

PMI ET MILIEU RURAL, NOUVELLES DONNES

Marie RAVEYRE

Chargé de recherche, Sociologue et économiste.
IRES (Institut de Recherches Economiques et Sociales)
16 Boulevard du Mont d'Est 93192 Noisy le Grand Cedex
Mel : Marie.RAVEYRE@ires-fr.org

L'avenir des entreprises industrielles en milieu rural serait-il aussi catastrophique que certains discours pessimistes, les plus souvent entendus, le laissent présager ? En effet, nombres d'études ont mis en évidence une tendance au déclin, que le contexte de crise économique actuel ne ferait qu'exacerber. Ce constat, fondé sur des observations bien réelles, risque, en focalisant l'attention sur ce qui disparaît, de masquer l'émergence de nouvelles dynamiques de développement. N'a-t-on pas, en effet, tendance à considérer que pour le milieu rural les cartes ont été distribuées une fois pour toutes et que les possibilités de jeux sont toujours les mêmes ? Or la crise actuelle est aussi une recomposition du système productif ; si des types de dynamiques industrielles entrent en désuétude, d'autres se mettent aussi en place. Les atouts et handicaps du milieu rural ne sont plus forcément du même ordre que par le passé, ceci d'autant plus que l'évolution sociale de ce milieu modifