.

⁸ - I.P.O. : Institut de Participation de l'Ouest.

⁹ - GRAVIER J.F. - *Paris et le désert français*, op. cité.

¹⁰ - CROIX N. - L'industrialisation dans le canton de St Fulgent, op. cité, pp. 34-63. « On retrouve dans les entreprises du canton, des chefs, des employés et des ouvriers tous issus de la même matrice, la paroisse ; c'est elle qui a permis l'éclosion d'initiatives industrielles brillantes, mais c'est aussi dans la paroisse qu'ont été forgés le sentiment d'appartenir à une communauté vivante, la volonté

départementaux tout d'abord ont encouragé pendant très longtemps à la fois des décentralisations lourdes sur la Roche-sur-Yon (S.K.F., Michelin), et une concentration des industries en faveur de petites villes comme Fontenay-le-Comte ou Luçon. De même, les notables catholiques et certaines oeuvres sociales se sont montrés souvent réservés à l'égard d'une industrialisation perçue comme menaçante pour cette société traditionnelle car synonyme dans les esprits d'urbanisation des modes de vie. « *Les ouvrières étaient montrées du doigt, et on employait avec dédain le sobriquet de "fille d'usine", pour ne pas dire prostituée* »¹¹. Le clergé a sans doute été plus ouvert à l'égard de la mutation économique d'après-guerre, sans être pour autant le maître d'oeuvre de l'industrialisation des campagnes comme dans certaines communes des Mauges rurales. L'enquête publiée en 1967 par le sociologue J. MAITRE¹² montre l'évolution de l'attitude des prêtres durant cette période, passant d'une réticence forte durant l'entre-deux-guerres à une acceptation raisonnée ensuite de l'usine locale pour sauvegarder la fidélité des populations aux valeurs catholiques qu'un départ pour les centres urbains pouvait menacer. De ce point de vue, il est indéniable qu'en s'insérant dans le paysage social et culturel du Bocage, le complexe industriel a contribué à maintenir le cadre social existant.

Mais pour les entrepreneurs des années 60 et 70, le choix de la dispersion des unités de production trouve d'autres justifications que la volonté de pérenniser le cadre de vie paroissial. L'essaimage des unités de production trouve d'abord une explication historique, à savoir que les artisans et les industriels se sont tout naturellement établis là où ils ont grandi, au coeur d'une société bocaine dont ils faisaient partie intégrante. Par la suite, leurs enfants ont créé d'autres unités dans les communes environnantes, tel cet industriel de la chaussure répartissant entre 1947 et 1967 trois de ses quatre usines dans un seul et même canton. Plus récemment, il est apparu que bien des entreprises qui se sont développées dans le nord-est depuis une quinzaine d'années ont été créées par des cadres issus du milieu industriel qui travaillaient dans des entreprises déjà situées dans la même zone. L'industrie a en quelque sorte attiré l'industrie. Bien des cadres ont installé leur entreprise à proximité de leur résidence et d'une bonne partie de leurs clients potentiels. La vie quotidienne et les marchés ont donc leur part dans la localisation. On est loin ici d'un choix rationnel parfois imputé aux entrepreneurs, tel que la volonté de minimiser les actions syndicales en dispersant la population ouvrière et en préservant ainsi la paix sociale. Néanmoins, les chefs d'entreprise qui ont recours à l'essaimage ont intuitivement à l'esprit les bénéfices que procure l'éclatement de leur site de production :

d'unité qui masque des différences sociales profondes, l'acceptation d'une morale catholique sévère mais aussi d'une solidarité réelle ».

¹¹ - BARBARIT L.M., CLENET L.M. - *La nouvelle Vendée*, op. cit., p. 170.

¹² - MAITRE J. - *Les prêtres ruraux devant la modernisation des campagnes* - Paris, Centurion, 1967.

- Spécialisation de chaque unité sur un type de production donné. C'est notamment le cas dans la confection où la fabrication de certaines gammes de vêtements est dévolue à chaque usine.
- Flexibilité de l'outil de production et souplesse dans le rythme de fabrication.
- Renforcement du caractère communautaire des relations de travail par la limitation des effectifs et l'implantation des usines au coeur même des villages. Ce qui évite les déracinements qui se sont produits dans certaines régions au cours de la Révolution industrielle ou des Trente Glorieuses.
- Souci d'aller au-devant des salariés et de les fidéliser à une période où la pénurie de main-d'oeuvre est réelle dans certains secteurs.

Ce maillage serré d'établissements ou d'ateliers ne convient pourtant pas à tous les types de production. Si l'essaimage est très répandu dans la confection ou l'industrie de la chaussure, il en va tout autrement dans l'agro-alimentaire par exemple où les contraintes techniques exigent de concentrer en un seul lieu toutes les opérations qui vont de l'abattage au conditionnement des produits finis. C'est ainsi que Fleury-Michon et l'entreprise Arrivé ont concentré pendant très longtemps leurs moyens de production sur leurs sites respectifs de Pouzauges et St Fulgent. Néanmoins, il faut bien reconnaître que cet éparpillement des ateliers a prévalu pendant toute la période d'expansion de l'industrie vendéenne, renforcé d'ailleurs en cela par la volonté de chaque commune d'avoir "son usine", symbole de modernité et de dynamisme.

Le phénomène de l'usine à la campagne se relativise progressivement en Vendée comme le souligne une étude réalisée en 1993 par la Chambre de Commerce et d'Industrie : « *Aujourd'hui une tendance s'affirme néanmoins assez clairement. L'industrie va à l'industrie, la concentration va à la concentration avec une sorte de mouvement naturel* »¹³. On observe ainsi dans le Haut-Bocage deux mouvements qui conjuguent leurs effets pour renforcer le rôle industriel et économique de villes moyennes comme Montaigu, Mortagne/La Verrie, Les Herbiers, Pouzauges, Chantonnay (Cf. Carte n°15). D'une part, on note un accroissement des entreprises moyennes sur les sites qui accueillent déjà les plus grosses firmes. D'autre part, la cartographie fait ressortir que les créations sont également localisées dans le nord-est vendéen autour des mini-capitales locales que sont les villes de Pouzauges, les Herbiers, Montaigu, les Essarts. Ce mouvement est intéressant car il peut refléter la préoccupation des chefs d'entreprise à l'égard de l'environnement de leur établissement : accessibilité routière et ferroviaire, bassin de main-d'oeuvre, concentration d'industrie, enseignement supérieur, etc. L'incidence de la taxe professionnelle n'est sans doute pas négligeable puisque la densité industrielle du nord-est correspond à la zone où les taux sont parmi les plus faibles du département (Cf. Carte n°16).

¹³ - DESMEAUX V., FILIPOZZI G. - *L'industrie vendéenne* - op. cité, p. 25.



Mais il existe sans doute d'autres facteurs explicatifs du choix de la localisation que des critères fiscaux et financiers puisque dans le reste du département certains pôles dynamiques sur le plan des créations d'entreprise sont aussi ceux qui possèdent la pression fiscale la plus élevée (Roche-sur-Yon, Fontenay-le-Comte, littoral). Comme l'ont bien montré les travaux d'A. BAILLY¹⁴, l'image d'un lieu se forme à partir des informations reçues de la réalité, mais celles-ci sont filtrées. Ensuite l'individu (ou l'entreprise) trie, classe ou organise ces informations en fonction de ses goûts, de ses expériences, de ses capacités, de ses traits personnels : statut socio-économique, niveau culturel, éducation, âge, aspirations, personnalité et localisation. Après ce deuxième tri (sélectif et déformant), il en résulte une image résiduelle qui, après communication, deviendra un modèle simplifié du réel. On peut dès lors supposer que le comportement spatial des établissements et des entrepreneurs dépend des modèles simplifiés du réel et des préférences spatiales.

3. Une gestion du consensus : le patronage

En matière d'emploi, l'analyse de l'action des chefs d'entreprise au cours des années 50 à 70 révèle au moins trois stratégies relativement immuables :

a) L'utilisation d'un personnel jeune, notamment des jeunes filles, rendu disponible par l'exode agricole et la haute fécondité des bocains, peu qualifié et faiblement rémunéré dans des secteurs où le poids de la main-d'oeuvre est considérable (textile, agro-alimentaire, chaussure, bois). Certains patrons abusent d'ailleurs de cette main-d'oeuvre féminine. Dans la confection par exemple, des contrats d'apprentissage sont fréquemment imposés, alors même que le travail à la chaîne, très parcellisé, ne permet nullement d'apprendre un métier. Selon le témoignage de L. CHAMPAIN, le surplus de main-d'oeuvre disponible localement donne à ces patrons un rapport de force favorable. Dans les années cinquante, le patron d'une fabrique de meubles du bocage n'hésite pas à placarder une affiche où il interdit aux salariés de participer à une réunion syndicale : « *Malheur à ceux qui y participeront, ils en entendront parler* »¹⁵. Au-delà du trait caricatural de cet exemple, on doit bien admettre que la stratégie des entrepreneurs de cette époque consiste à compresser les charges salariales. Ceci est relativement bien supporté par les salariés dans la mesure où l'économie domestique familiale est généralisée (jardin ouvrier, relations avec l'agriculture), la consommation parcimonieuse, le coût de la vie peu élevé et les revenus industriels distribués viennent souvent en complément dans les ménages.

¹⁴ - Notamment BAILLY A. - *La perception de l'espace urbain. Les concepts, les méthodes, leur utilisation dans la recherche urbanistique* - Paris, Centre de Recherche d'Urbanisme, 1977, pp. 26-33.

¹⁵ - CHAMPAIN L. - *En Vendée, vers l'an 2000*, op. cité, p. 104. Une note avertit le personnel : « *Je suis le maître chez moi, un syndicat de Moscou ne viendra pas mettre son nez dans mes affaires. Les syndiqués sont des pauvres imbéciles. Ceux qui ont signé un bulletin d'adhésion au syndicat doivent venir me demander pardon dans les trois jours ou ils seront renvoyés* ».

b) Un type de relation de travail entre le personnel et le patron reposant plus sur une sorte de « contrat de loyauté » réciproque que sur des rapports d'opposition ou de revendication¹⁶. L'origine locale des familles dirigeantes a indiscutablement favorisé la convivialité au sein de l'entreprise même s'il y eut aussi dans l'après-guerre plusieurs situations conflictuelles, ou des cas de chantage à l'emploi en cas de syndicalisation par exemple. Au point que l'évêque de Vendée, Mgr Cazaux, rappelle en 1953 les chefs d'entreprise à leurs devoirs dans une lettre pastorale de Carême¹⁷. Aux dires des entrepreneurs eux-mêmes, la main-d'oeuvre vendéenne a cependant fait preuve d'une grande facilité d'adaptation aux conditions de travail pourtant rudes qui étaient proposées dans la chaussure, l'habillement ou encore l'agro-alimentaire. Cette contestation ouvrière limitée au regard d'autres régions industrielles trouve probablement des explications socio-culturelles : faible syndicalisation, mode communautaire et local de régulation, tradition laborieuse, etc. D'ailleurs, afin d'attirer les entreprises dans les villes après 1960, les responsables économiques du département ont su vendre ces qualités de la main-d'oeuvre¹⁸. Mais, avec G. MINGUET, on peut penser qu'une autre raison de cet état de fait réside « dans la faible situation stratégique de ces industries de main-d'oeuvre, traditionnelles et concurrentes, la faible visibilité publique des conflits rendant coûteuse et aléatoire toute action collective »¹⁹.

c) La forme spécifique de l'industrialisation vendéenne, à base d'essaimage en milieu rural, a permis aux ouvriers issus du bocage de préserver leur cadre de vie. Ceci permettait notamment de changer d'emploi sans déménager. Il est ainsi intéressant d'observer que le pourcentage de ménages qui sont propriétaires de leur logement en Vendée (74 %) est le plus élevé de tous les départements français (54 % en moyenne).

¹⁶ - Ce « contrat de loyauté » n'est pas sans rappeler « la logique de l'honneur » identifiée par P. d'Iribarne lors de sa recherche comparative dans des usines américaines, françaises et hollandaises. En effet, dans le cas de la France, il lui est apparu que les entreprises avaient pour originalité de perpétuer une « logique de l'honneur » venant en droite ligne de la « société d'ordres » pré-révolutionnaire, où chacun vivait selon les droits et les devoirs de sa position. Selon l'auteur, c'est ce code de l'honneur qui assure encore la cohésion sociale des entreprises et qui permet de réguler les relations interpersonnelles autant que les rapports hiérarchiques. IRIBARNE P. - *La logique de l'honneur* - Paris, Seuil, 1991.

¹⁷ - Le prélat écrit ainsi : « L'abondance de la main-d'oeuvre provoquée par le chômage croissant pourrait inciter les employeurs à ne donner que des salaires insuffisants à des ouvriers qui n'oseraient pas protester, de peur d'être immédiatement remplacés : vous estimez n'être pas assez payés, pourraient-ils être tentés de dire. Allez chercher ailleurs. Ils ne manquent pas ceux qui attendent à la porte de l'usine et qui ne demandent qu'à prendre votre place (...). Vous ne consentirez jamais (...) à tenir un tel langage ; vous n'achèterez jamais la main-d'oeuvre au rabais. La main-d'oeuvre est chose sacrée ; elle participe à la dignité de la personne humaine et avec le prix de son travail, l'ouvrier a le droit de pouvoir acheter pour lui et pour les siens avec le pain, ce minimum de bien-être qui est nécessaire à la pratique de la vertu. Vous ne contribuerez pas davantage à diminuer la crise du chômage, en multipliant les heures supplémentaires de travail, au mépris de la santé de ceux qui les consentent et des besoins de ceux que ces heures supplémentaires privent de leur gagne-pain ». Cité par CHAMPAIN L. - *En Vendée, vers l'an 2000*, op. cité, p. 143.

¹⁸ - DURAND A. - *A l'industrie, la Vendée offre ses bras* - Préfecture de la Vendée, 1955, 73 p.

¹⁹ - MINGUET G. - *Le développement industriel de l'Anjou et du choletais*, op. cité, p. 312.

On comprend dès lors l'implication des salariés et leur facilité d'adaptation aux mesures de flexibilité de l'emploi, face à la crise. Le succès de l'entreprise devient pour eux une condition vitale du maintien de leur mode de vie.

Pour qualifier cette forme de gestion de la main-d'oeuvre, il serait assurément facile de parler de "paternalisme", afin de souligner l'attitude patriarcale ou paternelle des chefs d'entreprise vendéens. Cependant, ce terme introduit trop de confusions pour nous permettre d'analyser clairement les rapports patron-ouvriers dans l'industrie vendéenne. En effet, la connotation subjective associée depuis la fin du XIX^{ème} siècle au "paternalisme", tient au fait que l'entrepreneur est présenté ici comme une sorte de seigneur féodal dominant dans son fief des ouvriers réduits à l'état de "serfs". Or, pour la région et la période considérées, nous pensons avec G. NOIRIEL²⁰, que la définition le-playisienne du patronage correspond mieux que le terme de paternalisme au type dominant de contrôle exercé par le patronat vendéen. Rappelons que F. LE PLAY définit le « patronage » dans l'industrie comme « *un lien volontaire d'intérêt et d'affection destiné à remplacer les liens forcés de l'Ancien Régime* »²¹. Bien sûr, cela ne signifie pas que les rapports de pouvoir aient été absents des relations patron-ouvriers, mais par ce terme nous voulons surtout insister sur le fait que l'action du patron est ici acceptée comme légitime par les ouvriers, « *du fait que le pouvoir du maître s'appuie sur des formes traditionnelles de domination qui règnent dans les sociétés rurales (notamment tout ce qui relève des rapports domestiques). (...) Pour Le Play et ses émules, il s'agit beaucoup plus de conforter le monde traditionnel, d'adapter la main-d'oeuvre au travail industriel sans la heurter de front, mais au contraire en s'appuyant sur ses "dispositions" (au sens que Max Weber donne à ce mot), pour les orienter, les canaliser dans un sens favorable aux intérêts de l'entreprise* »²².

Nous pensons donc que le patronage vendéen, plus qu'une stratégie entrepreneuriale proprement rationnelle, est davantage un prolongement au niveau de l'entreprise d'une conception des rapports sociaux héritée de la société agraire traditionnelle. Les rapports de force existent mais ils trouvent à s'exprimer autrement que dans une vision politique opposant le monde ouvrier au monde patronal. Au moins trois arguments permettent d'étayer cette thèse du rapport social qu'est le patronage comme mode de gestion du consensus dans les firmes vendéennes :

²⁰ - NOIRIEL G., "Du patronage au paternalisme : la restructuration des formes de domination de la main-d'oeuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française", dans *Paternalismes d'hier et d'aujourd'hui, Le Mouvement social*, juil.-sept. 1988, n°144, Ed. ouvrières, pp. 17-35. Dans cet article, l'auteur distingue "patronage" et "paternalisme" comme deux moments bien distincts du rapport patron-ouvriers.

²¹ - LE PLAY F. - *La Réforme Sociale en France* - Paris, E. Dentu, 1867, t. II, p. 413.

²² - NOIRIEL G., "Du patronage au paternalisme : la restructuration des formes de domination de la main-d'oeuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française", op. cité, p. 18.

- Tout d'abord, il faut rappeler la proximité des relations entre ouvriers et patrons. Etant donné la taille des établissements du Bocage et l'origine commune des employeurs et des employés, les rapports sont ici directs, « d'homme à homme », et apparaissent finalement assez naturels: « *Le management est ici très communautaire, très pragmatique, et pas du tout bureaucratique. Le tutoiement existe facilement. Moi-même, j'ai eu l'occasion de travailler sur les quais avec les chauffeurs, de charger avec eux les camions. On a vingt-cinq ans d'entreprise ensemble* » (P.D.G. des transports Graveleau). On peut penser aussi que certaines pratiques de bienfaisance ont contribué à renforcer la légitimité patronale, de sorte que les ouvriers continuent d'entretenir avec leur patron les rapports de patronage qui reliaient jadis le fermier à son propriétaire, les travailleurs aux messieurs²³. Au moins jusqu'aux années 1975-80, ces pratiques prennent soit des formes monétaires (avance sur salaire en cas de difficulté financière, dons à des associations locales), soit la forme d'avantages extra-salariaux : coopératives alimentaires, distribution à bas prix de marchandises produites par l'usine (vêtements, plats cuisinés, chaussures, déchets de l'industrie du bois). Enfin, nous verrons plus loin dans ce chapitre comment ces rapports de patronage peuvent également se renforcer au cours de certains rites locaux (mariage, chasse à courre) bien étudiés par B. BUCHER²⁴.

- Ensuite, il est important de souligner la symbiose qui existe (au moins jusqu'aux années 1970) entre l'activité industrielle et le monde rural. L'agriculture et l'industrie bocaine se complètent en vertu d'une logique économique qui ne manque pas de cohérence. Le lien avec le monde rural est notamment renforcé par la structure de la main-d'oeuvre qui fait se côtoyer agriculteurs et ouvriers. Non que nous ayons une fois de plus affaire à une catégorie de pluri-actifs depuis longtemps décrite²⁵, l'ouvrier-paysan, qui est simultanément l'un et l'autre à temps partiel, selon une division journalière, hebdomadaire ou saisonnière. En effet, il s'agit davantage de "salariés à mi-viage", comme les nomme B. BUCHER²⁶, c'est-à-dire de travailleurs qui exercent, au cours de leur vie, plusieurs activités à temps plein dans différents secteurs de l'économie, et qui bénéficient de revenus extra-salariaux les distinguant nettement de leurs homologues citadins. Entre autres activités extra-salariales de subsistance, nous

²³ - Observation que l'on peut rapprocher de celle faite par Alain Corbin à propos des forges du Limousin. « *Souvent le travail industriel va de pair avec un véritable statut de domesticité* ». CORBIN A. - *Le Limousin, archaïsme et modernité (1845-1880)* - Paris, Marcel Rivière, 1975, t. 1, p. 298.

²⁴ - BUCHER B., "Rites et stratégies d'adaptation, la chasse à courre en Bocage vendéen", *Etudes rurales*, n°87-88, 1982, pp. 41-59.

²⁵ - Par exemple l'ouvrage d'A. TOURAINE - *Ouvriers d'origine agricole* - Paris, Le Seuil, 1961.

²⁶ - « *Par ce terme (mi-viage), on entend que ces individus peuvent jouir pendant une partie plus ou moins longue de leur vie active officielle d'un statut bien défini de salarié à temps plein, plus probablement en usine, comme ouvrier spécialisé, ou dans d'autres emplois du secondaire du tertiaire, mais leur salaire ne constitue qu'une partie de leurs revenus réels ou du capital qu'ils parviennent à accumuler. D'autres ressources viennent s'y ajouter. Ces ressources extra-salariales proviennent de deux sources : l'Etat, sous forme de prestations ou de traitement préférentiel ; et le complexe économique-culturel endogène, sous forme de biens, d'argent, de services* ». BUCHER B. - *Descendants de chouans*, op. cité, pp 143-144.

pourrions citer la pratique très fréquente du jardinage chez les ouvriers. La plupart d'entre eux, qui ont parfois trente années d'ancienneté dans le même établissement, sont aussi de petits propriétaires terriens. Encore en 1980, plus de 30 % de la surface cultivée dans le Bocage était divisée en parcelles de moins de cinq hectares²⁷. Elles servent en partie à faire venir les légumes, fruits, vignes, parfois quelques lapins et volailles, non seulement pour la famille qui réside sur place, mais aussi pour les enfants dispersés.

- Enfin , pour expliquer la persistance du patronage vendéen, il faut bien voir que, dans le Bocage, le rapport de force entre les classes populaires et le patronat était loin d'être aussi déséquilibré qu'il pouvait l'être dans d'autres régions françaises plus industrielles. Longtemps, la consolidation de la petite paysannerie propriétaire et la vitalité des activités artisanales ont eu pour conséquence de limiter numériquement la classe ouvrière industrielle. Comme nous l'ont indiqué plusieurs interviewés, l'offre de travail était à cette époque supérieure à la demande. Pour un patron, il faut donc savoir composer "en douceur" avec une main-d'oeuvre circulante qui peut utiliser sa rareté comme une arme. De nombreux témoignages évoquent cette difficulté des patrons vendéens à recruter des ouvriers qualifiés nécessaires au développement de leur entreprise. Pour faire face à cette "disette" de la main-d'oeuvre et tenir leurs engagements face aux entreprises décentralisées de la Roche-sur-Yon, les responsables départementaux iront même en 1972 jusqu'à faire venir des ouvriers du Nord de la France. Ce rapport de force nous paraît être l'une des raisons qui expliquent la marge d'initiative et de responsabilité professionnelle dont jouissaient les ouvriers de métier dans les établissements vendéens et la faible syndicalisation qu'on y a longtemps observée²⁸.

Le lecteur l'aura compris, la conception le-playssienne du patronage nous permet d'échapper à la vision autocratique souvent associée au terme de "paternalisme" et d'esquisser un mode de relation entre patron et ouvrier qui combine des dépendances réciproques. La dépendance de l'ouvrier à l'égard de l'usine est atténuée par le recours à des ressources extra-salariales. De même, l'enracinement du patron dans sa localité où il a son usine est certes pour lui un moyen de maintenir le contrôle du maître, mais inversement, c'est aussi une façon d'empêcher les chefs d'entreprise d'échapper à leur responsabilité et à leur devoir. *« Ils ne peuvent se conduire de façon arbitraire avec leurs ouvriers sans s'exposer à la réprobation du*

²⁷ - CHAUVET A., RENARD J. - *La Vendée des origines à nos jours* - St Jean d'Angély, Sarrazin Ed., Bordessoules, 1982, p. 431.

²⁸ - A propos de l'importance du savoir-faire et du métier au sein des P.M.E. vendéennes, on ne peut que souligner la similitude entre l'importance accordée par F. Le Play au savoir pratique dans la production industrielle, savoir acquis de façon empirique, par un contact direct avec la matière, et la façon dont les ouvriers du Bocage ont eux aussi appris à se servir sur le tas de nouvelles machines. De ce point de vue, il n'y a peut-être pas une grande différence entre ces ouvriers et leurs voisins paysans qui ont dû acquérir des machines complexes et en faire l'apprentissage seuls.

groupe local auquel ils appartiennent »²⁹. Il reste que cette première analyse du patronage vendéen concerne surtout la phase d'expansion industrielle. A ce titre, elle devra nécessairement être complétée ensuite par la prise en compte des transformations profondes qui affectent la société bocaine depuis vingt ans (intensification de la rationalisation du travail, montée du chômage, remise en cause de la complémentarité du travail agricole et du travail industriel, etc.), transformations dont nous constatons qu'elles ne sont pas sans provoquer un certain "désenchantement" par rapport au patronage.

4. La grande réactivité opérationnelle des entrepreneurs vendéens.

Une autre caractéristique majeure de la politique industrielle des entreprises vendéennes réside sans doute dans leur capacité à répondre rapidement aux demandes à court terme du marché. Aux dires des patrons eux-mêmes, les P.M.E. sont capables de se mobiliser rapidement ou de faire face à des commandes complexes que leur adressent leurs clients. Un grand nombre d'entreprises sont ainsi nées et se sont développées grâce à leur sens aigu des possibilités du marché. Dans une période où le niveau de vie des français a augmenté rapidement et où le confort s'est peu à peu installé dans les foyers vendéens, la capacité des entrepreneurs à anticiper ou à répondre rapidement aux évolutions du goût de la clientèle fut déterminante.

En ce sens, nous ne partageons pas l'avis de certains observateurs du « miracle vendéen » qui font de la mise au point d'un produit ou d'une technique novatrice le pivot exclusif du développement des entreprises bocaines³⁰. Certes, la dimension technique du produit constituait généralement un paramètre crucial à partir duquel se structurait le reste de la stratégie. De même doit-on reconnaître que l'approche mercatique est récente dans la plupart des P.M.E. étudiées car, en dehors des grosses firmes, il n'existait pas jusqu'aux années quatre-vingt d'entités spécifiques chargées de l'étude du marché. Pour autant, il serait abusif de croire que les entreprises ne furent pas aussi guidées par leur marché. Plusieurs cas d'expansion exemplaire dans le transport (Graveleau, Rochais-Bonnet), le meuble (Arthur Bonnet, Gautier), la construction métallique (Cougnaud), ou encore l'agro-alimentaire (Arrivé, Fleury-Michon), s'originent dans des analyses plus ou moins empiriques du marché, de ses caractéristiques et de ses potentialités.

²⁹ - NOIRIEL G., "Du patronage au paternalisme : la restructuration des formes de domination de la main-d'oeuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française", op. cité, p. 23.

³⁰ - Nous pensons notamment ici à ce qu'écrivaient H. BOVAIS et O. DESMEDT dans la recherche effectuée, en 1992, avec le concours de M. CROZIER : « elles (les entreprises vendéennes) étaient "product oriented" (...), elles tendent à devenir "market oriented" ». CROZIER M. (Sous la direction de) - *Du miracle au défi vendéen*, op. cité, p. 23.

Trois facteurs principaux expliquent à notre avis cette réactivité opérationnelle des P.M.E. vendéennes :

a) La taille restreinte des établissements industriels (En 1992, 75 % des entreprises vendéennes ont moins de 10 salariés), leur offre une souplesse opérationnelle qui incontestablement, constitue l'un des atouts majeurs des entreprises positionnées sur des secteurs très concurrentiels.

b) La supervision et l'intégration par les dirigeants des fonctions à la fois commerciale et opérationnelle (création des produits, organisation de la production) orientent l'ensemble du fonctionnement de la structure vers la satisfaction de la commande du client. Les patrons de ces P.M.E. étant le plus souvent en contact direct avec le client, ils s'assurent généralement tout au long de la production du respect du cahier des charges.

c) La flexibilité des bureaux d'étude et de la fabrication constitue des atouts déterminants pour les entreprises positionnées sur des marchés très concurrentiels. En effet, celles-ci se trouvent confrontées à deux contraintes fortes :

- les aléas des programmes de fabrication et de livraison (pour le transport) qui rendent la planification délicate.

- le développement des petites séries (voire de prototype), tant dans le domaine des produits que des services proposés, rendant difficile la standardisation et conduisant plus de la moitié des P.M.E. interrogées à se spécialiser.

5. Le cas de l'entreprise Fleury Michon³¹

Les grands établissements comme Fleury Michon à Pouzauges³² sont l'exception : un milliard de C.A., 2 000 salariés, inventeur et *leader* du plat cuisiné frais³³, second en charcuterie et salaisonnerie en France. Tous ces éléments donnent envie d'en savoir plus, de chercher derrière ces apparences flatteuses ce qui a contribué

³¹ - Cette étude de cas a été rendue possible grâce à Mr Gonnord, PDG de Fleury-Michon, qui m'a très ouvertement parlé de son entreprise et par l'analyse de différents documents internes. Elle a été utilement complétée par l'enquête menée en 1988 par B. WOLFER auprès de 18 ouvriers, cadres et syndicalistes de cette entreprise. WOLFER B., "Culture d'entreprise et innovation : Fleury-Michon en Vendée", *Pour*, 1988, pp. 131-140.

³² - En principe, l'usine se trouve sur le territoire de la Meilleraie-Tillay et y paie ses impôts, faisant de cette petite commune l'une des plus riches du canton. Mais à cause de sa situation le long de la gare de chemin de fer de Pouzauges, on l'appelle « l'usine de Pouzauges », par opposition aux autres établissements de Fleury-Michon de Chantonnay et, plus récemment de Mouilleron-en-Pareds.

³³ - Parfois appelé 5ème gamme, après le frais, la conserve, le surgelé, le frais sous-vide réfrigéré (4ème gamme).

au développement d'une grande firme dont l'histoire oblige à rompre avec l'image traditionnelle d'un Haut-Bocage à vocation rurale et uniquement parsemé de P.M.E.

5.1. Une histoire ancienne et familiale

Commencée dans le Sud Vendée vers la fin du XIX^{ème} siècle avec un négociant en porcs, Félix Fleury, l'histoire de cet établissement ne débute véritablement qu'avec la génération suivante au lendemain de la crise de 1929. A cette époque, les fondateurs, MM. P. Fleury et G. Michon, sont les premiers à industrialiser la charcuterie traditionnelle et à vendre leur production aux salaisonniers et aux artisans. Il s'agit là d'une innovation importante car vendre à des hommes de métier, le produit habituel de leur travail rendait ces derniers nécessairement plus commerçants, ayant à vendre ce qu'ils achetaient plutôt que ce qu'ils fabriquaient. L'affaire qui emploie 300 salariés dans les années 30, atteste des débuts de l'industrialisation vendéenne avant la guerre. L'établissement utilise à cette époque des méthodes de travail proches de celles des charcutiers (couteaux, marmites, étuves, etc.) mais avec des tâches organisées à la chaîne: à un bout l'abattoir, à l'autre les produits finis.

La reprise de l'affaire par J. Cartier, gendre de P. Fleury, marque une autre étape importante pour la société, et ce, pour au moins deux raisons. D'une part, mieux formé que ses prédécesseurs à la gestion, il va rationaliser des méthodes de production encore très empiriques. D'autre part, de ses fréquentations de milieux catholiques progressistes parisiens, il va ramener des idées neuves en matière sociale que L. Champain, dirigeant local de la C.F.T.C., et les autres syndicalistes vendéens n'hésiteront pas à saluer, notamment parce que les lois votées à la Libération sont mises en application. En 1964, c'est à nouveau le gendre, Y. Gonnord, qui va reprendre le flambeau familial. A cette période, et tout au long des années soixante-dix, la charcuterie traditionnelle subit de graves crises. Ces entreprises de main-d'oeuvre, occupées dans les circuits traditionnels de la distribution, ont mal suivi l'évolution de la consommation. Il faut passer de l'industrie pour petits commerces à l'industrie pour la grande distribution. Les liens personnels, fondés sur le métier et la substitution réussie du produit charcutier par la fabrication industrielle ne suffisent plus. Le métier devient celui du vendeur de mètre de rayon, et le produit perd une partie de sa substance humaine en perdant la médiation du commerçant. Décision est prise alors par le nouveau patron de spécialiser une nouvelle unité uniquement dans l'emballage de produits vendus en libre service. Parallèlement, Fleury-Michon va resserrer ses fabrications traditionnelles autour du jambon et des saucisses, prêts à l'emploi sous emballage plastique en se désengageant progressivement des activités en amont et en aval : fermeture des abattoirs en 1984, arrêt des ateliers traditionnels (la conserve en 1982, la découpe et la commercialisation de viande fraîche en 1988). La mise sur le marché au début des années quatre-vingts de plats cuisinés puis réfrigérés, constitue une nouvelle

innovation cohérente avec la stratégie commerciale de l'entreprise : fabriquer des produits que l'on vend à ceux qui avaient l'habitude de les fabriquer³⁴.

Plus récemment, au milieu des années quatre-vingts, certaines difficultés conjoncturelles ont conduit Fleury-Michon à aller plus en avant en matière de politique sociale. Avec le Plan gouvernemental pour l'emploi en 1982, c'est tout d'abord 280 personnes qui sont parties en préretraite, et ensuite, entre 1982 et 1985, 595 personnes qui sont embauchées³⁵. Avec les jeunes ainsi recrutés, souvent parents des anciens, il a été plus facile de modifier les ateliers, les méthodes de travail, et notamment de développer les horaires flexibles (entre 32 et 42 heures par semaine). C'est également, un effort de formation professionnelle qui permet de compenser la faiblesse des qualifications : tous les nouveaux arrivants bénéficient d'un stage d'accueil d'environ 160 heures. Pourtant deux mouvements paraissent se conjuguer actuellement qui peuvent remettre en cause la tradition artisanale et familiale de cette firme. La construction ces dernières années de plusieurs sites spécialisés de production provoque un relatif éclatement des structures de l'entreprise, entre plusieurs activités, entre des ateliers aux flexibilités différentes. La revendication d'une reconnaissance des compétences ne vise pas seulement à sa valorisation par un meilleur salaire, ici et maintenant. Elle peut conduire des ouvriers, des cadres à changer d'entreprise, à se déplacer.

5.2. Une innovation née de la tradition

A partir de l'histoire rapidement brossée de cette entreprise, quatre variables peuvent être identifiées qui semblent avoir conjugué leurs effets et favorisé l'industrialisation de Fleury-Michon :

a) *Les innovations technologiques.* L'histoire de cette entreprise est nettement caractérisée par deux industrialisations successives : Premièrement, la transformation du savoir charcutier en production de masse. Ainsi dès 1957, Fleury-Michon est le premier à introduire la cuisson sous vide pour le jambon puis les autres charcuteries, modifiant peu à peu leur forme et leur conditionnement. A côté de la transformation profonde de son métier, Fleury-Michon a innové aussi en inventant entre 1978 et 1980 le plat cuisiné frais réfrigéré. La préparation de plats cuisinés, à base de viande (on retrouve le premier métier) ou de poisson, auxquels on ajoute des légumes, a correspondu à une

³⁴ - La décision de parrainer les bateaux et les courses de P. Poupon a été prise en 1980, quand l'entreprise amorçait ses grands changements et voulait se donner une nouvelle image. Elle témoigne sans doute d'une démarche nouvelle d'affichage de la marque sans rapport avec ses produits, pour manifester son esprit de conquête et d'innovation plutôt que ses réalisations. Il faut noter que la réussite du *Fleury Michon* sur l'Atlantique, est le fruit de la coopération entre le fabricant de jambons et le constructeur de bateaux Jeanneau, toutes deux entreprises de création vendéenne, au coeur du Bocage.

³⁵ - Il faut souligner le renouvellement important des ouvriers depuis 1981 (près de 1100 départs) et leur rajeunissement (moyenne d'âge de l'entreprise : 37 ans).

industrialisation du savoir-faire cuisinier après qu'elle ait industrialisé le savoir-faire charcutier.

b) *L'automatisation de la chaîne de production et la standardisation du conditionnement.* A la fin des années soixante-dix, et tout au long des années quatre-vingt, l'entreprise a progressivement automatisé certaines parties du travail, notamment à la découpe et à l'emballage du jambon. Ainsi, dès 1985, la fabrication des saucisses a été presque entièrement automatisée dans l'usine de Chantonay. Les fabrications sont réalisées en ateliers relativement petits qui autorisent la souplesse de production et dont l'organisation a été conçue pour satisfaire une demande fluctuante, en formes et en qualités, des chaînes d'hypermarchés et de magasins à succursales multiples.

c) *Le développement des libres services,* notamment des petits et grands supermarchés, a réduit la place des charcutiers petits commerçants et encouragé la consommation de masse. De ce point de vue, l'entreprise a pleinement bénéficié de la croissance économique d'après-guerre et n'a cessé d'augmenter sa production au rythme de l'accroissement des besoins alimentaires de la France.

d) *L'entreprise a vécu et s'est renouvelée sur une culture d'entreprise* que d'aucuns qualifieraient de paternaliste, mais qu'il nous paraît plus juste d'appeler "patronage". Comme nous l'avons souligné elle s'accorde avec l'esprit particulier de la nébuleuse choletaise, exemple rare en France d'une campagne peuplée d'usines. Elle a respecté la tradition sociale locale qui fait obligation morale aux patrons d'être une source d'emploi pour la population. L'actuel P.D.G. de cette entreprise nous l'a clairement affirmé : « *Il n'y a pas de réussite individuelle sans réussite collective. Moi je vis à Pouzauges au milieu de mes salariés. Parce que je suis proche d'eux, je me sens une responsabilité sociale. C'est bien certain qu'en tant qu'entreprise on doit faire des bénéfices, mais ces bénéfices c'est aussi pour pérenniser les emplois* ». De mémoire de syndicalistes, pas de licenciements chez Fleury-Michon. C'est vrai en Vendée seulement. La fermeture en 1985 des sites extérieurs, notamment en région parisienne, avait entraîné des licenciements mais ils ne sont pas comptés ici.

A présenter ces caractéristiques, les choses paraissent simples, sans doute trop simples. Pourquoi Fleury-Michon a-t-il réussi ici, là où d'autres entreprises ont échoué ailleurs ? L'innovation, rencontre d'un progrès technique et d'un débouché commercial, ainsi que le caractérise J. SCHUMPETER, n'obéit parfois à la raison qu'après coup, et encore faudrait-il nuancer ce propos si l'on précise raison économique, car il s'agit alors de celle d'un marché et pas nécessairement de la rationalité économique en général. Nous avons déjà souligné que l'environnement économique avait pu jouer un rôle déterminant lors de la crise générale de la salaisonnerie, tout d'abord, puis lors du développement du sous vide et de la pasteurisation. En effet, la forte demande des restaurateurs commerciaux créait la possibilité de l'innovation et sa justification économique. Fleury-Michon se trouvait investi de la tâche de cuisiner à distance, et par conséquent de la nécessité de gérer avec cette distance, le temps d'usage

de ce nouveau produit. Le perfectionnement du nouveau produit s'est fait avec le soutien des chaînes de cafétéria. De cette façon, l'entreprise pourra ensuite s'attaquer aux débouchés des consommateurs directs, par le biais des hyper et des supermarchés, qui représentent déjà 60 % des acheteurs de ses plats cuisinés. Nous aurons l'occasion dans le prochain chapitre de montrer que l'environnement politique et social de l'entreprise a eu aussi sa part dans les changements récents.

II. LES DECISIONS STRATEGIQUES DANS LES ENTREPRISES VENDEENNES

Ce paragraphe aborde les choix stratégiques sous l'angle des processus de décision dans les entreprises vendéennes. Il tente de mieux comprendre comment fonctionne le management stratégique³⁶ des petites et moyennes entreprises vendéennes. Car on peut supposer qu'il ne suffit pas d'introduire de nouvelles techniques ou de faire le bon choix stratégique sur le marché. Il faut aussi prendre conscience de la place qu'occupent les entrepreneurs dans le système relationnel de leur organisation. J.G. MARCH rappelle que l'une des critiques les plus puissantes adressées à l'approche rationnelle de la décision est que la nature du processus de décision influe sur le résultat des décisions³⁷, autrement dit que la manière d'arrêter des choix influe sur la substance de ces choix. Cette idée semble tout à fait capitale pour comprendre le développement des établissements du bocage vendéen et s'inscrit dans la tendance actuelle qui privilégie les aspects comportementaux dans les entreprises. Nous n'avons bien évidemment pas les moyens ici de faire une analyse détaillée des processus réels de décision pour chaque entreprise. Nous nous contenterons, à partir de l'analyse de quelques situations, de montrer que les P.M.E. vendéennes ont fonctionné longtemps, et fonctionnent encore pour la plupart d'entre elles, sur le pouvoir du dirigeant.

1. Des processus centralisés de décision

Les témoignages de nos interlocuteurs montrent une assez grande centralisation des décisions dans les P.M.E. vendéennes, et ce, jusqu'à une période récente. Certes, cette omniprésence du chef d'entreprise dans les petites structures industrielles ne constitue pas une caractéristique spécifiquement vendéenne, mais plusieurs facteurs locaux tendent à l'accroître.

³⁶ - L'expression "management stratégique" met l'accent sur les aspects comportementaux dans les entreprises et leur impact sur la performance de la firme. Contrairement à l'idée sous-jacente aux méthodes du "strategic planning", selon laquelle l'action suit la pensée sans trop de problème, le management stratégique fait place à une conception plus complexe du rapport entre analyse et action dans les organisations. Sur ce point, on pourra consulter avec intérêt l'ouvrage de MARTINET A.C. - *Management stratégique : organisation et politique* - Mc Graw Hill, 1984.

³⁷ - MARCH J.G., "The decision making perspective", dans *Perspectives on organizational design and behavior*, Van de Ven & Joyce, Ed. Wiley, 1981.

1.1 Le rôle d'intégrateur joué par les chefs d'entreprise

Force est de constater le caractère multiforme de l'activité quotidienne des chefs d'entreprise interrogés. Que ce soit de façon implicite ou explicite, les patrons vendéens disent intervenir dans la plupart des grandes fonctions de l'entreprise (commercial, recherche et développement de nouveaux produits, organisation de la production, gestion de la main-d'oeuvre). Ceci est d'autant plus vrai qu'il s'agit d'une structure de taille réduite. Cette intégration par le haut des grandes fonctions de l'entreprise offre l'avantage indéniable de renforcer la capacité de réaction à court terme de l'entreprise, en même temps qu'elle lui assure une bonne capacité d'absorption de la charge et des aléas. Pour maintenir le contact avec un ensemble diversifié de sources et d'informations, il est généralement nécessaire que l'entrepreneur soit géographiquement mobile. Ce qui tend à lui imposer un style de vie itinérant. L'entrepreneur se déplace lui-même dans les services et fait la synthèse entre les paramètres. Dans de telles situations, il n'existe pas vraiment de substitut au face-à-face. Ceci lui impose une grande mobilité, à moins qu'il puisse faire en sorte que l'intermédiaire vienne à lui plutôt que l'inverse.

Une autre caractéristique commune à la plupart des entrepreneurs rencontrés concerne l'importance de la synthèse de l'information qu'ils réalisent. Dans le cas de l'innovation technologique tout d'abord, l'entrepreneur synthétise par exemple une information technique sur les nouvelles méthodes de production, de façon à évaluer dans quelle mesure la nouvelle technologie est susceptible d'engendrer des économies de production. Dans le cas de l'innovation de produit, l'entrepreneur concentre également de l'information sur les préférences des consommateurs, relatives à la qualité du produit, avec une information complémentaire sur les coûts de fabrication du nouveau projet de produit. Cette information sera à son tour complétée par une information sur l'offre des services de transport, sur les interventions fiscales potentielles (droit de douane par exemple), sur l'équilibre entre l'offre et la demande sur un marché donné, etc. Dans chacun des cas, il ne semble pas nécessaire que l'entrepreneur soit le seul à posséder telle ou telle information. Son avantage réside plutôt dans le fait que certains éléments de l'information sont complémentaires et que sa combinaison de ces éléments est différente de celle des autres. Ceci suggère que la clef du succès repose peut être moins sur la détention d'une connaissance plus spécialisée et plus détaillée que celle des autres, que sur la qualité de l'information couverte.

Qu'il s'agisse de synthétiser l'information ou de coordonner les grandes fonctions de l'entreprise, nous constatons que le chef d'entreprise maintient une ouverture constante au changement et entretient une capacité permanente à l'adaptation et à la saisie d'opportunité. Lorsqu'ils évoquent les étapes importantes du développement de leur société, les dirigeants sont ainsi nombreux à souligner l'importance de leur autonomie lors des choix stratégiques de leur firme, sans doute parce qu'ils sont à la fois les propriétaires et les principaux acteurs du développement commercial et technique de leur établissement. Les ouvrages récents insistent d'ailleurs

sur l'importance du "patron" dans le guidage stratégique³⁸, lequel même par une vision dont il est seul porteur, n'a besoin que d'un solide bon sens et d'une capacité au leadership pour le traduire dans les faits ; le processus de décision essentiel est donc celui qui se tient dans la tête du leader.

En même temps qu'ils ont sans doute permis l'essor industriel des cantons du nord-est, on peut supposer que le management centralisé et la ligne hiérarchique réduite des établissements peuvent actuellement fragiliser les P.M.E. locales. Nous mettrons d'ailleurs en parallèle ce constat avec la faiblesse des effectifs du personnel d'encadrement déjà observée dans cette région³⁹. Comparativement aux entreprises françaises de même taille, le taux d'encadrement et de techniciens en Vendée est faible⁴⁰ :

- Ingénieurs et cadres en Vendée : 6,73 %, alors que la moyenne nationale pour les entreprises de même taille est de 12,99 %.
- Techniciens, Agents de Maîtrise et Contremaîtres : 10,02 % alors que la moyenne nationale est de 13,76 % pour les entreprises de même taille.

1.2. La faiblesse de l'encadrement intermédiaire

La centralisation et la personnalisation des décisions s'accompagnent d'une faiblesse des méthodes managériales en matière de délégation, de gestion collective des problèmes ou de responsabilisation des niveaux cadres et intermédiaires. Elles sont rares par exemple les entreprises qui instituent des rencontres régulières entre chefs de service ou qui mettent en place des comités de direction. Même dans le cas de groupes importants, la direction des entreprises vendéennes est restée très longtemps individualisée.

Sans doute peut-on avancer plusieurs éléments de compréhension de la faible responsabilisation de l'encadrement intermédiaire observée dans les entreprises de

³⁸ - BENNIS W., NANUS L. - *Diriger, les secrets des meilleurs leaders* - Paris, Interéditions, 1985.

³⁹ - Selon l'INSEE, entre 1982 et 1990, la catégorie des cadres et professions intellectuelles supérieures enregistre un taux de croissance élevé : + 58,8 % en moyenne en Vendée, + 42,2 % en France, passant ainsi de 3,62 % en 1982 (2,76 % en 1975) à 5,35 % de la population active en 1990. Malgré le doublement de cette population en quinze ans (4 755 personnes en 1975, 11 360 en 1990), la diffusion des cadres et professions intellectuelles supérieures dans le tissu social vendéen reste encore relativement limitée : en France, la catégorie des cadres et professions intellectuelles représente en moyenne 10,9 % de la population active, soit le double de la Vendée.

⁴⁰ - Source CEREQ - *Statistiques de la Formation Professionnelle Continue financée par les entreprises en 1987 et 1988* - Décembre 1989.

notre échantillon. Tout d'abord, il est probable que la tradition hiérarchique et centralisée des entrepreneurs ait abouti à sous-utiliser les compétences des cadres intermédiaires (agents de maîtrise inclus) qui dans les faits, jouent plus un rôle d'exécution que de force de proposition. Il est également possible que le profil des agents de maîtrise eux-mêmes ne les prédisposait que modérément à rompre avec l'organisation taylorienne qui avait cours dans les ateliers du Bocage dans la période antérieure. Habituellement promus en raison de leurs aptitudes techniques et parfois aussi pour leur respect des principes hiérarchiques, ils assuraient surtout dans les années 60 et 70 un rôle de maintien de la discipline et de contrôle de la production⁴¹. C'est pourquoi, il était bien difficile de parler d'autonomie décisionnelle les concernant, la direction ayant le monopole quasi exclusif de la décision et des négociations inter-ateliers. Certains entrepreneurs reconnaissent d'ailleurs que leurs difficultés actuelles ne sont peut être pas étrangères aux critères d'appréciation du passé ainsi qu'aux carences de leur dispositif de formation professionnelle continue. Certains chefs d'entreprise prennent conscience de l'importance de la formation et recourent plus fréquemment au recrutement de compétences externes. On peut ainsi apprécier l'effort de formation des entreprises vendéennes au vu du pourcentage de salariés qui bénéficiait en 1989 de la formation professionnelle continue : 29,55 % alors qu'en moyenne nationale pour les entreprises de même taille le taux était de 17,91 %. Cette priorité de la formation continue reflète sans doute largement les difficultés de trouver localement des salariés qualifiés. En matière de recrutement, 2 cadres sur 10 sont d'origine vendéenne, 4 sur 10 pour les techniciens. Un gros effort donc pour les techniciens et agents de maîtrise locaux : 17,82 % des actions individuelles et 15,4 % du budget leur sont consacrés alors qu'ils ne représentent que 10,02 % des salariés⁴².

En faisant principalement reposer le fonctionnement de l'entreprise sur le patron, il ne fait guère de doute que le management centralisé des entreprises vendéennes contribue à les affaiblir. La réactivité constatée des P.M.E. vendéennes fut sans doute un atout majeur tant que le marché s'est avéré porteur, car son coût était compensé par des prix de vente élevés. Dans des marchés devenus très concurrentiels, on peut penser que l'analyse du marché et l'analyse stratégique requièrent un niveau poussé de coopération inter-services et de responsabilisation de l'encadrement. En effet, lorsque le chef d'entreprise assure la gestion quotidienne des activités d'innovation, de production et de commercialisation, il est à craindre que ce soit la logique du court terme qui prédomine, au détriment de l'anticipation et de la réflexion stratégique. Dès lors que les relations entre le chef d'entreprise et le chef de service s'établissent par

⁴¹ - Les ateliers étaient scindés par métiers, la préoccupation qualité incombait presque exclusivement à l'atelier en bout de chaîne qui internalisait les dysfonctionnements quantitatifs et qualitatifs des ateliers en amont.

⁴² - Source CEREQ - *Statistiques de la Formation Professionnelle Continue financée par les entreprises en 1987 et 1988* - Décembre 1989.

binômes, il est aussi à craindre que chaque entité ait tendance à poursuivre ses propres objectifs, indépendamment des effets observés sur l'efficacité de l'ensemble. Un exemple concret extrait de l'étude réalisée en 1992 par la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Vendée permet d'illustrer ce qui vient d'être dit.

«Une des P.M.E. étudiée souffrait d'une inadéquation chronique entre la quantité et la qualité de matière première livrée par rapport aux besoins de la fabrication. Trois services étaient impliqués dans le processus : les achats, les méthodes/bureau d'études, et la fabrication.

- *Les achats négociaient avec leurs fournisseurs l'achat de matière première en fonction des nomenclatures existantes, à prix constants.*
- *Or le produit avait évolué et les nouvelles nomenclatures n'avaient pas été adressées aux achats par le service méthodes.*
- *Dans le même temps, la fabrication, insatisfaite de la qualité de la matière première, utilisait une autre catégorie de matière que celle indiquée sur les nomenclatures pour fabriquer son produit, sans en avoir averti les achats.*
- *Enfin, le fournisseur, ne pouvant négocier un prix à la hausse, avait diminué de son propre chef la taille de ses lots.*

Ainsi, les achats, se fiant à l'état informatif des stocks, pensaient disposer de suffisamment de matière de chacune des qualités alors qu'en réalité, la fabrication se trouvait de façon chronique en rupture d'approvisionnement sur une qualité donnée tandis que la seconde qualité était surabondante. Chacun dans le système avait connaissance d'une partie de l'explication du dysfonctionnement. Mais en raison d'une motivation individuelle sur des logiques de services, il ne fut jamais instauré de réflexion collective sur le sujet. D'ailleurs tout le monde sauf le service financier, s'accommodait relativement bien du phénomène puisqu'il était compensé par des surstocks. Le dysfonctionnement s'est perpétué pendant des années sans qu'il y soit apporté de solution durable. La situation générale de l'entreprise s'est dégradée et il fut fait appel à des compétences extérieures pour redresser la situation ».

Source : CROZIER M. (Sous la direction de) - *Du miracle au défi vendéen*, op. cité, pp. 14-15

2. La personnalisation du pouvoir

Nous venons de voir que les dirigeants vendéens disposent d'un pouvoir certain qui leur permet de contrôler le processus de décision et donc de peser significativement sur la stratégie globale de l'entreprise. Ce pouvoir est d'autant plus

important qu'il est à la fois formel et informel, direct et indirect, comme nous allons l'examiner maintenant.

D'un point de vue formel, tout d'abord, la plupart des chefs d'entreprise jouissent d'un double pouvoir dans leur entreprise. D'une part, ils disposent généralement d'un pouvoir d'actionariat en tant que détenteur principal du capital de la société, ce qui leur confère un statut privilégié mais constitue parfois aussi une source de confusion dans le quotidien de l'entreprise. Même si, comme nous l'avons déjà remarqué, on note de plus en plus un souci de bien différencier possession du capital et direction de l'entreprise, les dirigeants qui disposent d'un contrôle quasi exclusivement familial du capital restent majoritaires au niveau des P.M.E. vendéennes. D'autre part, leur statut de P.D.G. leur confère naturellement un statut hiérarchique favorisé, et ce d'autant plus lorsqu'ils recrutent aux postes d'encadrement des parents ou des amis. D'ailleurs, même pour les ouvriers, le parrainage, étayé sur les réseaux de famille, de voisinage, d'amitiés, joue un rôle important dans le recrutement. Comme le disent explicitement certains chefs d'entreprise qui pratiquent ces recrutements "de proximité" (relations personnelles et/ou familiales), il est important de savoir d'où "on est sorti". Rappelons qu'en 1985, sur les 1 800 personnes employées à l'entreprise Fleury-Michon de Pouzauges, on recensait 230 couples. On peut penser que l'avantage d'une organisation familiale (et dans certains cas, de l'organisation amicale) provient de ce qu'elle enregistre toute l'information détenue par les membres de la famille les uns sur les autres pour les employer sur un plan économique⁴³. A contrario, certaines entreprises se trouvent aussi confrontées à des problèmes de compétences difficiles à dénouer dans la mesure où l'affaire est relativement captive de son encadrement familial et/ou actionnaire.

Sur le plan informel, ensuite, cette forte implication du patron dans la vie de l'entreprise est d'autant plus fortement ressentie que les P.M.E. ont souvent bâti leur croissance sur un seul homme : le fondateur. Présenté comme l'innovateur principal, le commercial par excellence, l'organisateur des activités opérationnelles et le fédérateur des logiques internes de services, il est au coeur de l'élaboration des orientations stratégiques de sa société ; de lui dépendent le type d'organisation et la gestion des personnes. Maîtrisant les incertitudes à la fois technique, économique et organisationnelle, il peut exercer son rôle dirigeant sans être contesté. La collectivité reconnaît d'autant plus le bien-fondé de ses initiatives que c'est un homme qui ne doit sa position qu'à ses propres efforts, à sa propre audace, et non à sa naissance. La réussite de chaque entreprise renforce incontestablement la légitimité de son chef, notamment par les emplois qu'il contribue à créer localement. L'accession de nombreux chefs d'entreprises aux responsabilités de maire de leurs communes, apparaît ainsi comme le complément au niveau municipal de l'oeuvre accomplie dans l'entreprise. Une des conséquences de ce pouvoir important exercé par les chefs d'entreprise est que leur

⁴³ - Il est fréquent par exemple que les membres de la famille détentrice du capital qui ne travaillent pas dans l'affaire, soient invités à céder leur part aux autres.

composition évolue peu. Les dirigeants au sommet des P.M.E. vendéennes restent globalement les mêmes, avec parfois les aléas des restructurations. Ils sont rares, tout d’abord, les nouveaux *leaders*, à la fois par le métier nouveau, et l’émergence d’une dimension nationale ou européenne nouvelle. Elles sont rares ensuite, les entreprises “moyennes” à avoir rejoint ces dernières années le peloton de tête (si l’on s’en tient au critère de l’effectif) des grandes entreprises (Cf. Tableau n°24).

Tableau n°24 : Evolution des établissements selon leur taille en Vendée depuis 1982.

(Statistiques INSEE au 31/12/95 : Industrie hors B.T.P.)

Année	< à 10	10 à 49	50 à 199	200 à 499	> à 500	TOTAL
1982	2 368	332	152	35	9	2 896
1983	2 286	348	149	35	12	2 830
1984	2 293	366	159	30	10	2 858
1985	2 251	394	156	33	8	2 842
1986	2 262	410	155	33	7	2 867
1987	2 298	395	158	30	5	2 886
1988	2 261	448	171	28	7	2 915
1989	2 212	452	182	26	9	2 881
1990	2 278	442	152	30	9	2 911
1991	2 332	492	193	28	8	3 053
1992	2 041	493	194	28	8	2 764
1993	2 109	471	197	25	8	2 810
1994	2 298	459	193	25	8	2 983
1995	2 271	459	177	26	8	2 941

On est en droit de considérer que cette forte personnalisation du management s’avère parfois un facteur fragilisant pour l’entreprise au moment notamment de sa transmission. En effet, l’attachement du personnel à l’ancien patron peut par exemple rendre difficile la reprise de l’établissement par l’héritier ou par un dirigeant recruté à l’extérieur. Et que dire de ces nouveaux responsables qui prennent leur fonction dans une entreprise opaque, incompréhensible car gérée de façon totalement empirique et personnalisée par l’ancien patron. Certaines entreprises de notre échantillon en ont fait la sévère expérience.

3. La spécificité du management des P.M.E. vendéennes

En l’absence d’éléments exhaustifs d’analyse, il nous est difficile d’apporter une réponse définitive au débat sur la dimension managériale des entreprises vendéennes. Nous pensons simplement qu’il faut se garder de raisonner en termes de pouvoir patronal d’un côté et de résistance ouvrière de l’autre. En effet, il est préférable d’analyser les rapports patrons-ouvriers comme un cas particulier d’interdépendance au

sens que N. ELIAS donne à ce terme⁴⁴, c'est-à-dire comme un processus dialectique où les patrons sont loin d'agir en toute liberté. Il reste que plusieurs de nos observations témoignent des effets pervers de la tradition hiérarchique et centralisée de l'organisation interne des entreprises étudiées.

3.1 Les interférences entre la hiérarchie formelle et la hiérarchie d'actionariat

Pour des raisons déjà expliquées, nous savons que l'origine familiale du financement des entreprises étudiées peut limiter les risques d'intrusion dans le capital d'opérateurs étrangers. Comme l'écrit justement M. BAUER, « *la relation patrimoniale entre l'institution "famille" et l'institution "entreprise" ne fonctionne pas seulement à sens unique : un mouvement symétrique la transforme souvent en une relation d'emprise réciproque ; fréquemment une très grande partie, voire la totalité du patrimoine familial se trouve dans l'entreprise. Il y a alors quasi-identité entre le capital de l'entreprise et le patrimoine de la famille* »⁴⁵. Ainsi, l'entrepreneur peut avoir confiance dans le fait que ses parents, bien qu'ils puissent refuser de lui accorder un prêt, ne s'abaisseraient pas à lui voler ses idées, pour les mettre en pratique pour leur propre compte. De même, si l'emprunteur est déjà connu des prêteurs, ceux-ci sont bien placés pour évaluer ses qualités personnelles telles que l'intégrité et la compétence. Mais, en tant que membre de sa famille, ils sont également en bonne position pour contrôler la façon dont il utilise le capital et pour faire pression sur lui si les choses ne devaient pas tourner comme prévu. On pressent ici les avantages mais aussi les écueils que présente cette interférence entre les enjeux familiaux et les enjeux d'efficacité de l'entreprise. L'appartenance à la famille des actionnaires n'est en effet pas nécessairement synonyme de compétences. La confusion est d'autant plus grande lorsque des membres de la famille actionnaire sont aussi salariés de l'entreprise, ce qui représente une situation assez fréquente dans les P.M.E. étudiées. On devine par exemple les difficultés que peut poser la négociation avec un cadre actionnaire autant pour les cadres extérieurs au cercle familial que pour le chef d'entreprise lui-même. Dans certains cas, la parentèle renforce la cohésion mais dans d'autres lorsqu'on a affaire à la deuxième ou à la troisième génération familiale de dirigeants, on assiste aussi parfois à plus de susceptibilité. C'est pourquoi, pour éviter d'avoir à choisir entre l'harmonie familiale et l'efficacité collective, au risque d'hypothéquer ainsi l'avenir de leur P.M.E., quelques dirigeants manifestent un souci de mieux différencier possession du capital et direction de l'entreprise.

3.2 Une gestion empirique des ressources humaines

⁴⁴ - Cf. ELIAS N. - *Qu'est-ce que la sociologie ?* - Paris, Pandora (trad.), 1981, 222 p.

⁴⁵ - BAUER M. - *Les patrons de P.M.E. ; Etre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, op. cité, pp 176-177.

Les P.M.E. étudiées, rappelons-le, ont longtemps fonctionné, et fonctionnent encore pour la plupart d'entre elles, sur un mode managérial traditionnel. Nous entendons par là un type de relations de travail fondé sur le patronage, l'individualisation, la connaissance mutuelle, et sur un "*contrat de loyauté réciproque*" entre le personnel et le patron qui n'est pas sans faire penser, avons-nous dit, à la "logique de l'honneur" identifiée par P. d'IRIBARNE⁴⁶.

Cela signifie que s'est longtemps maintenue, dans les P.M.E. vendéennes, une organisation taylorienne constituée de travail spécialisé sans qualification, de tâches monotones et répétitives (abattoir, chaussure, confection, etc.), de rythmes de travail pénibles (42 H, système des 2 x 8, etc.). Dans le domaine des ressources humaines également, le modèle qui a prévalu pendant très longtemps est celui d'une gestion empirique dans laquelle la responsabilité du recrutement, de la réorganisation des services, de la fixation des rémunérations ou de la mise en place des formations incombait presque entièrement aux chefs d'entreprise. Pour ces derniers, seul l'esprit d'initiative permettait la multiplication et la diversification des activités industrielles, fondées également sur une main-d'oeuvre abondante et sérieuse. Le souci d'optimiser les potentiels internes ne transparait guère dans les témoignages de nos interlocuteurs. De fait, les outils de gestion de la main-d'oeuvre sont souvent rudimentaires et l'emploi continue à être géré au "coup par coup". Ces lacunes s'expliquent d'autant mieux que beaucoup d'entrepreneurs vendéens sont plus des techniciens que des gestionnaires. En majorité autodidactes dans les années 60 et 70, leur bon sens ne peut suppléer, en des temps difficiles, à la rigueur d'une gestion du personnel qui peut les dépasser. Nous verrons dans le prochain paragraphe que, là encore, le climat social et culturel dans lequel les entreprises ont été créées a pu favoriser ce fonctionnement consensuel et empirique. Plus fondamentalement, on est en droit de penser que pendant toute la phase de croissance et d'industrialisation vendéenne, la relation professionnelle qui liait les entrepreneurs aux salariés a reposé sur une sorte de pacte taylorien dans lequel les ouvriers apportaient leur force de travail sans trop rechigner, en contrepartie de la promotion et de l'augmentation du pouvoir d'achat que leur procurait la réussite patronale. Il faut noter par exemple, comment les entrepreneurs semblent se méfier des diplômes lors des recrutements, leurs critères semblant être davantage "*l'expérience, le courage, l'honnêteté...*". De même, les patrons disent ne recourir au licenciement "*qu'au dernier moment*", car il est difficile de se séparer des "*compagnons du début*". Il nous appartiendra par la suite d'apprécier la persistance ou la modification de ce pacte avec les difficultés économiques rencontrées par les bocains depuis la fin des années quatre-vingt.

Il faut toutefois souligner ici la grande diversité de la situation des entreprises en matière de gestion des ressources humaines. De façon dichotomique, nous pourrions distinguer, d'une part, les P.M.I. qui affichent une gestion plutôt traditionnelle de l'emploi, et d'autre part, celles qui s'orientent vers des démarches anticipatrices et qui

⁴⁶ - IRIBARNE P. - *La logique de l'honneur*, op. cité.

échafaudent une véritable gestion préventive des emplois en intégrant ses conséquences sur la formation, le recrutement, les rémunérations⁴⁷. Accaparées par le court terme, les premières accusent souvent d'importants retards en matière de gestion de main-d'oeuvre. Elles sont nettement majoritaires dans notre échantillon et correspondent au mode de gestion traditionnelle évoquée plus haut. On les retrouve préférentiellement dans les secteurs où domine la petite organisation productive : industries graphiques, habillement, ameublement. Poussées par la nécessité ou par la volonté des P.M.I. de s'engager dans de nouvelles stratégies industrielles et commerciales, les secondes ont progressivement mis en place des innovations sociales qui peuvent être considérées, d'un certain point de vue, comme des modèles. Même si elle ne figure pas dans l'organigramme, la gestion des ressources humaines est une fonction reconnue et généralement attribuée au chef d'entreprise. Plusieurs grands patrons vendéens comme MM. Albert, Gonnord, Graveleau, Chartier apparaissent par exemple comme des innovateurs du point de vue des politiques sociales qu'ils ont conduites dans leurs établissements respectifs. Ces innovations portent sur des dimensions assez diversifiées comme en attestent les exemples ci-dessous :

a) *Une participation directe, soit au capital, soit au montage financier de relance.* On pense ici au rachat de l'entreprise Jeanneau par ses propres salariés en 1987 sous la formule juridique du R.E.S.⁴⁸. Il faudrait également mentionner là le cas de certains dirigeants qui ont opté pour une simple participation des salariés aux bénéfices de l'entreprise pour éviter que leur société ne soit bloquée par des groupes qui ne seraient plus directement impliqués dans l'entreprise. Ce mode d'intégration du personnel est surtout observé dans les entreprises de type familial, soucieuse avant tout de leur indépendance.

b) *L'aménagement du temps de travail pour faire face aux variations mensuelles ou saisonnières du rythme des commandes.* La mise en place du "crédit d'heures" chez M. Albert permet par exemple de combiner à la fois le respect des contraintes techniques, des engagements pris envers les clients sans trop mécontenter les salariés et même en obtenant l'adhésion des femmes majoritaires dans l'entreprise.

⁴⁷ - Si cette dichotomie entre gestion empirique et gestion stratégique doit sans doute être nuancée, certaines entreprises ayant été classées à la marge, ce classement a cependant été largement conforté par l'analyse des histoires des entreprises étudiées. Cf. notamment sur ce point, ARDENTI R., VRAIN P., "Les P.M.I. : Incertitude économique et anticipations d'emploi", *La lettre*, op. cité, pp. 6-8.

⁴⁸ - Rachat d'Entreprise par les Salariés (loi du 9 juillet 1984). Par son montant (23,7 millions de francs apportés par les salariés), ce R.E.S. est le plus important jamais réalisé en France. Lors d'une réunion de tout le personnel dans la Salle de cinéma des Herbiers, une banderole placée au-dessus de l'estrade proclamait en 1987 : « Ensemble, rachetons Jeanneau et prenons notre avenir en main ». En fait, il s'agit d'un montage financier assez complexe qui permet aux salariés de détenir 51 % du Holding, les 49 % restants étant apportés par des partenaires financiers. L'exemple de Jeanneau a été suivi les années suivantes par plusieurs entreprises locales, dont l'entreprise de meubles Novostyl

c) *L'instauration de véritables cycles de formations qualifiantes* qui permettent de compenser les problèmes de compétences des nouveaux arrivants et d'adapter le personnel aux nouvelles exigences techniques ou organisationnelles. Fleury-Michon participe par exemple à la mise en place d'un C.A.P. "Conducteur de machine automatique", et après la mise en oeuvre d'un contrat de formation passé avec le Ministère de l'agriculture, elle attend la reconnaissance officielle de sa formation interne⁴⁹. En mars 1982, cette entreprise a également été la première à signer un contrat de solidarité, sur le modèle défini par le gouvernement de P. Mauroy. Chez le transporteur Graveleau de la Verrie, les nouveaux arrivants sont parrainés par un ancien qui les pilote dans l'entreprise. Depuis 1987, cette entreprise de 1 700 salariés dispose également de sa propre école avec huit formateurs permanents, et a été à l'origine de diverses innovations sociales reconnues⁵⁰.

d) *L'embauche de cadres au chômage dans le cadre du programme ELAN*. Par exemple, reprenant une idée expérimentée avec succès en Lorraine, l'entreprise Parent Métallerie Service a signé en 1996 une convention "cadre-développeur" avec la Région des Pays de la Loire qui lui a permis d'embaucher un cadre au chômage, en ne supportant que la moitié de son salaire. « *Depuis l'arrivée de ce cadre, confie le P.D.G. de cet établissement, notre production s'est développée et cela m'a permis d'embaucher une personne supplémentaire en contrat à durée indéterminée* ».

Cette volonté affichée en matière de politique sociale peut sembler contradictoire avec le management plutôt traditionnel des entrepreneurs vendéens. Et il est vrai qu'il faut sans doute se garder de généraliser trop hâtivement les expériences conduites par quelques grands patrons à l'ensemble des P.M.E. du Bocage. Mais on peut aussi défendre l'idée que cette contradiction n'est qu'apparente. En effet, il est frappant d'observer comment les entrepreneurs des années 60 et 70 tendent fréquemment à se démarquer, dans leur discours, d'une attitude exclusivement gestionnaire pour souhaiter le maintien d'un projet humain dans les usines du bocage vendéen. Ceci n'est probablement pas étranger au fait déjà établi qu'ils sont proches de leurs salariés par leur origine et leur mode de vie. En effet, jusqu'à une période récente, on peut faire l'hypothèse qu'il y avait appui réciproque entre les entrepreneurs et les groupes sociaux qui constituent la population active. Les chefs d'entreprise se sont appuyés sur les particularités de la main-d'oeuvre locale dans ses caractères démographiques et

⁴⁹ - Une formation acquise dans l'entreprise possède aussi des revers. Outre une formation générale faible, l'attachement aux valeurs, aux savoirs de la maison n'allait pas toujours sans conservatisme, sans résistance aux changements. C'est pourquoi sans doute, la direction de Fleury-Michon a traditionnellement maintenu l'emploi et les classifications acquises, ne procédant aux changements que très progressivement, parfois contre le cours apparent des intérêts économiques. Ainsi en fut-il du maintien des abattoirs jusqu'à la fin des années soixante-dix, ou encore plus récemment des ateliers de découpe des viandes.

⁵⁰ - Le P.D.G. J. Graveleau est actuellement Président de l'association française des transporteurs routiers internationaux. Le mensuel Enjeux-Les Echos lui a décerné en 1994, un prix national pour sa politique sociale. Source : *Ouest France*, " L'image sociale des camions Graveleau", 15 nov. 1994, p. 8.

industriels. En contrepartie, ils devaient respecter la tradition locale qui faisait obligation morale aux patrons d'être une source d'emploi pour la population bocaine. Le bon climat social doit sans doute beaucoup à cette loi tacite de la société locale. Il n'est pas certain que ces pratiques soient poursuivies par les futurs chefs d'entreprise qui, à la différence de leurs prédécesseurs, pourraient être davantage soucieux d'adopter un modèle industriel fondé sur une technologie avancée et une gestion raisonnée.

3.3 Les relations professionnelles : la question des syndicats

La syndicalisation des salariés, surtout chez les ouvriers, et l'incidence générale des grèves restent très faibles en Vendée par rapport, à la fois à la moyenne nationale et au militantisme agricole régional. Malgré les bas salaires⁵¹, des locaux qui ne sont pas toujours modernes et adaptés et des conditions de travail qui ont laissé à désirer pendant très longtemps, ce faible taux de syndicalisation en Vendée n'a pourtant pas de quoi surprendre, de même que les résultats aux élections prud'homales qui ont donné en 1979 une forte avance pour la C.F.D.T. (42,8 % des voix) vis-à-vis de la C.G.T. (27,7%). Seules, pratiquement, les grandes entreprises disposent d'une section syndicale. Les syndicats les plus présents sont F.O. et la C.F.D.T.

Ce relatif désintérêt pour l'engagement syndical peut se comprendre dans certains cas par la crainte de perdre son emploi : *« il y a souvent des remarques qui sont rapportées au patron par certains ouvriers, contremaîtres ou membres de sa famille employés dans l'usine »*. Les critiques sévères émises contre le patron lors d'entretiens réalisés par N. CROIX à St Fulgent attestent d'ailleurs de ces craintes de représailles. On cite par exemple le cas d'ouvriers licenciés ou relégués à des postes subalternes après qu'ils aient exprimé leur opinion ou affiché leur adhésion syndicale: *« les jeunes qui veulent ruer dans les brancards, le patron ne les loupe pas, il leur confie les boulots les plus durs, les chantiers les moins intéressants et à la moindre faute professionnelle il leur conseille d'aller voir ailleurs, c'est un malin notre patron »*⁵². Il est vrai que l'attitude de certains patrons à l'égard des syndicalistes témoigne de leur peu d'enthousiasme à voir s'implanter dans leur établissement des syndicats, fussent-ils chrétiens comme la C.F.T.C.. Dans les années 50 et 60 notamment, les groupements syndicaux restent souvent assimilés, au pire à une gangrène socialiste ou communiste, au mieux à des "empêcheurs de travailler en rond". Les syndicalistes sont alors vite catalogués par certains comme "rouges". D'ailleurs, à cette époque, les entrepreneurs qui manifestent de la compréhension à l'égard de la réalité ouvrière sont parfois victimes eux-mêmes de mesures de rétorsion par leurs collègues conservateurs. L.

⁵¹ - En moyenne en Vendée, les salariés du secteur privé sont rémunérés à un niveau inférieur de 19 % à la moyenne nationale et de 11,2 % à la moyenne provinciale (c'est-à-dire hors-région Ile de France). En 1989, dans le secteur privé, le salaire net moyen annuel s'est élevé à 84 800 F en Vendée contre 104 700 F en France et 95 500 F en moyenne en province. Cette même année, la Vendée figure parmi l'un des quatre derniers départements en France pour le niveau des salaires distribués dans le secteur privé. Source : INSEE, les salaires en 1989, Emploi-Revenus.

⁵² - CROIX N. - *Ouvriers et industries du canton de St Fulgent en Vendée*, op. cité, p. 93.

CHAMPAIN rapporte ainsi le cas d'un de ces patrons que l'on menace de ne plus approvisionner en matériaux s'il continue de tolérer un syndicaliste réputé dans son usine⁵³. Plus récemment, il est probable enfin que la fermeture de nombreux petits établissements de la région, surtout dans le vêtement, le bois et la chaussure, et le chômage qui s'est étendu vers la fin des années 70 et une partie des années 80 n'ont fait que renforcer cette apparente apathie syndicale des ouvriers du Bocage.

Dans un tout autre domaine, on peut également penser que la persistance d'activités de subsistance telles que le jardinage ou l'élevage de volailles ou de lapins a permis très longtemps de compenser la faiblesse des salaires. Comme le disait de façon désabusée, en 1975, un représentant syndical C.G.T. qui constatait la faible mobilisation ouvrière dans le Bocage : « faut-il que le jardin soit une institution pour maintenir les bas salaires ? »⁵⁴. Certains bocains, en retraite ou en usine, se font aussi un petit revenu d'appoint avec la viande, la laine, les fromages que leur fournissent les chèvres ou les moutons qu'ils élèvent. A l'évidence, l'autoconsommation libère l'argent gagné. Soulignons d'ailleurs que s'ajoutent à ces activités de subsistance, la possibilité d'acheter à bas prix les vêtements, chaussures et autres biens de consommation produits localement et vendus à prix d'usine.

Le plus souvent les rapports entre patrons et ouvriers sont négociés à l'amiable, dans des conseils entre personnel et direction. A l'occasion, l'ouvrier en peine va trouver son patron, comme jadis le fermier son propriétaire, pour lui demander, en cas d'urgence, une avance personnelle sur son salaire, sans payer d'intérêt. Dans cette dynamique, le système à base revendicative, modulé déjà lui-même en fonction des types d'entreprises, se trouve marginalisé du fait du dialogue direct entre salariés et patrons. A en croire les récits recueillis par B. BUCHER auprès des ouvriers-bouchers de Fleury-Michon, même en 1968, lorsque quelques syndicalistes sont entrés dans les ateliers pour encourager les ouvriers à arrêter le travail, leurs consignes n'ont pas été suivies : « On n'a rien dit. On s'est juste tournés vers eux, nos couteaux à la main. Ils ont compris et sont partis. Nous on s'est remis au boulot »⁵⁵. Le lecteur déjà mis au fait des réseaux de sociabilité et d'échange qui se trament encore actuellement dans le Bocage peut saisir la complexité des relations sociales qui caractérise ces modes locaux de production. Contrairement aux modèles de développement qui font coïncider modernisation et urbanisation, le modèle vendéen ferait plutôt l'inverse. Il dissémine l'industrie dans les campagnes, faisant côtoyer agriculteurs, ouvriers et entrepreneurs. Somme toute, au lieu d'urbaniser la campagne, on pourrait aussi bien dire qu'il « ruralise l'industrie »⁵⁶. Les chefs d'entreprise des années soixante ayant fréquenté les mêmes bancs de l'école privée que les ouvriers ruraux, les tutoient et les retrouvent le dimanche sur le stade et à l'église. Alors qu'ailleurs, l'usine au champ a pu favoriser la constitution d'une conscience ouvrière, l'industrialisation vendéenne a fait surgir une

⁵³ - CHAMPAIN L. - *En Vendée, vers l'an 2000*, op. cité, p. 123.

⁵⁴ - Expression citée par BUCHER B. - *Descendants de chouans*, op. cité, p. 150.

⁵⁵ - Ibid., p. 157.

⁵⁶ - Expression utilisée par BUCHER B. - *Descendants de chouans*, op. cité, p. 136.

nouvelle espèce sociale de pluri-actifs qu'avec B. BUCHER nous nommons salariés à "mi-viage"⁵⁷ : « A la différence de l'ouvrier-paysan qui est simultanément l'un et l'autre, à temps partiel, selon une division journalière, hebdomadaire ou saisonnière, le salarié à mi-viage, chevauche les différents secteurs de l'économie et les zones d'aménagement de l'espace régional selon plusieurs axes, échelonnés sur le temps de vie de l'individu : géographiquement, par sa résidence multilocale ; sociologiquement, par son va-et-vient entre les différents secteurs de production, à mi-temps de vie, mais à temps plein hebdomadaire et annuel ; et finalement par sa place et son rôle dans un vaste réseau d'échanges et de redistribution des richesses ».

C'est sans doute pourquoi, conscients de ce qui les sépare de la clientèle des gros syndicats nationaux, C.G.T., C.F.D.T. et F.O., nos ouvriers à mi-viage ont montré peu de solidarité avec eux dans les grèves générales. L'important pour eux est d'avoir du travail et d'aider l'entreprise à fonctionner. Dans cette dynamique, le système d'organisation à base revendicative modulé déjà lui-même en fonction des types d'entreprises se trouve marginalisé, soit qu'il apparaisse comme désuet, soit pour le considérer de fait comme faisant obstacle à une concertation directe : « Le problème c'est d'expliquer tout cela au personnel. Quand c'est nécessaire, nous faisons des réunions en plus du CE (...). Tous les trimestres je réunis les gens par groupe de 12-15 pour faire passer le message » (entrepreneur des Herbiers). Au fond, ce qui semble condamné par les entrepreneurs aussi bien que par les salariés, ce sont toutes les règles de droit, écrites et codifiées par de lointains spécialistes indifférents aux réalités locales, règles qui encouragent une mise à distance des protagonistes du rapport salarial⁵⁸. Plutôt que des raisons idéologiques, nous pensons que c'est surtout ce refus d'enfermer les individus dans un statut juridique universalisant et abstrait qui permet de comprendre que dans tout le Bocage, l'influence syndicale reste très fortement contingentée dans une sphère précise et restreinte d'actions.

Cela dit, pour reprendre la formule bien connue "en d'autres temps, d'autres méthodes", ces ingrédients qui existent toujours en Vendée d'une certaine façon, suffiront-ils à relever les nouveaux défis posés à l'économie départementale ? Le taylorisme avait permis l'introduction dans les usines vendéennes d'une main-d'oeuvre sans formation, susceptible d'accéder immédiatement au poste de travail dans lequel elle effectuait des tâches simples. Le mouvement actuel inverse à certains égards la tendance. Aussi la formation apparaît-elle de plus en plus comme une nécessité propre à

⁵⁷ - L'expression correspond au concept de « *part-time-life worker* » (ouvriers à mi-temps-de-vie) déjà utilisée par I. WALLERSTEIN pour désigner une forme de sous-prolétariat exploité par la société urbaine : main-d'oeuvre à bon marché, payée en dessous du minimum vital, grâce au surplus de bras lestés par l'agriculture et au travail extrait indirectement de l'ouvrier, hors de l'usine, par ses modes de subsistance. BUCHER B. - *Descendants de chouans*, op. cité, p. 136.

⁵⁸ - Lorsqu'on se souvient que c'était bien souvent ces règles abstraites qui choquaient au siècle dernier des observateurs attentifs à la diversité des situations et à la pluralité des activités, cette réticence patronale à l'égard de l'action syndicale semble accréditer la thèse d'un retard vendéen en matière de gestion des relations professionnelles.

préparer les hommes à une nouvelle donne économique, à un nouveau savoir-faire, à de nouvelles relations dans l'entreprise, en un mot elle leur donne la capacité de s'adapter en permanence au changement. Encadrement, représentants syndicaux, personnel, nul n'échappe au mouvement. La stabilité apparente de bien des situations dissimule que, dorénavant, exercer sa vie professionnelle dans une spécialité constante va moins que jamais de soi.

3.4 Du patronage au management : le défi de la transition

Depuis au moins une quinzaine d'années, le face à face patrons/ouvriers est manifestement perturbé par plusieurs transformations qui affectent les entreprises vendéennes autant que la société bocaine. Sans entrer ici dans le détail, énumérons rapidement trois types de mutations qui peuvent aider à comprendre le déclin progressif du patronage.

Il faut noter tout d'abord les transformations qui touchent les procédés techniques de fabrication, y compris dans les secteurs de production les plus traditionnels. Il s'agit par exemple dans le secteur des biens d'équipement et dans l'industrie agro-alimentaire de l'utilisation de plus en plus fréquente des machines à commande numérique, et plus généralement des technologies basées sur l'électronique (C.A.O., D.A.O., P.A.O., etc.). Certes, ces innovations technologiques ne sont pas une spécificité vendéenne, mais parce qu'elles font émerger de nouveaux métiers et donnent d'autres contenus à ceux existants, elles contribuent à bouleverser le rôle traditionnel des dirigeants et celui de l'encadrement intermédiaire. Les ingénieurs, dont le nombre grandit avec l'intensification de la rationalisation du travail, offrent notamment une alternative au face à face patrons/ouvriers. En effet, autrefois le rôle de l'entrepreneur aussi bien que celui de l'agent de maîtrise était extrêmement étendu, car les missions techniques (méthodes et études) étaient directement sous leur responsabilité⁵⁹. Aujourd'hui, le recentrage des missions techniques sur des spécialistes a pour effet d'affaiblir le poids stratégique de la hiérarchie au profit d'une montée en puissance des services jeunes.

Ensuite, à côté des politiques sociales hardies menées par certains grands patrons vendéens, c'est un autre style de gestion des rapports sociaux qui semble se mettre en place pour solliciter l'adhésion directe et active de la main-d'oeuvre. C'est par exemple la volonté affichée par plusieurs entrepreneurs de responsabiliser davantage l'encadrement sur le devenir de l'entreprise et d'introduire une gestion plus collective des différents services. En témoigne la responsabilité de formateurs qu'exercent depuis 1986, auprès de la maîtrise, les cadres de chez Fleury-Michon. Plus récemment, des essais sont également en cours pour organiser différemment les entreprises (réunion transversale de travail, groupes de résolution de problème) et déléguer plus amplement aux salariés certaines tâches. L'instauration de cercles de qualité et de divers dispositifs

⁵⁹ - En effet, l'empirisme et le manque de formalisation des savoirs qui caractérisaient cette époque, constituaient une ressource forte pour la hiérarchie d'atelier et une source de pouvoir non négligeable.

participatifs destinés à mobiliser le personnel chez les transporteurs Graveleau et Joyau semble également indissociable de la poursuite d'une politique de qualité des produits et des services. Dans le même ordre d'idée, les témoignages de nos interlocuteurs indiquent que les chefs d'entreprise prennent conscience de l'importance de la formation et recourent plus fréquemment qu'autrefois au recrutement de compétences externes. La complexité croissante de la gestion et de la production nécessite de faire appel à des techniciens diplômés introuvables régionalement. Les dirigeants actuels disent également avoir recours plus qu'autrefois au recrutement à distance (A.N.P.E., écoles professionnelles, etc.) et sélectionner plus sévèrement leur main-d'oeuvre sur des critères de diplômes et d'expérience professionnelle.

Les transformations qui s'opèrent ainsi semblent d'autant plus importantes qu'elles ne sont pas souvent concertées entre les entreprises, chacune cherchant à mettre au point son propre système. Il est vrai que dans ce domaine, le plus important n'est pas forcément le plus voyant. Il convient en particulier de noter que les entreprises qui mettent parfois le plus en exergue les cercles de qualité, voire la participation, ne sont pas toujours celles où la participation s'avère la plus étroite, par exemple dans les reprises. Certains patrons vendéens s'aperçoivent maintenant des limites de ce type de fonctionnement et de l'influence du modèle de management sur l'action individuelle et l'efficacité collective de leur entreprise : *« Il y a d'ailleurs une évolution au niveau du CE. Au début, ça n'a pas été tout seul : ils étaient habitués au modèle d'entreprise familiale où l'homme décide tout. Ils pensaient qu'il y avait un piège dans les nouvelles formes d'organisation. Et puis avec les quelques personnes que j'ai embauchées j'ai passé comme un contrat. Elles sont totalement responsables dans leur domaine de compétences techniques : je n'ai pas à interférer à ce plan. Mon rôle est de coordonner et je garde la responsabilité totale des orientations stratégiques, mais je considère que je n'ai pas à intervenir dans les domaines qui sont les leurs »* (P.D.G. de Figédis).

Enfin, parmi les mutations qui contribuent sans doute au "désenchantement" à l'égard du patronage, il faut aussi souligner le renforcement de la dépendance des ouvriers à l'égard des entreprises et de leurs dirigeants. Les contraintes de flexibilité et de qualité du procès de production poussent les dirigeants à rationaliser davantage l'organisation technique et industrielle, à accroître le contrôle du travail (délais, normes iso, etc.), ou encore à précariser la situation des salariés par le recours à des contrats précaires ou temporaires. S'ajoutent à cela d'autres facteurs, dont la montée du chômage qui permet à certains patrons d'exercer un véritable chantage à l'emploi, ou qui les conduit à fermer purement et simplement leurs établissements vendéens pour délocaliser la production au Maroc, en Turquie ou ailleurs. A cela, il faut ajouter un élément essentiel, à savoir la difficulté de plus en plus grande devant laquelle se trouve le patron de maintenir des rapports directs avec l'ensemble de son personnel, en raison notamment de la concentration industrielle. Tout cela remet non seulement en cause l'autonomie ouvrière, mais provoque surtout une véritable crise de confiance à l'égard des patrons vendéens. Dès lors, on est tenté d'interpréter la participation des patrons vendéens à certaines manifestations culturelles ou récréatives (Puy du Fou, Chasse à

course, etc.), comme de véritables "offensives de charme" destinées à l'ensemble de la main-d'oeuvre. En effet, à l'époque du patronage, du fait que l'autorité du chef d'entreprise semblait "naturelle" au plus grand nombre, il n'était guère besoin pour ce dernier de multiplier les signes symboliques prouvant son rôle de bienfaiteur. En cultivant le patriotisme d'entreprise, le localisme vendéen, ne s'agit-il pas pour nos entrepreneurs de cultiver les signes d'appartenance qu'ils ont en commun avec leurs ouvriers ?

4. L'ouverture à la réflexion stratégique et ses contraintes.

Si, comme nous avons déjà eu l'occasion de le souligner, le principal facteur de développement des P.M.E. vendéennes fut traditionnellement la mise au point d'une technique ou d'un produit novateur, on assiste depuis quelques années à la mise en place des moyens nécessaires au suivi du marché et à l'adaptation de l'entreprise à ses évolutions. L'analyse des besoins du marché prend manifestement davantage de place dans le processus de définition du produit, de son positionnement, et de la politique de commercialisation. D'un point de vue pratique, cette sensibilité à des approches plus à moyen terme se traduit par exemple par :

- des réflexions plus systématiques sur les lois complexes du marché et les marges de jeu qu'elles permettent. Dix entreprises de notre échantillon se sont ainsi dotées de services marketing depuis une quinzaine d'années.
- des démarches commerciales plus actives qui peuvent consister à prospecter plus systématiquement les marchés à l'export ou à proposer davantage de services complémentaires aux clients : conseil, assistance technique, etc.
- des remaniements du champ d'activité des entreprises qui les conduisent tantôt à se diversifier, tantôt à se recentrer sur ses métiers de base, ou encore à développer des activités complémentaires.

Nous avons notamment étudié un cas d'expansion exemplaire dans le domaine de l'agro-alimentaire où une entreprise de St Fulgent a su penser les modalités de son développement (stratégie produit, positionnement, tactique commerciale, organisation des services et gestion des ressources humaines) à partir d'une analyse du marché, de ses caractéristiques et de ses potentialités. Il s'agit de l'entreprise Arrivé S.A.. Examinons cela plus en détail car cette entreprise de la filière agro-alimentaire représente une dynamique de développement faite d'enchaînements rationnels d'activités complémentaires entre la production d'aliments pour les animaux, l'élevage, l'abattage et la transformation des volailles. L'entreprise, née dans le moulin familial, est implantée aujourd'hui au-delà des frontières nationales et exporte jusqu'au Moyen-Orient. La réussite de cette P.M.E. repose sur plusieurs facteurs au premier rang desquels la collaboration étroite avec les éleveurs au sein de la filière avicole et

l'utilisation de techniques de pointe, tant au niveau de la production que de la gestion. Mais avant de développer cette idée, attardons-nous à l'histoire de notre entrepreneur.

En 1941, parce que ses deux camions sont réquisitionnés, le père de l'actuel P.D.G. abandonne une petite activité de transport de marchandises pour acheter une minoterie⁶⁰. Son décès brutal, un an plus tard, conduit deux de ses fils Jacques et Marcel, âgés respectivement de 21 et 18 ans, à reprendre le moulin familial de St Fulgent. Ils empruntent de l'argent à un oncle pour payer les parts de leurs soeurs. La période d'après-guerre est difficile car, avec le rationnement, la vente du blé est contingentée, ce qui pousse nos deux frères à créer en 1950 une unité de fabrication d'aliments du bétail dont l'objet est de répondre aux besoins des éleveurs locaux. Deux ans plus tard, ils créent leur propre marque d'aliments pour bétail. Grâce aux commandes d'un client accoureur qui engraisse des poulets, ils achètent leur première presse agglomérée, *« contre l'avis de grosses sociétés qui considéraient alors que la Vendée n'était pas assez développée pour avoir ce matériel »*, fait remarquer Jacques. L'expansion de l'élevage dans le Bocage va assurer le décollage de l'usine, qui produit maintenant de l'aliment aussi bien pour les bovins, les ovins et les volailles (marque Super-Provendes).

En 1966, l'entreprise implante à St Fulgent un abattoir de poulets et de pintades, et en 1973, un abattoir de dindes et de porcs s'ajoutent à l'ensemble. La construction de ces abattoirs, en lien avec la création d'un syndicat interdépartemental des aviculteurs du Bocage (S.I.A.B.) devenu en 1973 coopérative (C.I.A.B.) permet à nos deux frères de contrôler toute la filière avicole régionale dès 1969. *« Nous fournissons aux éleveurs les poussins et les aliments du bétail, et on leur rachetait ensuite les volailles élevées en les transformant dans nos abattoirs. A côté de ça le plan de production et les prix étaient fixés en accord avec la C.I.A.B. »*.

C'est à cette date que l'un des deux frères, Jacques Arrivé, décide de vendre 50 % des parts de l'entreprise à la SICA-SAVA de Challans (par l'intermédiaire d'Unigrains et du Crédit Agricole). Marcel Arrivé vend lui-même 15 % de ses parts à la SICA de Challans. Les habitants de la petite commune voisine s'étonnent. Monsieur Marcel, comme ils l'appellent, est une personne respectable et respectée, qu'ils ont élu maire de la bourgade. Sa popularité s'étend aux membres de sa famille. Ses trois enfants ont grandi avec ceux de son personnel. Tout le monde les connaît et les apprécie. Alors n'étaient-ils pas à même de perpétuer le nom et d'éviter un changement de propriétaire ? En fait, profitant des désaccords sur la marche à suivre, la société familiale retrouve sa pleine autonomie en 1979. La firme connaît alors une nouvelle étape de son développement avec la reprise par Arrivé de l'abattoir des Essarts. La même année est créé le département surgelé. En 1980, les recherches conduites par l'entreprise amènent à l'exploitation du « cinquième quartier » de la volaille, grâce à la création d'une usine

⁶⁰ - Il avait épousé la soeur d'un meunier. Dans un premier temps il a fait le transport de farine pour son beau-frère, puis a acheté un moulin à Saint Fulgent.

d'aliments pour chiens (marque Dogador). Dans les années récentes, la firme a accentué la commercialisation de produits pré-emballés et davantage transformés.

On peut considérer que l'entreprise Arrivé conduit depuis plus de 20 ans une stratégie de développement qui intègre trois dimensions principales. D'une part, la maîtrise de la filière avicole de la qualité qui passe par un contrôle de toute la chaîne, de l'élevage à la production. Alimentation, élevage, abattage, découpe, transformation des volailles : chaque maillon de la filière de production est organisé en centre autonome de production. D'autre part, la majorité du capital de Arrivé est regroupé dans un holding où, avec sa famille, l'actuel P.D.G. Marcel Arrivé dispose de la majorité de blocage avec 35 % du capital. Les partenaires associés représentent des intérêts complémentaires, à l'image de l'esprit de chaîne sur lequel se fonde l'entreprise toute entière ; les éleveurs⁶¹ possèdent 28 %, Unigrains, 36 % et le Crédit agricole dispose du 1 % restant. Enfin, le souci de l'innovation constitue le troisième volet de la stratégie de cette firme : en 1953, elle achète la première presse du département, en 1963, elle se dote du premier groupe automatique, en 1966, elle construit le premier abattoir moderne de la région. Grâce à l'informatique qui permet de gérer au mieux les commandes de la clientèle, et de l'automatisation des chaînes d'abattage, ce sont en moyenne 5 000 volailles qui sont traitées par heure et 200 000 tonnes d'aliments qui sont produites par an.

Cette volonté manifestée par plusieurs entrepreneurs de prendre plus de recul par rapport à la gestion du quotidien ne va pourtant pas de soi. En effet, plusieurs contraintes contribuent à freiner la mise en place des moyens nécessaires au suivi du marché et à l'adaptation de l'entreprise à ses évolutions. Dans les P.M.E. étudiées, il faudrait notamment mentionner :

a) *La faible spécialisation en matière de réflexion marketing.* Probablement pour des raisons de taille, mais plus certainement de culture, les études de marché sont fréquemment confiées à des cadres qui n'ont pas de formation spécifique en la matière ou qui doivent annexer cette mission à d'autres fonctions principales. Aux dires des entrepreneurs eux-mêmes, cela se traduit dans certains cas par une mauvaise appréciation des retombées commerciales du lancement d'un produit.

b) *Le manque de professionnalisme dans le domaine du marketing.* Au-delà du problème de la qualification du personnel et des dirigeants, se pose aussi la question de la faiblesse des outils de gestion de suivi systématique des attentes de la clientèle, de l'évolution du marché et d'apprécier ses potentialités. Par exemple, seulement cinq entrepreneurs dans notre échantillon ont mis en place une quantification des remontées (suggestions, réclamations) de la clientèle transmise par le service commercial.

⁶¹ - Par éleveurs, il faut comprendre les 190 aviculteurs industriels ou fermiers de la C.I.A.B. (Coopérative Interdépartementale des Aviculteurs du Bocage) et les 55 éleveurs du S.N.E.L.A.P. (Syndicat des Naisseurs et Engraisseurs de Lapins).

c) *L'attachement des entrepreneurs à leur libre initiative.* Pour les entrepreneurs, il est souvent nécessaire d'apprendre à composer avec la variété des circonstances et de l'évolution des marchés, et de ne pas imposer une démarche restrictive qui puisse leur faire manquer des opportunités sérieuses. En lien avec cette volonté de conserver une liberté d'initiative, la "*paralysis by analysis*" est un risque souligné par bon nombre de dirigeants qui sont soucieux d'éviter les dégâts d'une bureaucratisation excessive : rigidité des comportements, difficulté de l'innovation, cloisonnement entre les unités, etc.

Pour contre-balancer ce qui vient d'être dit, nous pourrions cependant souligner la grande réactivité dont ont fait preuve les P.M.E. vendéennes jusqu'à une période récente. Sans disposer de tous les outils actuels du management stratégique, en fondant leurs décisions davantage sur l'intuition de quelques-uns que sur un processus fiable d'évaluation de la faisabilité et de la rentabilité des choix, les chefs d'entreprise ont su établir et maintenir des avantages concurrentiels. Pour autant, les patrons vendéens s'aperçoivent maintenant des limites concrètes de ce système de fonctionnement. La difficulté pour eux va probablement consister à concilier à la fois une grande réactivité à court terme pour faire face à des délais de fabrication toujours plus courts, et la nécessité d'alléger la pression de l'urgence en se dotant d'outils d'anticipation à moyen terme du marché.

III. LA DECISION STRATEGIQUE : UN PROCESSUS PSYCHOLOGIQUE SOUS CONTRAINTES.

Dans ce dernier paragraphe, nous voudrions traiter de la pratique décisionnelle des entrepreneurs vendéens dans le domaine particulier des choix stratégiques. En effet, le management stratégique fait partie de ces situations pour lesquelles il est difficile pour un entrepreneur de déterminer un choix pleinement rationnel, c'est-à-dire d'aboutir aux conséquences les plus conformes à ses préférences. Compte tenu des contraintes pesant sur lui, il ne peut généralement avoir une action pleinement rationnelle. De plus, le contexte particulier des petites entreprises vendéennes présente des spécificités qui sont susceptibles de peser sur les processus de décision, en raison notamment de l'importance de l'autonomie du dirigeant s'il utilise correctement les ressources dont il dispose. Notre propos n'est bien évidemment pas d'évaluer l'opportunité des choix stratégiques de ces chefs d'entreprise, chacun étant un cas particulier sur un marché lui-même particulier. Nous souhaitons plutôt mieux comprendre la façon dont les choix individuels sont effectués. Pour ce faire, nous nous appuierons sur des études de cas, enquêtes approfondies réalisées sur une douzaine d'entreprise nord-vendéennes. La méthodologie utilisée est de nature essentiellement qualitative et repose sur des interviews en profondeur aboutissant à la reconstruction des récits des décisions.

1. L'empirisme des stratégies d'entreprise

De ce qui précède ressort un constat général : le management centralisé qui a permis l'essor industriel du Haut-Bocage vendéen faisait reposer l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise sur le patron. A cette personnalisation du pouvoir de décision, il faut également associer un grand empirisme dans lequel la maîtrise des paramètres de la décision est toute relative. Cependant, si ce modèle à dominante intuitive a sans doute permis l'essor industriel local, il peut constituer aujourd'hui un facteur fragilisant face à une concurrence qui a su anticiper et se structurer en fonction des contraintes du marché. En effet, compte tenu de la professionnalisation très limitée des dirigeants sur cette dimension et de la faiblesse des outils nécessaires à l'anticipation, la rationalité même des choix peut en être parfois dangereusement obérée.

1.1 Une approche intuitive du marché

Bien souvent, les décisions stratégiques ont reposé, et reposent encore, plus sur l'intuition du chef d'entreprise ou de quelques personnes dirigeantes que sur un processus fiable d'évaluation de la faisabilité et de la rentabilité des choix. Faute de matériaux de terrain, il nous est difficile de prétendre saisir l'heuristique, c'est-à-dire l'ensemble des raccourcis mentaux qui permettent à l'entrepreneur de simplifier l'analyse⁶². Mais ce qu'une grande majorité d'interlocuteurs souligne dans les entretiens, c'est l'importance des idées originales qui peuvent germer dans la tête d'entrepreneurs, généralement très attentifs à la demande du marché. La priorité est ici accordée au sens intuitif du marché que possède le patron. La formulation de la stratégie est davantage décrite comme un processus non structuré et itératif que comme une analyse rationnelle de l'environnement. Ils sont peu nombreux encore aujourd'hui les chefs d'entreprises à utiliser des méthodes usuelles d'analyse stratégique de la compétitivité de type B.C.G. ou A.D.L.⁶³ : *« Je ne pense pas qu'un chef d'entreprise puisse vous dire "voilà la règle pour diriger", c'est le pif et pas autre chose, mais on peut se tromper. On prend des contacts à droite à gauche. En 1990, au salon de Paris, un représentant de la région m'avait dit vous allez voir le diffus, ça va se développer. La semaine d'après sur le Moniteur, qui est une revue professionnelle sur le bâtiment, il y avait tout un article qui parlait de la fenêtre diffus. Il faut être à l'écoute et à la recherche de toutes ces informations. A partir de là vous en faites la synthèse et vous voyez ce que vous devez faire. Maintenant, il y a une autre solution, c'est d'attendre de*

⁶² - L'étude des biais et des raccourcis de raisonnement est précieuse pour révéler les processus cognitifs. On pourra consulter ici avec profit, les travaux de D. KAHNEMAN et A. TVERSKY qui portent par exemple sur la façon dont les individus sélectionnent les options, simplifient leurs choix. TVERSKY A., KAHNEMAN D., "Judgment Under Uncertainty : Heuristics and Biases", *Science*, 185, 1974, pp. 1124-1131.

⁶³ - B.C.G. : Boston Consulting Group et A.D.L. : Arthur D. Little.

voir ce que font les autres, et puis de suivre... ». Il en découle un grand empirisme autant dans le domaine du management stratégique que du marketing : « On a fait faire des études de marché par des cabinets spécialisés, c'est très intéressant mais c'est surtout pour se sécuriser. J'en ai fait faire en 1992, une autre récemment, mais la véritable information, je dirais que c'est sur le terrain, à l'écoute des gens et des consommateurs ».

Il faut noter en sens inverse que les comportements des entrepreneurs vendéens n'évacuent pas pour autant toute rationalité. On prend soin par exemple d'informer sa décision en nouant des contacts avec d'autres entrepreneurs, en se déplaçant dans des salons professionnels, ou en se documentant. S'il est une caractéristique commune au groupe des entrepreneurs qui réussissent c'est bien cette recherche permanente d'informations. Au point qu'on peut avoir l'impression que la capacité innovatrice des entreprises dépend parfois plus du système d'information qu'aura su mettre en place son dirigeant que de sa propre capacité de recherche et de développement. La décision de lancer une activité économique est généralement précédée d'une phase exploratoire au cours de laquelle le chef d'entreprise prend appui sur, ou conseil auprès de, certains réseaux d'informateurs locaux ou appartenant au secteur d'activité. Ainsi, M. BODIGUEL, à propos des paysans français dans les années 60, a bien montré qu'ils adoptaient une innovation économique suivant des éléments objectifs (situation économique de l'exploitation, évolution démographique locale, idéologie existante) et des éléments subjectifs (perception d'autrui dans sa collectivité, comportement d'adaptation aux normes de la collectivité)⁶⁴. Il y a donc bien là des processus mixtes qui combinent formel et informel, analytique et incrémentalisme. En témoignent par exemple les conduites d'imitation déjà observées.

L'imitation industrielle est bien en effet une forme de conduite active et rationnelle qui trouve sa spécificité dans le champ d'action d'un ensemble d'individus proches. Elle implique que les entrepreneurs n'avaient pas toujours une perception très claire de l'existence d'un marché, d'un besoin ou du seuil de rentabilité de leur activité. Mais par leurs différents réseaux d'insertion, ils ont pu avoir accès à une connaissance intuitive des conditions de réussite de l'initiative industrielle individuelle. Il reste que cette hypothèse du comportement mimétique comme mode d'entrée sur la scène entrepreneuriale présente un caractère behavioriste relativement simpliste qui masque probablement des processus plus complexes.

1.2 Le caractère incrémental de la stratégie entrepreneuriale.

Si l'on a déjà bien répété que les approches rationnelles rencontraient dans leur application des limites sévères, cela ne veut évidemment pas dire que les dirigeants

⁶⁴ - BODIGUEL M. - *Les paysans face au progrès* - Paris, Presses de la Fondation nationale des Sciences Politiques, 1975, 178 p.

soient irrationnels ou aient une mentalité de joueurs de dés. Au contraire, serait-on tenté de dire, leur aversion pour le risque les amène à adopter des comportements qui visent à éliminer sinon au moins à réduire ces risques⁶⁵. Disons plutôt que leurs stratégies sont formulées sous contraintes. De ce point de vue, il est possible de dégager quelques caractéristiques communes aux pratiques managériales des entrepreneurs vendéens :

a) *La primauté du court terme* : Dans une grande proportion de cas, principalement les petits établissements, les entrepreneurs disent être obnubilés par le court terme. Ils sont soumis quotidiennement à des pressions extérieures (relations avec les clients, banques, fournisseurs, administrations), et il leur est difficile d'avoir une vision à moyen ou long terme⁶⁶. Ils doivent souvent réagir en temps réel. La faisabilité d'une solution l'emporte facilement sur son optimatilité comme les travaux de H. SIMON sur la décision l'ont déjà montré. Compte tenu du management centralisé déjà souligné dans les P.M.E. vendéennes, le risque existe que le patron devienne prisonnier de cette dynamique du court terme. Ce risque est d'autant plus important que bon nombre de P.M.E. ne disposent pas de service marketing susceptible de penser le moyen terme et d'aider à la mise en oeuvre des nouveaux modes de fonctionnement et d'organisation correspondants. En l'absence de filtre entre le commercial et les services techniques (production et bureau d'études), les demandes du commercial sont répercutées telles quelles sur les entités techniques, sans analyse préalable de la demande.

b) *L'imprécision des buts stratégiques* : au contraire de la doctrine du management qui recommande souvent de définir des buts précis, de les attribuer explicitement et d'en surveiller la réalisation, les dirigeants interrogés définissent peu de buts. Lorsqu'ils le font c'est souvent de façon peu explicite, peu quantitative et peu mesurable. On peut cependant supposer que des buts vagues et peu mesurables permettent de susciter le consensus sur les points essentiels et favorisent l'identification et la motivation.

c) *La saisie des opportunités* : il importe généralement pour les entrepreneurs de préserver une flexibilité qui permette la saisie d'opportunités ou la réponse à des

⁶⁵ - Cette proposition n'est pas contradictoire avec l'affirmation selon laquelle les entrepreneurs sont des preneurs de risque. En effet, nous pensons avec H. BOUCHIKI et J. KIMBERLY qu'il faut introduire pour comprendre cette contradiction apparente la notion de "perception subjective du risque" : « Les économistes n'ont pas tort lorsqu'ils disent que l'entrepreneur est un preneur de risques. L'économiste se trouve dans une position d'observateur extérieur qui constate qu'un agent s'engage dans une voie incertaine en probabilités. Il en déduit que l'agent prend un risque objectif. Mais, la perception subjective de l'agent n'est pas forcément identique à celle de l'observateur extérieur. Il n'y a pas de risque pour quelqu'un qui sait, à tort ou à raison, qu'il peut réduire l'incertitude par des actes volontaires. De même, il n'y a pas de risque pour quelqu'un qui n'a rien à perdre ou qui sait qu'il pourra toujours essayer autre chose ». BOUCHIKI H., KIMBERLY J. - *Entrepreneurs et gestionnaires*, op. cité, p. 127.

⁶⁶ - Les travaux de C. RIVELINE sur les instruments de gestion (indicateurs, coûts de revient, etc.) dans les entreprises ont bien montré leur caractère d'*abrévés du vrai et du bien* qui permettent aux agents de simplifier la complexité des situations de gestion et de faire face à l'urgence des situations. RIVELINE C., "Les lunettes du Prince", *Gérer et Comprendre*, juin 1986, pp. 5-15.

événements imprévisibles. Ce qui suppose une bonne capacité organisationnelle d'absorption de la charge et des aléas, rendue possible par la flexibilité des Bureaux d'études et de la fabrication. Cette imprévision se traduit par la difficulté de planifier les programmes de fabrication ou de livraison (pour le transport). En effet, les priorités nous sont apparues souvent très changeantes, soumises aux aléas. Il faut bien souligner à ce niveau l'importance que les entrepreneurs accordent généralement à l'inattendu, à l'imprévisible. Tout en reconnaissant l'intérêt des standards, des ratios, du contrôle de gestion, ou encore des grilles d'analyse stratégique, les chefs d'entreprise n'entendent cependant pas assujettir leur rôle à ces techniques froides. Ils revendiquent au contraire souvent une liberté de mouvement et d'initiatives qui contraste avec l'apprentissage scolaire du management où des spécialistes des différentes disciplines proposent des outils et des solutions à des étudiants qui ne voient pas encore bien où sont les problèmes. Au hasard des rencontres avec les clients ou les collègues, d'observations ou de circonstances exceptionnelles, naissent ainsi bien souvent des projets industriels ou des décisions stratégiques qu'il serait légitime dans certains cas de qualifier d'accidentelles.

d) *La variabilité des processus de contrôle.* En dehors des processus comptables et financiers qui font l'objet d'un contrôle serré dans tous les cas que nous avons rencontrés, la liste des points jugés très importants par un entrepreneur peut ne pas l'être pour un autre. Certains réalisent une enquête mensuelle auprès des clients pour apprécier la qualité du produit et identifier les éventuels dysfonctionnements. D'autres appliquent des normes très strictes pour la fabrication d'un bien de consommation courante. D'autres, encore nombreux, se sont contentés très longtemps d'une approche intuitive. Nous l'avons déjà souligné, les services Méthodes et Bureaux d'étude sont longtemps restés peu structurés. Il régnait alors un grand empirisme et peu de formalisation en matière de création de produit et de rationalisation des méthodes de travail, d'établissement des nomenclatures. Comme en témoigne la recherche sur les cartes cognitives exposée plus loin, la liste des points critiques et des facteurs clés de succès dépend en grande partie de la perception subjective de ce qui est important pour le dirigeant. On retrouve ici la thèse centrale selon laquelle les choix stratégiques de l'entreprise autonome résultent de l'application d'un système de croyances propres aux dirigeants, dans le cadre et les limites d'un « systèmes d'objectifs financiers », propre à l'entreprise et relativement stable et explicite⁶⁷ ; ce système d'objectifs financiers reflète lui-même l'équilibre entre les demandes des diverses parties prenantes internes et externes.

⁶⁷ - DONALDSON G., LORSCH J.W. - *Decision making at the top : the shaping of strategic direction* - New York, Harper, 1983. DONALDSON et LORSCH montrent que le dirigeant saisit le couple environnement/entreprise à travers un système de croyances qui code sa perception et guide son action. Ce code contient des instructions spécifiques sur le degré, le rythme et la nature du changement souhaitable. Mais surtout, il constitue la base de la logique et donc de la rationalité du processus de décision.

1.3 Au-delà de la diversité des projets entrepreneuriaux : une volonté d'autonomie et de reconnaissance.

Le processus de décision qui en résulte est de nature fondamentalement incrémentale, résolvant les problèmes au fur et à mesure qu'ils se posent. Il présente cependant à posteriori une certaine logique ou cohérence propre, car il est généralement structuré par un projet relativement stable, intégrant des éléments de rationalité. Nous retrouvons ici ce que nous avons déjà dit avec A. DEGENNE et J. DUPLEX, à savoir que, « *une séquence de vie met en évidence un projet de l'acteur lorsqu'elle manifeste une cohérence et une convergence des arbitrages effectués de telle sorte qu'un certain but soit finalement atteint* »⁶⁸. C'est peut être aussi ce que d'autres appelleraient la vision des entrepreneurs par laquelle ils indiquent une direction à leurs collaborateurs, sans pour autant passer par les outils formels traditionnels du management stratégique (plan stratégique, plans d'actions, objectifs détaillés, etc.). Le concept de projet est aujourd'hui à la mode et il n'y a sans doute rien de nouveau à dire que les entrepreneurs le pratiquent.

Notre travail nous a cependant permis de constater à quel point le contenu concret des projets peut différer d'un entrepreneur à l'autre. Sans prétention à l'exhaustivité nous pourrions ainsi citer selon les cas :

- La volonté de développer rapidement un patrimoine personnel dans certains cas, qui conduit par exemple plusieurs entrepreneurs à changer de métier pour profiter d'une opportunité ou qui les pousse à revendre leur entreprise pour réaliser une plus-value.
- Le souci d'offrir aux salariés un lieu de travail "juste", à caractère "humain". Ainsi, l'ancien P.D.G. de Fleury-Michon, M. J. Cartier, a été incontestablement un précurseur de la participation, ceci au nom de ses idéaux d'humaniste chrétien. Toute son action, sur trente ans d'activité, semble guidée par cette vision.
- La vision qui porte sur un type de produit ou de service. Par exemple, la cohérence des choix industriels effectués depuis 15 ans par M. Brémaud de la Châtaigneraie, consiste pour une large part à parier sur l'avènement des ouvertures de maison (portes et fenêtres) comme produits de consommation courante, ce qui le conduit à décliner de diverses façons ce concept.
- La prétention de perpétuer le patrimoine familial et de conserver une autonomie de décision qui peut servir de guide dans le choix de tel partenaire économique ou dans la façon de transmettre l'entreprise.

⁶⁸ - DEGENNE A., DUPLEX J. - *L'acteur social et son réseau : l'exemple des créateurs d'entreprise*, op cité, p. 92.

On peut penser que pour les partenaires économiques de l'entrepreneur, tout comme ses collaborateurs internes, l'existence d'un projet sans doute assez flou mais relativement stable dans le temps facilite le travail avec lui. Cela permet notamment une meilleure prévisibilité du comportement et de procéder aux ajustements en conséquence. A partir de l'observation des récits biographiques des chefs d'entreprise, il nous est possible également de relever deux attitudes que nous n'attendions pas exprimées aussi fortement par nos interlocuteurs :

a) *Une forte volonté d'autonomie et de reconnaissance sociale.* Le désir d'autonomie est généralement très fort. Un scénario fréquemment rencontré est celui du cadre qui pour diverses raisons n'arrive pas à se faire reconnaître dans son travail ou que l'on n'autorise pas à mettre en application ses idées, et qui décide de le faire à son propre compte. C'est ainsi que l'industriel Marcel Albert décide en 1963 de monter sa propre affaire de sous-traitance et de confection, parce qu'il ne peut obtenir du conseil d'administration de l'entreprise qui l'emploie le feu vert pour mettre en application ses idées. « *Si j'ai quitté l'entreprise, c'est que j'avais des idées, d'une part sur le produit mais tout autant sur les manières de faire travailler le personnel* ». Autre discours que l'on entend souvent chez les entrepreneurs : « *Je voulais corriger mon destin, je voulais ma revanche* ». Comme l'écrit M. BERRY, « *gagner une reconnaissance sociale égale ou supérieure à celle qu'ils (les entrepreneurs) auraient eu si le sort ne s'en était pas mêlé, c'est de là qu'ils tirent leur énergie hors du commun* ». ⁶⁹ L'aventure industrielle se double ici d'une aventure sociale qui conduit souvent l'entrepreneur d'origine modeste à vivre une expérience de mobilité sociale parfois hors du commun. Héritant de son père un petit atelier artisanal, créé au début du siècle et transformé en société en 1960, M. Gautier du Boupère a accru les effectifs de son entreprise de plus de mille personnes en quinze ans. Il est devenu en 1975 le spécialiste français des meubles pour jeunes. « *Il fallait une certaine inconscience, une certaine ambition aussi de sortir de son environnement dans l'élan de la rénovation de l'après-guerre qui avait créé un état d'esprit fabuleux* ».

b) *Une forte volonté de servir la communauté locale.* De façon simple, nous pourrions écrire que les entrepreneurs ne paraissent pas viser seulement un résultat économique. Leur action semble également portée par un projet social d'amélioration et de production de la société : « *Je pense que l'on était heureux de jouer un rôle utile et de service à des gens avec lesquels nous avons usé nos fonds de culotte sur les mêmes bancs de l'école. Nous avons continué à nous tutoyer, nous avons vieilli ensemble* » (M. Philippe Allemand). Ce point paraît à nos yeux crucial car il laisse sous-entendre que les ressorts de l'innovation ne sont pas seulement mercantiles dans la mesure où les

⁶⁹ - Préface de M. BERRY à l'ouvrage de H. BOUCHIKI et J. KIMBERLY - *Entrepreneurs et gestionnaires*, op. cité, p. 12. En collaboration avec J.M. OURY, M. BERRY rencontre régulièrement des entrepreneurs dans le cadre du séminaire « vie des affaires » qu'ils animent depuis 1989 à l'Ecole de Paris du Management. Trois biographies sont notamment présentées dans le livre précité qui sont issues de ce séminaire, celles de William Kriegel, Thérèse Rieul et Jacques Ribourel.

entrepreneurs manifestent également une prétention à jouer un rôle dans la société locale. Ceci devrait nous amener plus tard à renoncer à analyser les comportements entrepreneuriaux selon une stricte logique d'efficacité économique ; probablement doit-on aussi comprendre l'action des chefs d'entreprise vendéens comme le résultat de besoins sociaux et de pressions politiques⁷⁰.

Si les processus de décision influent sur la nature des choix et si ces processus complexes varient largement d'un entrepreneur à l'autre, alors il faut s'attacher à décrire ces processus comme on a décrit les structures des entreprises, par exemple ; en les concevant comme des réalités en évolution, liées à des contextes.

2. Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des entrepreneurs

La théorie de la rationalité limitée de H. SIMON et plusieurs travaux récents sur les biais cognitifs des dirigeants dans leurs représentations de l'environnement concurrentiel⁷¹, montrent que des informations peuvent être négligées ou déformées quand elles ne correspondent pas au schéma mental. L'interprétation de l'environnement passe nécessairement par des schémas cognitifs. Lors d'une recherche menée en 1995 auprès d'entrepreneurs vendéens du secteur métallurgique, nous avons ainsi eu l'occasion de montrer l'influence des facteurs individuels sur le contenu et la configuration des perceptions de l'environnement⁷². Par l'étude de la structure des représentations mentales que les dirigeants ont de leur environnement concurrentiel, notre objectif était de découvrir les relations entre, d'une part, chacune des dimensions de la complexité cognitive des dirigeants et, d'autre part, des facteurs biographiques du dirigeant tels que l'âge, la formation, l'expérience professionnelle.

2.1 Origine des données

Dans cette étude, les schémas cognitifs⁷³ ont été reconstruits à partir des discours des dirigeants interrogés sur le futur de leur industrie. Des entretiens non

⁷⁰ - Ce qui reviendrait d'une certaine façon à considérer l'entrepreneur comme un acteur historique au sens tourainien. TOURAINÉ A. - *Production de la société* - Paris, Seuil, 1973.

⁷¹ - TVERSKY A., KAHNEMAN D., "Judgment Under Uncertainty : Heuristics and Biases", op. cité, pp. 1124-1131 ; SMIRCICH L. et STUBBART C. - *Strategic Management in an Enacted World - Academy of Management Review*, 10, pp. 724-736, 1985 ; MARTINET A., "Le discours sur la stratégie d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 49-59, 1988.

⁷² - Mémoire réalisé en collaboration avec I. BARON - *Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants* - Mémoire de recherche, IPSA, 1995.

⁷³ - Les méthodes de cartographie cognitive (*cognitive mapping*) ont été utilisées notamment par R. Axelrod dans leurs applications aux sciences politiques et discutées par A. Huff dans leurs applications à la stratégie des entreprises. Il s'agit d'une forme d'analyse de contenu qui permet une vue holistique d'un ensemble de concepts reliés entre eux. Une telle représentation systémique se prête à l'analyse de la

directifs ont été conduits avec 12 dirigeants d'entreprise (présidents, directeurs généraux ou, le cas échéant, un membre du comité de direction). Les entreprises ont été choisies pour représenter un éventail diversifié en terme de taille, de degré de spécificité locale et de degré d'internationalisation. Les dirigeants ont été choisis uniquement dans des entreprises métallurgiques pour contrôler un éventuel effet de la variable "secteur d'activité".

Tableau n°25 : Présentation des 12 dirigeants d'entreprises métallurgiques.

Nom de l'entreprise	Statut de l'entreprise	Statut du dirigeant	Age du dirigeant	Taille de l'entreprise
A.C.S.M.	SARL	Gérant	47 ans	65
A.O.B.	S.A.	P..D.G.	39 ans	30
Chadup's	S.A.	P.D.G.	49 ans	45
Mécabor	S.A.	P.D.G.	58 ans	120
Métafil	S.A.R.L.	Gérant	49 ans	50
Métal'Ouest	S.A.R.L.	Gérant	53 ans	25
SERMO	S.A.	P.D.G.	57 ans	250
SERTA	S.A.	P.D.G.	48 ans	250
SOFMA	S.A.	P.D.G.	32 ans	20
SOVETOL	S.A.R.L.	Gérant	31 ans	49
S.V.P.M.	S.A.R.L.	Gérant	46 ans	60
Védia	S.A.	P.D.G.	61 ans	24

Les entretiens qui se sont déroulés pendant le mois de février 1995 étaient non directifs et fondés sur quatre questions générales permettant l'expression de la pensée des dirigeants :

- "*Quelle est la situation actuelle du secteur d'activité métallurgique ?*"
- "*Comment voyez-vous la position actuelle de votre entreprise vis à vis de l'environnement ?*"
- "*Quels changements majeurs imaginez-vous pour votre entreprise dans les années 90 ?*" .
- "*Quels changements majeurs imaginez-vous dans votre industrie dans les années 90 ?*" .

configuration d'un schéma cognitif. Voir sur ce point HUFF A.-S. - *Mapping Strategic Thought* - John Wiley, Chichester, 1990. Et AXELROD R. - *The structure of Decision : The cognitive Maps of Political Elites* - Princeton University Press, N.-J. Princeton, 1976.

Les entretiens duraient entre une heure et une heure et demie. Ils ont été enregistrés et retranscrits *in extenso*. Afin de réduire les biais cognitifs par les relances structurantes, nous avons distingué systématiquement lors de l'analyse les réponses spontanées des réponses à des relances thématiques ; puis nous avons supprimé les réponses à des relances thématiques qui ne sont pas apparues cruciales dans la suite de l'entretien.

2.2 Analyse de contenu

L'analyse de contenu des entretiens a été réalisée en quatre phases qui reprennent la méthode de cartographie cognitive proposée par R. AXELROD dans leurs applications aux sciences politiques⁷⁴ :

a) *Identification des concepts et des liens de premier ordre* : deux dimensions analytiques générales étaient définies *ex ante* : les concepts décrivant la dynamique de l'industrie (ou de l'entreprise) ; les liens entre concepts décrivant la dynamique de l'industrie (ou de l'entreprise). Dans chacune de ces deux catégories, les concepts et les liens de premier ordre ont été identifiés *ex post* dans les termes utilisés par les répondants.

b) *Evaluation des concepts* : Afin de réduire les biais d'identification des concepts, le poids de chacun d'entre eux a été évalué en fonction des critères suivants : la mention explicite d'importance par le dirigeant, la spontanéité, la priorité chronologique et la longueur relative de la discussion sur le thème.⁷⁵

c) *Identification de catégories de second ordre*. A partir de la liste des concepts et des liens de premier ordre, nous avons identifié des catégories de second ordre *ex post*, afin de classer les concepts à un plus haut niveau d'abstraction. Six catégories de concepts décrivant la dynamique de l'entreprise et de l'industrie sont apparues, trois catégories de liens entre concepts décrivant la dynamique de l'entreprise et de l'industrie : la proximité, l'équivalence des concepts (similarité ou différence) et les relations causales (positives ou négatives).

d) *Cartographie cognitive*. Chaque carte cognitive a été tracée en utilisant les concepts et les liens de premier ordre organisés en zones correspondant aux catégories de second ordre. Ainsi, pour chaque dirigeant une carte a été constituée. Les cartes cognitives

⁷⁴ - AXELROD R. - *The structure of decision : the cognitive maps of political elites* - Princeton University Press, N.J. Princeton, 1976.

⁷⁵ - Cette évaluation est signalée par l'usage d'astérisques sur les graphiques. Un concept accompagné d'un astérisque signifie que le dirigeant accorde beaucoup d'importance à ce concept, qu'il en parle spontanément.

donnent une vision directe de la variété et de l'intégration du schéma cognitif. Parmi les mesures suggérées dans la littérature, nous avons sélectionné les mesures les plus simples et les plus proches d'une évaluation visuelle des cartes : le nombre de concepts dans la carte, le nombre de liens entre concepts, l'analyse du contenu de la carte. Le graphique de la page suivante représente le schéma cognitif de la structure de l'industrie métallurgique selon un dirigeant d'entreprise vendéen engagé dans cette activité.

PDF Create 8 Trial
www.nuance.com

PDF Create & Trial
www.nuance.com

2.3. Résultats et interprétations

Sans entrer dans le détail des résultats expérimentaux, on peut souligner les trois principales conclusions de cette recherche exploratoire :

a) *L'analyse des cartes cognitives des dirigeants montre la grande variété des schémas individuels et laisse entrevoir la reconstruction qu'ils font de l'environnement de leur entreprise.* Non seulement les effectifs relatifs aux concepts et aux liens causaux présentent une forte amplitude selon les individus, mais surtout les structurations des cartes sont fort dissemblables, ce qui signifie, d'une certaine façon, que chaque entrepreneur se fait une représentation spécifique de l'environnement concurrentiel du secteur métallurgique. Cette élaboration *a posteriori* prend en compte la place centrale d'un acteur dans un système d'action entrecroisant des éléments de situation et l'utilisation qu'il en fait. Autrement dit des éléments tels que la taille, les concurrents, ne se combineront jamais de la même façon selon les entrepreneurs. De même que l'on peut supposer que les cartes cognitives ne sont pas stables dans le temps, ni permanentes. Elles évoluent probablement selon les circonstances et le déroulement de la vie professionnelle et extra-professionnelle du chef d'entreprise.

b) *L'histoire personnelle des dirigeants influe sur leurs caractéristiques cognitives.* Cette recherche exploratoire a notamment montré l'influence de plusieurs variables biographiques sur la complexité des schémas cognitifs des entrepreneurs.

- L'âge : dans notre échantillon, les cartes des dirigeants les plus âgés sont plus riches en éléments conceptuels que celle des plus jeunes. Cette variable étant fortement corrélée avec la suivante.

- L'ancienneté dans le secteur : les dirigeants les plus anciens du secteur métallurgique affichent des schémas cognitifs plus différenciés (nombre d'éléments) et plus intégrés (nombre de liens) que les plus jeunes recrues dans ce secteur.

- La formation initiale : il existe une corrélation significative entre la formation initiale de l'entrepreneur et les éléments présents dans sa carte cognitive. Par exemple, les entrepreneurs de formation artisanale et technique font davantage peser sur les caractéristiques techniques des produits, le succès de leur firme ; de même, pour les chefs d'entreprise dotés d'une formation en commerce, en gestion, ou encore en ressources humaines.

c) *Il existe aussi des facteurs de contexte qui déterminent le niveau de complexité des schémas cognitifs des dirigeants.* Nos résultats confirment notamment les arguments

développés par R. CALORI et P. SARNIN⁷⁶ dans le cas des firmes multinationales. Nous avons ainsi constaté empiriquement que les entrepreneurs d'entreprises multinationales avaient des schémas cognitifs plus complexes que ceux à la tête d'entreprise régionale ou nationale. Ces résultats doivent toutefois être interprétés avec prudence car, hormis la taille réduite de l'échantillon, d'autres facteurs n'ont pas été contrôlés : les styles cognitifs de l'individu, les systèmes de valeurs personnelles, les traits partagés au sein de l'entreprise, etc. Sur ce plan, notre recherche est entachée de plusieurs biais que nous avons mentionnés et tenté de corriger (durée des entretiens, biais liés aux relances, à l'interprétation lors des phases d'analyse de contenu...).

3. La construction de variantes nouvelles : un processus émergent et incrémental.

L'étude qui précède a montré la variété des schémas cognitifs individuels dans le domaine stratégique. Elle confirme surtout l'hypothèse mentionnée plus haut, à savoir que les décisions dans les entreprises vendéennes peuvent être décrites comme des processus émergents et incrémentaux, même si tous les entrepreneurs ne présentent pas toujours de tels processus.

Par émergence, nous voulons dire que lorsqu'un entrepreneur décide, il ne le fait que très rarement en fonction d'une orientation stratégique précise, mais pour faire face à un problème particulier. En d'autres termes, les entrepreneurs obéissent souvent à des contraintes de situation qui conditionnent en grande partie leurs orientations. De cette confrontation à diverses situations émerge progressivement un tout doté d'une certaine cohérence qui peut être considéré comme une théorie de l'action de l'entrepreneur. A relire la trajectoire professionnelle des dirigeants interrogés, on est frappé par exemple de constater à quel point la décision même de créer ou de reprendre une entreprise naît souvent de circonstances exceptionnelles, d'accidents même pourrait-on dire. M. Albert aurait probablement exercé une profession libérale, si la mauvaise santé de son père ne l'avait obligés à 17 ans à écouter ses études au séminaire de Chavagnes pour travailler dans une entreprise de confection. Les époux Briand n'auraient probablement jamais démarré leur activité industrielle si une erreur de devis ne les avait pas obligé en 1951 à investir massivement dans l'achat d'une machine neuve. Que serait devenu François Defontaine si la guerre ne l'avait obligé à travailler dans une usine d'armement dans laquelle il allait s'initier à la mécanique et acquérir une compétence lui permettant d'entrer dans un atelier nantais, d'abord comme associé puis comme propriétaire ? La nécessité, une certaine dose de hasard et beaucoup d'opiniâtreté ont ainsi lancé beaucoup de bocains sans en avoir vraiment conscience sur la voie de l'industrialisation. Les entrepreneurs construisent des réponses à des situations où figurent par exemple, en même temps que le message, des pressions économiques, des situations techniques actuelles, etc. Ceci nous conduit à relativiser les

⁷⁶ - CALORI R., SARNIN P., "Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1993, pp. 86-94.

problématiques en termes de diffusion des innovations, au profit de notions telles que la souplesse de réponse d'un milieu social, c'est-à-dire son niveau d'aptitude à apporter des réponses pertinentes au regard de ses buts et conditions de survie.

Par incrémentalisme, nous voulons dire que les entrepreneurs apprennent à faire face aux problèmes qu'ils rencontrent au fur et à mesure qu'ils y sont confrontés. Certaines réussites industrielles du Haut-Bocage apparaissent ainsi comme des chaînes de micro-décisions prises successivement par le chef d'entreprise. La biographie de Marcel Arrivé exposée précédemment fournit un bon exemple d'incrémentalisme. On y voit un technicien s'initier progressivement aux problèmes de gestion. Au moment de la reprise de l'entreprise, il était surtout confronté à des problèmes techniques liés à la composition des aliments pour bétail et aux conditions d'élevage des volailles. Au fur et à mesure de la croissance de sa société, il s'est trouvé confronté à des problèmes commerciaux liés aux nouvelles habitudes alimentaires des consommateurs (produits pré-emballés, plats cuisinés, etc.), à des problèmes de financement avec l'introduction dans son capital d'éleveurs de la filière agro-alimentaire, ou plus récemment aux exigences sanitaires européennes en matière d'automatisation des chaînes d'abattage. A chaque fois, insiste-t-il, « *il a bien fallu s'y mettre, on n'avait pas le choix* ». De ce point de vue, on mesure ici la gageure que représentent les formations à l'entrepreneuriat qui fleurissent à l'université ou dans certaines écoles d'ingénieurs. En effet, comment apprendre à des étudiants qui ne voient pas encore bien où sont les difficultés, le flux des problèmes (de financement, d'organisation, de marketing, de gestion de la recherche-développement, de management d'équipe, etc.) qui surgissent dans le fonctionnement quotidien d'une entreprise. Comment préparer ces étudiants, par un apprentissage scolaire souvent cloisonné du point de vue disciplinaire et linéaire dans son format pédagogique, à l'ambiguïté des logiques d'entreprises, tiraillées entre leurs contraintes d'organisation et d'innovation, entre la nécessité de planifier et celle de vivre l'aventure⁷⁷. Constatant l'inventivité et la persévérance dont font preuve les patrons pour faire face à la complexité et à l'urgence des situations de gestion⁷⁸, on est en droit de penser avec H. BOUCHIKI et J. KIMBERLY que « *la théorie* (de l'entrepreneuriat) *est une conséquence non intentionnelle de son expérience* »⁷⁹, c'est-à-dire surtout une affaire de pratique.

Nous venons de voir que l'apprentissage du métier d'entrepreneur se fait souvent de façon incrémentale et émergente. Il faudrait toutefois se garder de ne voir dans cet apprentissage qu'une démarche individuelle. Certes, la façon dont les entrepreneurs gèrent leur entreprise porte la marque de leurs expériences personnelles passées, mais elle résulte aussi des réflexions et expériences partagées avec d'autres acteurs. C'est justement l'objet du chapitre qui suit que d'étudier les réseaux, directs et

⁷⁷ - Sur les difficultés du "management ordinaire" des entreprises, voir notamment ALTER N. - *La gestion du désordre en entreprise* - Paris, L'Harmattan, coll. logiques sociales, 1990, 207 p.

⁷⁸ - Sur la façon dont les acteurs de l'entreprise simplifient la complexité des situations et font face à l'urgence, voir l'excellente analyse de RIVELINE C., "Les lunettes du prince", op. cité, pp. 5-15.

⁷⁹ - BOUCHIKI H., KIMBERLY J. - *Entrepreneurs et gestionnaires*, op cité, p. 132.

indirects, de collaboration qui ont pu jouer un rôle important dans le succès des patrons vendéens et dans leur maîtrise de problèmes techniques ou managériaux.

PDF Create 8 Trial
www.nuance.com

CONCLUSION GENERALE

Examinée d'un point de vue synthétique, cette recherche se donnait pour objectif de mieux comprendre le rôle et la place des entrepreneurs dans le développement industriel du bocage vendéen. La thèse qui émane des différents moments de mon argumentation voit dans l'essor économique de cette zone le résultat de l'action spécifique des entrepreneurs qui, en se conformant à une dynamique particulière, ont su générer un véritable système local présentant les caractéristiques suivantes : un système parfaitement auto-régulé, qui a su puiser en lui les sources de son développement et de son propre renouvellement. Un tel système local s'apparente à ce que l'on peut à bon droit baptiser district industriel, tant il est indéfectiblement organisé autour de solidarités locales dans lesquelles l'ensemble des ressources locales, main-d'oeuvre et entrepreneuriat, est fortement partie prenante.

Notre approche a combiné trois modes de lectures des interactions que nous avons distingués. Un premier mode de lecture historique a permis de situer les racines de l'industrialisation vendéenne. Elle a montré le rôle crucial des chefs d'entreprise dans la construction de l'ensemble local dont ils allaient se révéler les acteurs actifs au service des locaux. Notre approche s'inscrit ainsi dans le prolongement des travaux de G. MINGUET lorsqu'il analysait en 1983 le développement de la région choletaise pour voir ce qui tenait aux ressources internes et ce qui empruntait aux forces extérieures¹. S'agissant des entrepreneurs eux-mêmes, la lecture a porté sur les différentes étapes de leur trajectoire biographique. Les histoires et les multiples exemples que nous avons présentés montrent que la réalité entrepreneuriale se révèle quelque peu différente de la vision du patron omnipotent souvent véhiculée. Les entrepreneurs ne nous sont pas nécessairement apparus comme des êtres exceptionnels, sortes de preneurs de risque invétérés à qui rien ne résisterait dans leur environnement. Même s'il est difficile de distinguer, dans les actes d'un même individu, ce qui lui est dicté ou suggéré par son environnement et ce qui correspond à des inventions personnelles, les patrons interrogés réussissent rarement seuls. Ils ont non seulement besoin de la contribution d'une multitude d'acteurs pour cela (famille, collaborateurs, amis, etc.), mais leur capacité intrinsèque à s'auto-renouveler emprunte aussi beaucoup aux ressources locales comme on n'a cessé de le répéter, ce qui va à l'encontre de bon nombre de visions stéréotypées de l'entrepreneur. Enfin dernière étape, le système local ainsi constitué et les logiques de développement des entreprises repérées, il s'agissait d'examiner les interactions qui allaient s'établir et les voies de la modernisation qui en découleraient : En quoi le local nourrit-il le développement des entreprises pour y puiser les moyens de sa survie, en quoi l'activité entrepreneuriale impulse-t-elle une dynamique de développement qui s'enracine dans un espace local que les patrons contribuent indirectement à faire évoluer dans un sens ou dans l'autre ? C'est sur ce dernier niveau qu'il conviendra de s'arrêter avant de clore cette recherche.

¹ - MINGUET G. - *Le développement industriel de l'Anjou et du choletais*, op. cité.

I. MIRACLES ET DEFIS DU MODELE DE DEVELOPPEMENT VENDEEN

Au moment de rédiger la conclusion de cette recherche, nous serions plutôt tentés d'écrire des chapitres complémentaires. En effet, le chemin parcouru et les voies explorées sont finalement peu de choses au milieu de l'imbrication croissante et de la complexité de tous les problèmes qu'une société humaine développée doit résoudre aujourd'hui. Nous avons pensé toutefois que ce ne serait pas le mieux peut-être, que d'ajouter encore aux quatre grandes parties que nous avons voulu présenter. Cela conduit à une recherche incomplète, certes, mais qui nous permet malgré tout de dégager plusieurs idées force.

1. Principales observations faites lors de cette recherche

Notre propos vise ici à présenter de façon synthétique les principaux enseignements de cette recherche. La plupart des observations ayant déjà été exposées, nous nous bornerons à rappeler succinctement les acquis de chaque étape. Ce n'est qu'après avoir dégagé les observations essentielles de cette recherche, que nous pourrions discuter de la question de la pérennité du système industriel vendéen. Pour ce faire, les résultats seront organisés autour des différentes thématiques qui sous-tendent la recherche.

1.1 Le développement industriel vendéen est atypique

Les éléments que nous avons rassemblés dans cet écrit permettent, tout d'abord, de confirmer le caractère atypique du développement industriel vendéen. En effet, nous avons vu que l'industrie locale s'est développée de 1969 à 1984 sans que les chocs pétroliers du moins apparemment viennent perturber cette progression, et ce, grâce à la très forte mobilisation des ressources endogènes². Paradoxalement, la (les) crise(s) a donc profité à l'industrie vendéenne (main-d'oeuvre disponible et bon marché), comme si cette région avait développé un efficace système défensif (fidélité client/fournisseur, fiabilité de la production, tranquillité sociale, etc.) ou vivait ces crises avec des effets retard. Autre fait marquant, pendant les décennies soixante et soixante-dix où les entreprises ont connu leur période d'expansion maximale, c'est à sa capacité d'auto-reproduction que le système doit sa pérennité. Avec le choletais voisin, le Haut-Bocage vendéen constitue ainsi un cas exemplaire d'une configuration industrielle ayant su trouver en elle les ressources propres de son expansion continue et de sa longévité. L'autre originalité de son développement tient à la manière dont l'essor des activités nouvelles s'est accompagné d'une quasi-absence de changement des habitudes de vie des populations locales. On se trouve, en effet, dans un cas remarquable où le développement des activités industrielles s'est conformé au désir des hommes de travailler sur

² - Globalement, les entreprises de plus de 10 salariés ont été multipliées par près de trois fois depuis 1958. Source : C.C.I. - La Roche-sur-Yon.

place, à même leur lieu d'habitation, à une époque où de telles pratiques étaient totalement anachroniques, les usines se localisant dans les villes et drainant la majeure partie de leur main-d'oeuvre. Ce système industriel apparaît donc conforme aux spécificités du modèle marshallien comme modèle explicatif, même s'il diffère notablement du contexte dans lequel les collègues italiens l'ont découvert et validé. Par exemple, alors que les entreprises du district marshallien appartiennent généralement à la même branche industrielle (mono-industrie), celles du nord-est vendéen correspondent toutes à des industries de main-d'oeuvre mais se répartissent en filières bien distinctes (chaussure, textile, meuble, agro-alimentaire).

Mais, le propos de notre recherche ne consistait pas tant à typer le nord-est vendéen comme un *district industriel*, que d'apprécier la contribution spécifique des chefs d'entreprise à son développement. En effet, les explications qui sont avancées à propos de cette industrialisation n'arrivent pas à rendre compte de manière satisfaisante d'un mode de développement si atypique. Pour comprendre une telle dynamique, il ne suffit pas d'invoquer le rôle de la concurrence, ou encore celui des systèmes politiques et les modes de régulation qui leur sont associés. Il ne suffit pas non plus de se référer aux cultures locales et aux explications anthropologiques qu'elles véhiculent, il faut aussi expliquer la capacité de croissance quasi-endogène de cette région, autrement dit répondre au *pourquoi* d'un tel modèle d'expansion et ne plus se contenter d'en inventorier le *comment*. En complément des études consacrées aux districts industriels qui traditionnellement valorisent le rôle des entreprises ou celui du milieu, nous avons donc cherché à démontrer que celui-ci n'est pas séparable de l'action des acteurs qui l'ont directement fait vivre, à savoir, les entrepreneurs eux-mêmes.

1.2 Un miracle économique qui repose sur une série d'initiatives entrepreneuriales.

Sans minimiser les conditions économiques favorables dans lesquelles ils évoluèrent, nous avons constaté que les entrepreneurs locaux furent le principal moteur de l'industrialisation bocaine. Ici, les capitaux et les techniques semblent avoir suivi et accompagné le dynamisme entrepreneurial et les performances productives, et non l'inverse comme c'est communément le cas. A la question du pourquoi de cette réussite entrepreneuriale, les interlocuteurs rencontrés invoquent facilement la créativité et l'esprit d'initiative des gens de la région. Il y a certes une part de vérité dans cette conception traditionnelle des entrepreneurs car, à l'origine de la plupart de ces réussites, on trouve des innovations ou la mise en place de nouvelles combinaisons productives³. Mais il serait faux de croire que cette conception contient toute la vérité sur les entre-

³ - Nous retrouvons les cinq types d'innovations entrepreneuriales distinguées par J. SCHUMPETER : l'introduction d'un nouveau bien (ou une amélioration de la qualité d'un bien existant), l'introduction d'une nouvelle méthode de production, l'ouverture d'un nouveau marché, la conquête d'une nouvelle source d'offre de matières premières ou de produits semi-finis, et la création d'un nouveau type d'organisation industrielle.

preneurs vendéens et leurs aptitudes à innover. En effet, derrière cette réponse où le mythe fait trop souvent écran aux ressorts de l'activité et de la création, comme J. SAGLIO l'a mis en évidence à la suite de ses propres observations conduites à Oyonnax, les multiples biographies étudiées dans cette recherche montrent que les entrepreneurs ne sont pas forcément des individus exceptionnels, et encore moins des preneurs de risque invétérés. Ils savent surtout concentrer leurs forces pendant des années à la poursuite d'un même projet, en proposant un jeu à somme positive à tous les partenaires dont il sollicite la contribution. C'est dire si les conceptions qui voient dans les entrepreneurs vendéens une race d'hommes très rares nous semble peu acceptables. Simplement parce qu'elle ne révèle pas ce que nous considérons comme les deux points fondamentaux de cette partie :

D'une part, la façon dont les entrepreneurs créent puis dirigent leur firme est loin de correspondre au modèle du décideur rationnel et omnipotent décrit par certains économistes orthodoxes. Certes les témoignages de nos interlocuteurs mettent en évidence que les P.M.E. vendéennes ont longtemps fonctionné, et fonctionnent encore pour la plupart d'entre elles, sur un modèle managérial assez traditionnelle, caractérisé par une forte personnalisation du pouvoir : la responsabilité de l'intégration reposant entièrement sur le chef d'entreprise. Ce modèle centralisé fut sans conteste générateur de réactivité opérationnelle court terme par rapport aux demandes du marché, et constitua la force principale de l'économie vendéenne. Mais dans le même temps, l'expérience montre que les patrons vendéens sont loin de jouer un rôle de décideur permanent à la poursuite d'une rationalité économique maximale. La façon dont les entrepreneurs apprennent à gérer leur entreprise et les théories qu'ils peuvent tenir sur le sujet portent la marque de leurs expériences passées, intègre les enjeux familiaux et manifeste souvent leur désir de contrôle. De ce point de vue, notre analyse s'accorde assez bien avec celle du sociologue M. BAUER lorsqu'il évoque le patron de P.M.E. comme un « *homme à trois têtes* » fonctionnant selon une triple rationalité : « *Comme Homo Economicus intéressé par les résultats économiques et financiers de son entreprise, comme Homo Politicus, cherchant à consolider son pouvoir, et comme Pater Familias pensant à ses enfants et aux moyens de les aider* »⁴.

D'autre part, du point de vue de leur profil, les entrepreneurs vendéens ne nous sont guère apparus différents de ceux observés dans d'autres régions françaises. Nous pensons donc que la raison de leur dynamisme ne réside pas tant dans leur professionnalisme ou dans la possession de quelques qualités rares que dans la capacité du milieu à promouvoir la prise de risque entrepreneuriale et à encourager une économie de la solidarité dans laquelle les échanges marchands prolongent d'autres modes d'échanges et de relations autrement plus denses et actifs ici que cela n'est le cas ailleurs. Cette propension du district à encourager constamment l'initiative économique paraît reposer sur

⁴ - BAUER M. - *Les patrons de P.M.E. entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, op. cité, p. 12.

ce que A. MARSHALL qualifie d' "*atmosphère industrielle*"⁵, celle-ci étant rendue possible par la proximité des relations existant au sein de la communauté bocaine. Ainsi, nous avons constaté l'existence d'une sorte de capacité collective à innover dans laquelle les innovations réalisées par les entrepreneurs les plus talentueux ont encouragé ceux qui avaient moins de talent à les imiter. Nous pensons trouver ici la confirmation du poids particulier de l'histoire qui a appris aux gens de ce pays à ne compter que sur eux.

1.3 Le rôle décisif des réseaux sociaux dans la réussite des entrepreneurs.

Dire que les entrepreneurs ont joué un rôle efficace dans la performance économique de la zone, ne doit pas faire oublier qu'ils ne sont pas seuls à influencer la performance. Leur connaissance d'un métier, aussi primordiale soit-elle, n'est souvent pas suffisante. Tout d'abord, il leur faut établir des liens nécessaires au fonctionnement de leur entreprise: démarcher des clients et donneurs d'ordres, trouver des fournisseurs, recourir à certains experts, etc. Ensuite, pour trouver des appuis, notamment financiers, ils ont la possibilité de consulter des organismes publics ou spécialisés. Plus que d'environnement, il faut sans doute parler de milieu social structuré autour des patrons. En effet, nous avons constaté que les chefs d'entreprise ont constamment affaire à des réseaux, que l'on peut parfois délimiter sectoriellement, mais qui la plupart du temps correspondent à une réalité locale. Ces réseaux proches (famille, collègue, amis) ou distanciés (fournisseurs, municipalités, clients, etc.) sont indispensables pour répondre aux incertitudes techniques, financières administratives que pose chaque étape de développement d'une entreprise. Ne serait-ce que pour la phase initiale, on a ainsi pu parler de système local de la création d'entreprise⁶.

L'explication de ce paradoxe, identique à celui des cas italiens répertoriés dans les études de districts, tient à l'existence de réseaux personnels forts liant entre eux tous les acteurs de la région, tant à l'extérieur des entreprises qu'à l'intérieur. Cette dimension est essentielle à la dynamique dont a fait preuve le système productif vendéen. L'existence de relations fortes entre entreprise concurrentes sur les mêmes marchés devient même un argument à verser au dossier de la supériorité des systèmes mettant en œuvre les solidarités locales. Mais elle ne peut être dissociée des capacités entrepreneuriales individuelles qui restent le moteur de la croissance de ces entreprises. A l'instar

⁵ - Cité par G. BECATTINI : « Lorsque, pour citer Marshall, "les secrets de l'industrie sont dans l'air qu'on respire", la transmission des compétences acquises de manière traditionnelle (écoles professionnelles et formation en entreprise) se trouve complètement intégrée à un processus d'échange et de réorganisation spontanée de connaissances et d'opinions » BECATTINI G. - *Le district marshallien : une notion socio-économique*, op. cité, p. 42.

⁶ - AROCENA J., BERNOUX P., MINGUET G., PAUL-CAVALIER M., RICHARD P. - *La création d'entreprise, un enjeu local*, op. cité.

des performances de leurs homologues italiens, les entrepreneurs vendéens n'ont pu asseoir leur puissance productive que sur leur capacité concurrentielle propre.

1.4 Un système de valeurs et de normes propice à l'esprit entrepreneurial

La lecture de l'industrialisation vendéenne montre l'existence, au moins jusqu'à une période récente, d'un système de valeurs (vaillance, simplicité, sens de l'échange et de l'entraide) et de codes de conduites relativement homogènes qui ont encouragé et encadré, à l'usine comme aux champs, les initiatives économiques. Sorte d'arcade dont les piliers étayaient l'économie bocaine dans ses multiples composantes, ce système de valeurs s'est propagé et maintenu dans le Haut-Bocage grâce à l'action de diverses institutions : l'église, la famille, l'école privée, l'entreprise, ainsi que d'autres organisations très implantées localement (J.O.C. et J.A.C. par exemple). Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y ait pas eu de conflits d'intérêts entre les différents groupes de la société bocaine, mais ces conflits ont été régulés grâce à l'homogénéité socioculturelle de la zone, au sein de ce que le géographe A. CHAUVET a appelé le "système de bourgs industriels"⁷. Sans être complètement fermée aux influences extérieures, la communauté bocaine est ainsi restée très longtemps un espace au sein duquel l'histoire a eu une influence très forte, sorte de société "obsidionale" se caractérisant à la fois par une forte affirmation identitaire et par une certaine méfiance vis-à-vis des comportements ou des valeurs qui prévalaient "à l'extérieur"⁸.

Si les bocains continuent à manifester un attachement à ces systèmes de valeurs et à ces codes de conduite, il y font pourtant actuellement davantage allusion comme à une sorte d'idéal passé, désormais difficile à respecter. De fait, la diversité croissante des modes et des niveaux de vie au sein du bocage, l'urbanisation et l'individualisation des comportements, la mobilité sociale offerte par le développement de la scolarisation, accentuent les différences sociales et remettent en cause l'image d'une communauté rurale homogène.

2. Des sources d'inquiétude bien légitimes au niveau économique

Tout ce qui a été dit jusque-là ne doit donc pas conduire à un excès d'optimisme. L'existence de certains facteurs de succès sur cette zone ne signifie pas que le système productif bocain soit destiné à se consolider et à se développer sans obstacles. Les conditions externes sont actuellement moins favorables qu'il y a vingt ans (l'évolution du marché international, la concurrence des autres pays, etc.). De même,

⁷ - CHAUVET A., "*Le bourg industriel de la Vendée choletaise*", op. cité, p. 49.

⁸ - A ce propos, l'historien J.C. MARTIN a fort bien montré comment l'identité vendéenne s'est construite au XIX^{ème} siècle sur le souvenir des événements sanglants perpétués en Vendée par la Terreur, alors que parallèlement la France réaffirmait son identité nationale sur le mythe fondateur de la République. MARTIN J.C. - *La Vendée de la mémoire (1800-1980)*, op. cité.

certaines conditions internes qui ont garanti, dans le passé, la formation et le développement du système productif vendéen, font parfois défaut (épuisement de la réserve de force de travail, impossibilité à maintenir des bas salaires, manque de travailleurs qualifiés, insuffisance d'espace utilisable pour de nouvelles localisations industrielles, disponibilité insuffisante d'infrastructures, disparition du consensus social).

2.1 Des conditions internes et externes moins favorables.

L'économie vendéenne est aujourd'hui entrée, comme toutes les économies, dans une phase de mondialisation, de course à la compétitivité l'obligeant à s'adapter. Or, comme nous l'avons déjà signalé, ce département affiche certaines faiblesses qui peuvent obérer son futur développement industriel. Par exemple, en dehors de l'agro-alimentaire et des biens de consommation qui constituent les secteurs dominants, l'industrie vendéenne n'a pas attiré beaucoup d'entreprises associant les technologies modernes : peu d'ateliers dans la fabrication électrique ou électronique, rien dans la transformation des métaux, peu de choses dans l'industrie chimique. Dominent donc toujours les activités de main-d'œuvre (ex. textile, habillement, cuir, meuble). Or, ce sont les secteurs les plus sensibles aux phénomènes conjoncturels et ceux qui subissent le plus durement la concurrence des pays à bas salaires. Même si, en raison d'une industrie vendéenne très atomisée, le déclin de certaines activités est peu "visible" et n'a pas l'ampleur qu'il a eu dans d'autres départements (par exemple le textile dans le Nord), il est là.

Il existe bien sûr des secteurs en développement (métaux, mécanique, chimie, matières plastiques), mais ils ont peu de choses à voir avec l'histoire industrielle vendéenne (sauf exception pour certaines créations dans les emballages et les automatisations). Pour expliquer ce développement, il faut d'ailleurs plus se référer au savoir-faire de certaines entreprises, reconnu par les professionnels des secteurs concernés, qu'à un véritable maillage d'activités anciennes et nouvelles. A l'issue d'une radiographie sectorielle très détaillée du tissu industriel vendéen, V. DESMEAUX conclut ainsi sa recherche : « *La reconversion est et sera délicate malgré la montée des nouveaux secteurs. Du fait même qu'ils ont peu de choses à voir avec l'industrie vendéenne traditionnelle. Du fait qu'ils reproduisent, à l'identique des activités ou des métiers existant sans réel apport de savoir faire technique et/ou commercial, ni valeur ajoutée* »⁹.

De plus, en interne, la Vendée va devoir relever d'autres défis aussi fondamentaux que celui du vieillissement de sa population, de la création d'emplois, mais également du désenclavement dont les effets sur le développement local risquent de ne pas toujours être proportionnels aux espoirs.

⁹ - DESMEAUX V., FILIPOZZI G. - *L'industrie vendéenne : cartographie et commentaires*, op. cité, p. 40.

- *Le vieillissement de la population* : Selon les projections réalisées par l'I.N.S.E.E.¹⁰, le repli de la croissance et le vieillissement de la population seront les caractéristiques majeures de la population vendéenne (et française) des trente prochaines années. Selon ces tendances, la Vendée va perdre, entre 1990 et 2020, près de 34 000 jeunes de moins de 20 ans, alors que dans le même temps la population des plus de 60 ans va augmenter de 60 % (181 680 personnes en 2020 contre 113 887 en 1990) soit, en nombre, un accroissement de plus de 67 800 personnes. Pratiquement, cela signifie moins de revenus pour les collectivités territoriales et une activité économique moins intense.

- *L'absence de grandes métropoles* susceptibles d'encourager le développement d'activités de recherche et l'excentrement de ce département dans un Ouest éloigné des grands centres d'activités européens, en termes d'espace-temps notamment (rail, air, route) ; La moindre participation aux grands réseaux internationaux de décision, qui est la contrepartie même du poids relatif élevé dans le territoire vendéen ; L'absence à proximité d'un grand centre financier européen, le plus important au niveau régional (Nantes) étant un centre de second rang. En bref, la somme de ces facteurs négatifs peut, dans un contexte particulier, qui est l'émergence de l'Europe comme phénomène institutionnel, politique, économique et culturel en voie d'intégration, susciter une réelle vulnérabilité pour cette région.

- *Une tension croissante sur le marché du travail* : Au total, la Vendée-Est a bénéficié d'une croissance d'emploi (au lieu de travail) de 2,2 % de 1982 à 1990 (4,5 % de moyenne vendéenne) pour une augmentation de 6 % de la population active (progression du travail féminin, encore sous-représenté en Vendée, et pression des jeunes liée à la structure de la pyramide des âges). Parallèlement, l'influence des villes se trouve partout renforcée et étendue depuis une quinzaine d'années par la conjugaison de deux phénomènes : la concentration de l'emploi et la dispersion de l'habitat. D'où une augmentation des déplacements entre domicile et travail facilités par l'amélioration des réseaux routiers.

Dans l'ensemble, il faut cependant reconnaître que l'industrie vendéenne résiste plutôt bien et reste même créatrice d'emplois, sensiblement moins pour la zone déjà très industrialisée du Bocage. Ce qui suggère une configuration plutôt favorable qui résulte de la nature et de la qualité du tissu local, lesquelles restent malgré tout favorables à la création d'emplois. D'une part, l'absence de grandes entreprises (à l'exception de Fleury Michon et de Jeanneau) constitue un réel gage de stabilité voire de développement. Nous l'avons déjà souligné, et c'est un fait d'observation courante, la faible réactivité des grands groupes face aux fluctuations se traduit, à l'opposé, en cas de réorientation stratégique, par des prises de décision extrêmement radicales, voire dramatiques, en matière d'emplois. La forte densité de PME/PMI constitue, au regard de l'expérience, un remarquable facteur de développement. D'autre part, de nombreuses

¹⁰ - Projections réalisées en 1991 avec le modèle OMPHALE (Outil Méthodologique de Projection deq Habitants des Actifs des Logements des Elèves). *Economie et Statistique*, n°243, mai 1991.

entreprises vendéennes sont positionnées sur des marchés porteurs, soit à l'exportation, soit au plan national. Autrement dit, si ces évolutions peuvent faire craindre pour les entreprises organisées sur une base traditionnelle, la taille moyenne réduite des unités locales, leur très grande souplesse due à la flexibilité intrinsèque dont elles font preuve dans leur adaptation permanente aux exigences du marché paraissent autant d'atouts favorables à la majorité des entreprises de cette région.

2.2 Les points faibles du système productif vendéen.

Après avoir identifié quelques perspectives au coeur du développement économique vendéen, il s'agit pour nous de repérer plus précisément les défis multiples que s'approprient à relever les P.M.E.. Il apparaît en effet que la spécificité des entreprises vendéennes n'offre pas toujours de réponses suffisantes aux nouvelles contraintes économiques. Bien plus, le modèle ancien qui avait permis l'essor industriel local semble être devenu un facteur fragilisant face à une concurrence qui a su anticiper et se structurer en fonction des contraintes du marché. Finalement, se trouve posée ici la question de la pérennité du district vendéen et de la mutation de ses modes de régulation compte tenu de l'existence de différents points faibles à l'intérieur de ce système productif local. Les plus importants, et il faut les retenir, sont sans doute les suivants :

- *Les systèmes de petites entreprises ne sont pas suffisamment orientés par le marché.* Nous l'avons déjà souligné, la dimension technique du produit constitue généralement le paramètre central à partir duquel se structure le reste de la stratégie. Même si aux dires de certains observateurs locaux, « cette analyse amont du marché prend de plus en plus de place dans le processus de définition du produit »¹¹, cette approche n'apparaît pas encore pleinement concrétisée, par manque d'outils appropriés et de compétences internes suffisantes.

- *La transmission des entreprises dont le créateur atteint l'âge de la retraite et dont le développement exige l'apport de capitaux trop importants pour les capacités familiales.* Même si le second marché constitue dans certains cas la solution qui permet de laisser l'outil de travail dans les mains de la famille, tel n'est pas toujours le cas. L'expérience montre que la pérennité même des P.M.E. est bien souvent mise en cause lors de la transmission, en raison notamment de la concentration des savoirs sur la seule personne du dirigeant.

- *La tertiarisation est faible, en particulier en ce qui concerne les services à l'industrie de niveau supérieur, c'est-à-dire toutes ces activités de conseil qui permettent aux entre-*

¹¹ - BOVAIS H., DESMEDT O. (Recherche effectuée avec le concours de M. CROZIER) - *Du miracle au défi vendéen*, op. cité, p. 23. Il faut reconnaître que cette priorité accordée à la technique est une approche particulièrement répandue dans le milieu industriel, y compris pour des entreprises de taille importante.

prises de devenir plus compétitives, de prospecter de nouveaux marchés, surtout à l'exportation, d'améliorer leur politique de communication. Bien sûr dans le Haut-Bocage, la généralisation des activités secondaires a développé un tertiaire induit de caractère commercial et bancaire dans la plupart des chefs-lieux de cantons¹². Mais dans le domaine des activités, dites de « tertiaires supérieures », le nord-est de la Vendée reste sous l'influence de pôles urbains périphériques : Nantes au nord, la métropole régionale qui offre à l'ensemble du département un certain nombre de services rares, mais aussi Cholet qui imprime sa domination économique sur nombre d'ateliers issus de sa sphère décisionnelle. C'est sans conteste un handicap pour l'industrie bocaine.

- *La politique des crédits est insuffisante au regard des exigences du système local.* Certes, il existe des circuits de financement nationaux, mais la forte propension des vendéens à épargner¹³ laisse supposer qu'il existe un faible rapport emplois/dépôts de la part des banques mutualistes locales. Même s'il est difficile d'apprécier à leur juste valeur les flux financiers, on peut penser en tout cas que l'épargne vendéenne devrait contribuer à améliorer les conditions de financement des P.M.E. locales. A en croire le responsable du marché des entreprises au Crédit Agricole de Vendée, c'est d'ailleurs ce qu'elles ont commencé à faire depuis environ une décennie: « *L'accès à ce marché date de 1979 pour les industries agro-alimentaires et de 1982 pour les autres entreprises* »¹⁴.

- *Les P.M.E. vendéennes ont encore du mal à recruter sur place la main-d'oeuvre spécialisée, les techniciens, les cadres qui leur permettront de se développer.* Certains secteurs comme le meuble souffrent d'une carence importante dans ce domaine, au point d'être amené à embaucher des ouvriers de formations aussi diverses qu'inadaptées. Or, et les modernisations techniques accentuent la tendance, ces entreprises nécessitent des personnels qualifiés, potentiellement polyvalents, et rapidement adaptables. La politique de formation engagée ces dernières années devrait y contribuer, de même que l'augmentation des liaisons écoles-entreprises.

- *Un décalage se manifeste entre, d'un côté, la capacité productive du système industriel, et de l'autre, la capacité à exprimer au niveau local, une stratégie pour le système.* En d'autres termes, il y a une contradiction inhérente à un système fortement atomisé, caractérisé par une pluralité de protagonistes. Ce système permet la flexibilité productive, mais empêche en général, à cause probablement de l'absence de coordination et de rationalité partagée, et dans une moindre mesure de l'individualisme de certains entre-

¹² - En Vendée, les sociétés de service représentent 88 934 emplois, soit 49,09 % de la population active. Mais il s'agit surtout de sociétés de service situées sur le littoral car liées à l'activité touristique. Chiffres 1987 - Source I.N.S.E.E., Bilan annuel des Pays de la Loire.

¹³ - Du point de vue des flux de capitaux, la Vendée est exportatrice pour un montant qui avoisine les 2 milliards de francs. Source : OUDIN J., CHAILLOU C. - *Regards sur l'économie vendéenne*, op. cité, p. 307.

¹⁴ - Entretien avec M. RABILLER, Responsable du marché des entreprises au Crédit Agricole de Vendée.

preneurs locaux, que s'exprime un « cerveau directionnel » à la hauteur de la capacité productive du système local (ce qui ne permet pas d'avoir une vision de la situation à moyen et long terme). Corrélativement, il faut bien reconnaître que le système des petites entreprises a un poids réduit, en termes contractuels, au regard non seulement de la politique économique nationale, mais fréquemment aussi de la politique d'intervention des régions et des organismes publics intermédiaires.

L'addition de tous ces problèmes actuels tend à bien montrer que le modèle vendéen d'industrialisation rurale, né dans un cadre paroissial et qui a grandi dans un milieu démographique particulier a évolué au cours de ces quarante dernières années de développement et qu'il ne peut plus être ce qu'il a été. La culture, les motivations et les pratiques ont évolué, se rapprochant peut être de plus en plus de comportements banalisés. Dans ce contexte, les mutations en cours ne risquent-elles pas d'entraîner une perte du dynamisme entrepreneurial ?

II. LA REPRODUCTION ENTREPRENEURIALE EN QUESTIONS

Nous avons vu précédemment que l'action des entrepreneurs a constitué un mécanisme essentiel de l'industrialisation du Bocage vendéen. Pourtant, passé la période de constitution et de développement du système, cette action semble désormais confrontée à différentes mutations socio-économiques qui peuvent entraîner une perte du dynamisme entrepreneurial. Plusieurs aspects méritent d'être évoqués :

- *Les paradoxes de la vitalité entrepreneuriale vendéenne.* Deux paradoxes ressortent de l'évolution à moyen terme des créations d'entreprises¹⁵. D'une part, les secteurs qui voient leur parc d'entreprises augmenter le plus (métaux, mécanique, chimie/plasturgie, construction électrique et électronique) sont des secteurs jeunes, dominés par les petites entreprises pour lesquelles le *turnover* est important et qui sont donc fragiles. En effet, leur poids relatif n'augmente pas par rapport aux secteurs plus anciens (textile, habillement, cuir) qui grâce à un fort *turnover* réussissent à conserver leur part de marché : 57% des créations sont réalisées dans les secteurs des biens de consommation et dans l'agro-alimentaire. En dépit d'une conjoncture défavorable, la dynamique de création dans les anciens secteurs (textile, habillement) semble donc peu affectée. D'autre part, on constate que les secteurs qui montent sont faiblement maillés avec les activités anciennes. A la différence de la période précédente qui voyait les entrepreneurs hérités d'un savoir-faire artisanal propre à la zone, on observe actuellement davantage de patrons qui se lancent dans des activités réellement nouvelles.

- *Une tendance à la concentration et un effet de seuil qui peuvent rendre difficile l'apparition de nouveaux créateurs :* Comme nous l'avons déjà dit, les toutes petites

¹⁵ - Pour mesurer la vitalité entrepreneuriale, nous avons retenu avec V. Desmeaux le nombre d'entreprises créées depuis 1978 - DESMEAUX V. - *L'industrie vendéenne*, op. cité, pp. 36-40.

structures vendéennes de type artisanal voient leur poids relatif se réduire. C'est le noyau des 10 à 200 qui se développe de manière presque continue depuis 1958. Sans doute ces P.M.E. devraient-elles constituer un vivier pour les futurs leaders locaux, mais dans les faits on constate que le peloton de tête des entreprises vendéennes, en terme d'effectifs, n'a guère changé depuis vingt ans. Avançons une explication : compte tenu de l'élévation du seuil critique dans certains secteurs en raison des mouvements de fusions et de concentrations, on peut faire l'hypothèse que dans certains cas, il est trop tard pour des créateurs d'entreprise d'atteindre une taille critique. Par exemple, on peut considérer que dans certains secteurs les équipements requis ou la technologie pour sortir les volumes sont de telle sorte qu'ils excluent de fait les nouveaux entrants (certains marchés de l'agro-alimentaire, la chimie, l'automobile, l'électronique, certains marchés de sous-traitance plastique, etc.).

- *L'émergence d'une logique financière au détriment de la logique industrielle.* Un autre danger demeure la tendance manifeste qu'ont certains entrepreneurs locaux à perdre leurs racines et à se laisser « cosmopolitiser »¹⁶. Comme l'écrit fort justement G. BECATTINI, « Une fois qu'un entrepreneur a tissé son réseau de clientèle sur le marché international, il va de plus en plus être amené à comparer l'accroissement des bénéfices qu'il peut escompter grâce à une meilleure connaissance de son district et celui qu'il estime pouvoir retirer dans de nouvelles aires de production »¹⁷. On voit bien en effet que si les rapports de l'entrepreneur avec le district se distendent, il cessera de jouer le rôle d'agent de développement de son aire de production pour devenir "homme d'affaire". Par exemple, toute une série d'initiatives récentes d'industriels locaux, en matière d'investissements de productivité, ont eu des conséquences très néfastes sur l'emploi. De même, si la tendance observée dans plusieurs entreprises bocaines à se transformer en entreprises commerciales et à décentraliser ailleurs la plus grande partie de leur production se confirmait, on conçoit bien qu'il peut y avoir une véritable crise et quasi-disparition du système local. Or, on peut penser que ce qui compte dans l'économie c'est l'investissement productif car c'est lui qui crée l'emploi et la richesse locale, plus que l'administration conservatrice d'un patrimoine accumulé qui, du simple fait de changer de main, prendrait de la valeur. Dans ce contexte, les P.M.E. sont pénalisées par rapport aux grandes entreprises accédant aux marchés financiers alors que ce sont elles, le plus souvent, qui transforment leur capacité d'autofinancement en emplois. Encore est-il nécessaire que dans les mentalités, soit reconnue la fonction sociale de l'entrepreneur et de l'esprit d'entreprise. On retrouve ici la thèse schumpeterienne de l'extinction progressive du capitalisme : la concentration et la bureaucratisation des entreprises conduit à expulser les capitalistes individuels propriétaires de leur capital¹⁸. Sans doute, le thème de l'absorption du capitalisme par la bureaucratie développé par J. SCHUMPETER est-il quelque peu daté car il est clair que la grande entreprise n'a pas

¹⁶ - Cette expression est empruntée à G. BECATTINI, "Le district marshallien : une notion socio-économique", op. cité, p. 43.

¹⁷ - BECATTINI G., "Le district marshallien : une notion socio-économique", op. cité, p. 43.

¹⁸ - SCHUMPETER J. - *Capitalisme, socialisme et démocratie* - Paris, Payot, 1942.

tué la croissance et la capacité d'investissement. Mais on reconnaît aujourd'hui le rôle irremplaçable d'innovateurs pour la création de nouvelles activités. Par exemple, dans les pays en voie de développement ou dans les ex-pays communistes, l'apparition d'une classe sociale d'entrepreneurs devient souvent l'un des enjeux essentiels de l'essor économique.

Cette analyse ne serait pas complète si l'on ne faisait pas état d'autres dangers, peut être plus insidieux, qui menacent la reproduction entrepreneuriale. C'est tout d'abord le problème déjà évoqué de la succession des chefs d'entreprises arrivant à l'âge de la retraite. En Vendée, selon nos estimations, une centaine d'entreprises seront concernées dans les cinq années à venir. Cela peut constituer un problème grave puisque le dynamisme industriel dépend aussi d'individualités. Il n'est pas certain que le désir d'entreprendre soit partagé avec autant de force par les nouvelles générations vendéennes que par les anciennes. On peut penser, ensuite, que réussir en tant que chef d'entreprise ce n'est pas seulement réussir économiquement, c'est aussi réussir en terme d'aspiration à l'ascension sociale. Or, passé la période de constitution et de développement du système industriel local, les entreprises peuvent se figer et les possibilités d'ascension sociale se restreindre. Il apparaît enfin indispensable d'évoquer le risque que représente le faible niveau de formation des entrepreneurs. Comme l'ensemble de l'industrie nationale, les P.M.E. vendéennes mettent en place des lignes de production et des technologies de plus en plus sophistiquées qui nécessitent un haut degré d'adaptation et de qualification non seulement des personnels mais aussi des dirigeants. De ce point de vue, le management centralisé de la période précédente qui faisait reposer l'ensemble du fonctionnement des P.M.E. sur le patron, très investi certes, mais aussi de plus en plus dépassé par la complexité, n'est plus d'actualité. La continuité de la reproduction entrepreneuriale paraît d'autant plus problématique que les reconversions technologiques observées sur la zone (plasturgie, micro-électronique, etc.) font souvent appel à des technologies assez éloignées des savoir-faire traditionnels de l'économie locale¹⁹. C'est sans doute pour cela que dans la période récente le groupe des entrepreneurs s'est davantage ouvert aux diplômés et aux ingénieurs, profils plus à même de remplir certaines fonctions délicates : recherche-développement, mercatique, nouvelles technologies, etc.

¹⁹ - Avec V. DESMEAUX, nous pensons que ce renforcement de la maîtrise technologique comme enjeu économique n'est pas étranger à la déconcentration qui se fait jour depuis une dizaine d'années dans plusieurs grosses structures du bocage (textile, ameublement, plaisance, machinisme agricole, etc.). Puisque la notion de taille critique, déjà évoquée, « les condamne à la spécialisation et à une domination non plus par les coûts (coût main d'oeuvre) mais bel et bien par la différenciation des produits (qualité, niveau de gamme ou de service, performances technologiques ». DESMEAUX V. - *L'industrie vendéenne*, op. cité, p. 8.

III. L'AVENIR DU DISTRICT : REPRODUCTION OU BANALISATION DU SYSTEME INDUSTRIEL VENDEEN ?

Le nord-est de la Vendée est-il en train de passer d'une étape à l'autre de son développement industriel ? La question mérite d'être posée à un moment où une partie de ses constituants antérieurs perdent leurs caractéristiques passées, leur identité proprement vendéenne, en s'ouvrant aux espaces nationaux et internationaux. Lors de la première étape, comme on l'a vu, le système était clos sur lui-même et se développait de manière surtout endogène, de façon relativement conforme au modèle du district. Depuis une dizaine d'années, nous avons constaté plusieurs évolutions qui laissent entrevoir une dissolution possible de l'équilibre antérieur. Doit-on considérer qu'on touche ici aux limites du modèle antérieur, la crise en cours ne va-t-elle pas provoquer les mêmes effets qui, ailleurs, avait, par le passé, entraîné de nombreuses fermetures d'établissements, avec un mouvement de suppression d'emplois également très important²⁰. Considéré sous cet angle, l'exemple vendéen n'est pas dissociable des systèmes industriels localisés observés dans d'autres lieux et dont les formes locales d'organisation ont bloqué la modernisation du système productif. En l'état actuel de nos connaissances, nous pensons que les ressources propres au système vendéen rendent non seulement son adaptation possible, mais lui confèrent tous les éléments de souplesse susceptibles de lui faire emprunter les voies de la flexibilité, et ce, dans la continuité des métamorphoses qu'a connu cette région par le passé. Telle est la thèse que je vais m'employer à illustrer pour conclure.

1. D'évidentes mutations du district industriel vendéen.

Dire que cette zone d'industrialisation intense est aujourd'hui confrontée à des mutations économiques et technologiques pouvant remettre en cause les mécanismes fondamentaux de sa régulation n'est guère discutable. Ce qui n'est pas sans raviver l'alternative dans laquelle on ne cesse de retomber lorsqu'on étudie les entreprises vendéennes : Doit-on parler de la forme qu'a revêtu le développement du bocage vendéen comme un état transitoire de l'évolution industrielle, ou bien faut-il voir dans ce pôle économique un système industriel atypique dans le paysage français ? Pour ce qui concerne la période récente, nous voyons au moins trois tendances fortes qui se dégagent et qui concernent la transformation du processus local de production, l'institutionnalisation de l'action entrepreneuriale et la modification du pacte social vendéen.

²⁰ - Ainsi dans la chaussure, le district de Vigevano (Italie) a été éliminé par d'autres districts. En France, Cholet a supplanté Fougères pendant que Romans ne parvenait pas à se transformer et stagnait en se réfugiant dans le créneau étroit de la chaussure de luxe. COURAULT B., ROMANI C. - *La flexibilité productive en question : le modèle italien à l'épreuve d'études comparatives* - Turin, Communication à la 1ère conférence de l'Association européenne des économistes du travail, AELE, 8-10 sept. 1988.

1.1 La transformation du processus local de production

Alors qu'historiquement le modèle vendéen de l'entreprise industrielle en milieu rural reposait sur une structuration originale faite de collaboration entre firmes insérées dans une structure de réseaux, et utilisant à leur profit les ressources du milieu local, l'organisation actuelle déborde largement les anciennes frontières de la commune ou du pays. L'échelle de l'action entrepreneuriale s'est ainsi profondément modifiée, et ce, pour au moins trois raisons :

- La délocalisation qui s'est développée à partir du début des années quatre-vingt introduit de nouvelles formes de gestion de la main d'œuvre : au niveau des entreprises, certaines se délocalisent au Maghreb ou ailleurs, et ferment des ateliers dans la région. Elles s'efforcent de renforcer leur présence sur les marchés d'exportation, pour celles qui y sont présentes. Ces délocalisations contribuent aussi à modifier, ou à suspendre, les collaborations qui pouvaient exister dans certaines filières entre partenaires locaux. Par exemple, dans la filière textile, plusieurs confectionneurs choletais se sont détournés de façonniers vendéens jugés onéreux pour recourir à des sous-traitants étrangers²¹. Dès lors, les façonniers locaux se voient plutôt confier la fabrication d'articles haut de gamme.

- On observe également une hiérarchisation croissante de la production autour de mini pôles urbains et en faveur des grandes villes de la région (La Roche-sur-Yon, Nantes, Cholet). Certes, subsiste toujours en Vendée une logique sectorielle qui voit les nouvelles implantations suivre les anciens bassins d'activités, mais cette logique s'estompe au profit de l'attraction urbaine. Surtout sensible dans les secteurs des biens d'équipement et de l'agro-alimentaire, cette concentration matérialise sans doute très concrètement l'impact de la desserte routière, de l'enseignement supérieur et de la recherche, ou celui de la proximité des centres financiers et commerciaux sur le potentiel de développement d'une entreprise. Compte tenu des faiblesses de la Vendée dans ces domaines, on peut comprendre l'avertissement lancé par J.M. BARBARIT et J.M. CLENET : « *La métropole nantaise, en liaison avec la région Pays de la Loire, tend à imposer subrepticement une certaine division du travail, accentuant la séparation entre tâches intellectuelles et tâches manuelles : à Nantes, la recherche, les fonctions managériales, financières, voire commerciales, à la Vendée les tâches d'exécution et la production* »²².

²¹ - A St Macaire-en-Mauges, l'entreprise Catimini, spécialiste du vêtement pour enfant, a délocalisé à tour de bras depuis le début des années quatre-vingt. Son P.D.G. fait actuellement fabriquer 70% de ses vêtements en Asie du Sud-Est. Et pourtant Catimini, en dix ans, a multiplié par dix le nombre de ses salariés.

²² - BARBARIT L.M., CLENET L.M. - *La nouvelle Vendée : voyage dans la Vendée industrielle*, op. cité, p. 249.

- L'un des principaux facteurs qui contribue à la transformation du système productif est la dévolution d'un grand nombre d'entreprises familiales à des groupes ayant une vocation nationale ou internationale. Cela se traduit de diverses manières : fusion, O.P.A. amicale, rachat, etc. Ce phénomène n'est pas nécessairement catastrophique, car l'activité des entreprises se poursuit dans le département parfois dans de meilleures conditions, mais elle aboutit de fait à priver les acteurs économiques vendéens de certaines décisions stratégiques. De ce point de vue, nous pensons qu'elle aura probablement sur l'avenir industriel de cette région des conséquences qui ne se sont pas encore faites totalement sentir. Par exemple, si les petites structures artisanales continuent à voir leur poids relatifs se réduire au profit d'unités de production déconcentrées appartenant à des grands groupes, cela peut ouvrir la voie aux activités de sous-ensembles et non de sous-traitances. L'enjeu est considérable pour l'industrie vendéenne car cela peut signifier un déplacement de la valeur-ajoutée de l'assemblage du produit final, vers le sous-ensemble, voire le composant ou la technologie qui permet de le mettre en oeuvre.

1.2 L'institutionnalisation de l'action entrepreneuriale

L'approche historique qui précède a montré que le développement industriel du bocage vendéen était surtout l'aboutissement d'initiatives séparées des entrepreneurs et des institutions et non le résultat d'une volonté collective, constat qui nous a permis de vérifier l'hypothèse relative à la contribution déterminante des entrepreneurs locaux à l'industrialisation de la zone. Pourtant, depuis le milieu des années 80, plusieurs phénomènes se conjuguent qui permettent de soutenir la thèse d'une institutionnalisation de l'action entrepreneuriale. Par cette expression, nous voulons désigner deux évolutions :

D'une part, le développement économique qui était avant l'affaire quasi exclusive des entrepreneurs et de leurs représentants (groupements professionnels, chambres consulaires) s'est progressivement institutionnalisé. On voit ainsi apparaître une série d'initiatives politiques (commune, département, région) et administratives destinées à soutenir le dynamisme industriel. A l'origine de cette mobilisation, on trouve probablement les craintes d'une société locale confrontée aux risques que font peser sur elle le chômage, la concurrence internationale, la sous-scolarisation, ou encore la dépendance à l'égard de sociétés étrangères. Même si les entreprises s'appuient toujours sur leurs capacités d'innovation et d'adaptation, on observe depuis quelques années une tentation de jouer la carte de l'Etat et du protectionnisme, ou celle de l'Europe et de ses aides financières. Comme si finalement, les difficultés étant si profondes que les chefs d'entreprise et leurs partenaires institutionnels locaux s'en remettaient aux politiques nationales ou européennes. Toutefois, cette montée en puissance des structures orientées vers le soutien aux entreprises qui devrait renforcer le potentiel départemental en matière d'encadrement économique se heurte au conflit de légitimité qui oppose les struc-

tures entre elles. On observe notamment un décalage entre les institutions de représentation et les acteurs de développement. Les associations de chefs d'entreprise sont au coeur de cette désarticulation. La mise en œuvre d'initiatives parallèles ou concurrentes, le volume des relations informelles constituent des indicateurs de l'absence d'ordonnement collectif en matière de développement industriel local.

D'autre part, cette prise en main de l'économie par l'ensemble des acteurs en charge du développement local s'accompagne non seulement d'une légitimité accrue de l'action entrepreneuriale mais aussi d'un renforcement du pouvoir des chefs d'entreprises vendéens au sein de la société bocaine. En témoigne la forte implantation déjà évoquée des patrons au sein des instances électives départementales et communales, mais aussi leur participation active à différentes associations ou manifestations locales, qu'elles soient médiatiques (création en 1981 de la radio Alouette F.M.), culturelles (le Puy du Fou) ou sportives (création du Vendée Globe Challenge en 1990). Sans doute cette intrusion des patrons vendéens dans des espaces non strictement économiques participe-t-elle plus généralement de la réhabilitation de l'entrepreneur observée dans les années quatre-vingt en France²³. On pressent, en effet, qu'une société confrontée à une crise structurelle puisse se retourner vers un groupe social porteur d'innovations. Mais dans le cas de la Vendée, ce qui nous semble constituer une nouveauté c'est la réhabilitation de l'entrepreneur en tant que premier responsable de l'avenir de la communauté locale. Comme si les habitants semblaient vivre au rythme des entreprises implantées dans les communes, partageant avec leurs dirigeants les craintes et les espoirs que la conjoncture économique fait peser sur leur possibilité à terme de continuer à vivre au pays.

1.3 La modification du pacte social vendéen

Alors que par le passé, les industriels vendéens avaient su puiser les forces de leur développement dans les relations qu'ils avaient établies de manière très étroite avec la communauté locale, il apparaît qu'à la date de l'étude ce pacte social s'est modifié du fait d'au moins deux évolutions.

Au niveau de la société bocaine, tout d'abord, nous avons vu que les établissements industriels ont longtemps vécu et se sont développés sur une culture d'entreprise que d'aucuns qualifieraient de paternaliste, mais qu'il est sans doute plus juste d'appeler familiale et artisanale, et sur une sorte de pacte social local qui faisait obligation morale aux patrons d'être une source d'emploi pour la population. Le bon climat social doit sans doute beaucoup à cette loi tacite de la société locale qui a permis à la campagne de se peupler d'usines. Aujourd'hui pourtant, on ressent un certain ma-

²³ - A ce propos, H. BOUCHIKI et J. KIMBERLY remarquent : « *L'entrepreneur, qu'on croyait enterré par le manager professionnel, retrouve une nouvelle jeunesse. Il est courtisé par la classe politique, les journalistes et l'opinion publique* ». BOUCHIKI H., KIMBERLY J. - *Entrepreneurs et gestionnaires*, op. cité, p. 15.

laisse dû en partie, comme nous l'avons souligné, à la perte d'identité locale qui atteint les entreprises. Mais bien d'autres changements sont observables dans les communes qui portent atteintes au cadre socio-culturel qui a soutenu l'industrialisation vendéenne : les agriculteurs se comptent désormais sur les doigts d'une main dans les communes, les prêtres commencent à faire défaut pour desservir chaque paroisse et en dépit du maintien d'une relative vitalité des campagnes, de nombreux bourgs sont menacés par la fermeture de magasins (Cf. Tableau n°40). Même si cette question de la disparition de l'artisanat et du commerce traditionnels participe d'une tendance française plus globale de dévitalisation du milieu rural, elle prend en Vendée une signification particulière puisque de nombreuses entreprises industrielles ont pour origine le fertile atelier de l'artisan.

Tableau n°40 : Evolution entre 1971 et 1989 du nombre d'établissements artisanaux et commerciaux pris en compte dans l'étude

Cantons	Alimentation	Ameublement	Elect./Méc.	Textiles	Divers	Total
Les Herbiers	- 38	1	6	8	- 7	- 27
Montaigu	- 37	0	36	11	8	18
Mortagne/Sèvre	- 42	- 5	8	- 7	4	- 42
Pouzauges	- 29	3	15	- 8	- 10	- 29
Rocheservière	- 16	2	6	- 5	- 8	- 25
St Fulgent	- 29	0	14	- 8	- 10	- 29
Vendée	- 795	- 21	415	119	200	- 82

Sources : listes électorales C.C.I. et Chambre de métiers, Etude Chambre de métiers 1992.

Au sein des entreprises, ensuite, le pacte "taylorien" qui garantissait certaines rétributions (promotion, prime, etc.) en échange du travail nous semble également remis en cause. Deux mouvements paraissent ici se conjuguer. Du côté des employeurs, l'internationalisation des échanges, les pratiques de délocalisation compétitives, et certaines modernisations organisationnelles peuvent provoquer un relatif éclatement des structures de l'entreprise, entre plusieurs sites, entre plusieurs activités, entre des ateliers aux flexibilités différentes. Pourra-t-on alors maintenir ces rapports salariaux si particuliers, et reproduire à l'avenir de tels processus d'innovation tout en préservant l'emploi. Qui en sera porteur, si l'intérêt des individus vient à se séparer de celui de l'entreprise ? H. BOVAIS et O. DESMEDT soulignent par exemple la difficulté des agents de maîtrise vendéens à vivre actuellement la modernisation organisationnelle et managériale. Même s'ils sont redevables à leur patron de leur avoir permis une ascension professionnelle, ils vivent souvent comme une remise en cause personnelle le changement de leurs rôles traditionnels impulsé par leur dirigeant. « *Le malaise et l'incertitude qui en découlent se traduisent par une attitude souvent attentiste, voire même par une résistance active aux actions de rationalisation et de modernisation* »²⁴. Du côté des autres salariés, l'accroissement des compétences peut non seulement déboucher sur une revendication

²⁴ - BOVAIS H. DESMEDT O. - *Du miracle au défi vendéen*, op. cité, p. 36.

d'un meilleur salaire, mais il peut aussi conduire des ouvriers et des cadres à changer d'entreprise, à se déplacer. Bref, à manifester moins d'attachement à son entreprise que par le passé : « *on ne fera plus nécessairement toute sa vie à Fleury Michon* »²⁵.

Pour autant, doit-on considérer que le mode de développement tout à fait original identifié dans la période antérieure n'est pas reproductible ? Ce qui pose le problème plus général de la continuité des systèmes industriels localisés.

2. Du phénix et autres paradoxes.

De ce qui vient d'être dit, il découle que le Haut-Bocage serait en train de passer d'une étape à l'autre de son développement et que ce passage comporterait des risques pour la pérennité du système lui-même. Partant du constat qu'une partie des constituants traditionnels de l'industrie locale perdent ses caractéristiques proprement vendéennes en s'ouvrant aux autres espaces, le danger existe que ce système industriel puisse se banaliser ou se dissoudre dans l'entité externe que constitue le secteur dans son acception nationale ou internationale. Pour G. MINGUET, la « *mutation profonde du modèle* » qui s'est introduite dans la dynamique interne forte qui prévalait dans le local choletais est consécutive à « *la transformation de l'appareil productif et à la désarticulation du système politico-économique d'acteurs* »²⁶. D'autres auteurs, après avoir diagnostiqué les contradictions ou les insuffisances du tissu industriel local et les déchirures sociales qui lui sont associées (chômage, concurrence internationale, dépendance à l'égard de décisions de sièges de multinationales, sous-scolarisation, etc.), pronostiquent même sa disparition faute pour lui, estiment-ils, de pouvoir relever le défi de la modernisation. A la fin de l'étude qu'il a dirigé en 1992, M. CROZIER conclut par exemple : « *la spécificité du management vendéen n'offre pas de réponses suffisantes aux nouvelles contraintes économiques. Bien plus, le modèle ancien qui avait permis l'essor industriel local est progressivement devenu un facteur fragilisant face à une concurrence qui a su anticiper et se structurer en fonction des contraintes du marché* »²⁷.

Pour ce qui nous concerne, en l'état actuel de nos connaissances, nous ne partageons pas entièrement ce sombre pronostic car parallèlement à cette ouverture du district vendéen sur les espaces nationaux et internationaux, nous observons également un redéploiement local destiné à lui assurer une nouvelle expansion. Nous voyons par exemple dans les initiatives locales apparues ces dernières années (association de chefs d'entreprise, politique de désenclavement, développement de la formation, etc.), les signes d'une mobilisation interne face aux perturbations externes, destinée à relancer le développement. Les actions impulsées sont nombreuses de la part des principaux parte-

²⁵ - WOLFER B., "Culture d'entreprise et innovation", op. cité, p. 139.

²⁶ - MINGUET G., "La Petite République du Choletais", op. cité, p. 7.

²⁷ - CROZIER M. (Sous la direction de) - *Du miracle au défi vendéen*, op. cité, p. 43.

naires concernés (industriels, Chambre de commerce, associations et groupements professionnels, syndicats, Etat, collectivités locales, etc.), actions dans lesquelles les pouvoirs publics locaux prennent une place importante. Parmi les résultats les plus explicites, nous retiendrons l'amélioration incontestable du réseau (auto)routier, le développement de l'enseignement supérieur et spécialisé tant à la Roche-sur-Yon que dans les bassins d'emploi, la réalisation d'importants investissements structurants dans le domaine touristique, industriel, maritime, de santé, etc.

Alors quelle conclusion tirer du cas vendéen ? Peut être simplement que les systèmes locaux se maintiennent en permanence par l'équilibre des forces locales et la pression qu'exerce l'extérieur (que ce soit la pression du marché, celle de la grande entreprise ou celle des organisations politico-administratives). Comme l'écrit B. COURAULT, « *Tant que les acteurs qui œuvrent dans ces systèmes puisent en eux les forces et les moyens de leur propre renouvellement, ils se maintiennent en évoluant de telle ou telle manière. mais lorsque les forces d'origine externe parviennent à l'emporter, c'en est fini de leur propre capacité à s'auto-reproduire ; elles peuvent durer, persister ou évoluer selon des formes dérivées, mais elles ne le font qu'en réinvestissant des formes de développement économique externes à la région* »²⁸. C'est en vertu de cette grille de lecture que nous pensons, à l'inverse de ce qu'affirme M. CROZIER, que les formes de développement prises en ce moment par les entreprises vendéennes continuent d'emprunter aux formes passées tout en se laissant pénétrer par les formes nouvelles qu'elles parviennent à maîtriser à leur profit, alors que précédemment tout le système local y puisait les moyens de son autonomie.

Certes, cette continuité se manifeste sous d'autres modalités. Ne serait-ce que pour les industriels, on voit bien qu'ils inscrivent aujourd'hui leurs actions sur une échelle plus large, nationale ou européenne, qui sort du cadre professionnel local pour se recaler sur le contexte direct d'une compétition internationale sans doute plus contraignante. Mais ce mouvement s'accompagne parallèlement d'une prise en compte de la variable territoriale comme élément fondamental de développement, ce qui permet sans doute de comprendre la façon dont, depuis quelques années, le politique cherche à prendre l'initiative dans le domaine de l'économie locale²⁹. Les nouveaux besoins de l'industrie et la plus grande complexité des systèmes de production se traduisent par des demandes plus précises de services aux entreprises. Dans ce mouvement, on devine que les modes traditionnels de régulation de la société bocaine (marché, famille, groupements professionnels, associations diverses, etc.) risquent de ne pas suffire à garantir la reproduction du système. Sans doute, faut-il amplifier les collaborations entre entreprises pour renforcer les réseaux à finalité productive, mais il s'agit peut être surtout de faire davantage travailler ensemble les industriels et leurs partenaires locaux (élus, ad-

²⁸ - COURAULT B., "Cholet, un exemple de district industriel français", op. cité, p. 75.

²⁹ - En particulier, les villes de Cholet et de la Roche-sur-Yon se restructurent en pôles économiques et commerciaux pour mieux articuler ville et redéploiement d'une industrie qui était largement implantée en milieu rural.

ministrations, associations) à la recherche de nouvelles solidarités spatiales, de sorte que soit renforcé le niveau intermédiaire entre l'organisation interne du système issu des rapports de réciprocité et le marché.

PDF Create 8 Trial
www.nuance.com

THESE de DOCTORAT en SOCIOLOGIE

Présentée et soutenue publiquement par :

Benoît RAVELEAU

Directeur de Thèse : Mme le Professeur Françoise PIOTET

Laboratoire Georges Friedmann (C.N.A.M. - Paris)

Titre de la thèse

LES ENTREPRENEURS INDUSTRIELS DU BOCAGE VENDEEN : Essai sur la contribution des chefs d'entreprise au développement industriel du nord-est de la Vendée.

Résumé de la thèse

Cette recherche vise à mieux comprendre le rôle et la place des patrons dans le développement industriel du bocage vendéen. Elle s'appuie sur les travaux sociologiques consacrés à l'entrepreneuriat et à l'industrialisation en milieu rural. Dans le cas du nord-est vendéen, nous avons à faire à une zone de peuplement dense mais diffuse, liée à l'essaimage des entreprises industrielles dans une trame serrée de bourgs et de petits villages. Ce territoire est associé, avec les Mauges, à un type particulier d'industrialisation en milieu rural auquel on donne le nom de "nébuleuse choletaise". Il s'agit d'un système de petites entreprises spécialisées qui favorise la transmission d'une professionnalité et le libre échange des idées nouvelles nécessaires au développement de la flexibilité et de l'innovation. Un tel système local s'apparente à ce que l'on peut à bon droit baptiser district industriel, tant il est indéfectiblement organisé autour de solidarités locales dans lesquelles l'ensemble des ressources locales, main-d'oeuvre et entrepreneuriat, est fortement partie prenante.

Le principal constat qui ressort de l'observation de ce territoire demeure la prégnance de la logique entrepreneuriale. L'histoire de beaucoup d'ateliers de cette région montre ainsi un passage progressif du stade artisanal au stade industriel : une mutation lente, souvent hasardeuse et difficile de petites entreprises dont les patrons assurent le risque financier, commercial et technique. Ici, les capitaux et les techniques semblent avoir suivi et accompagné le dynamisme entrepreneurial et les performances productives, et non l'inverse comme c'est communément le cas. A la question du pourquoi de cette réussite entrepreneuriale, il faut se garder de ne retenir que la créativité et l'esprit d'initiative des gens de la région. En effet, les multiples biographies étudiées montrent que les entrepreneurs ne sont pas forcément des individus exceptionnels, et encore moins des preneurs de risque invétérés. Ils savent surtout concentrer leurs forces pendant des années à la poursuite d'un même projet, en proposant un jeu à somme positive à tous les partenaires dont ils sollicitent la contribution. Contrairement au mythe toujours vivace de l'entrepreneur doté de qualités rares, cette radiographie des patrons vendéens montre qu'ils sont proches de leurs salariés par leur trajectoire et par leur conduite, qu'ils s'appuient sur de nombreux réseaux pour mener à bien leur activité et qu'ils sont attachés à des valeurs héritées du passé qui ont encouragé et encadré les initiatives économiques.

Mots-Clés : Entrepreneur, Développement local, District industriel, Vendée, Rationalité, Réseaux sociaux.

PDF Create 8 Trial
www.nuance.com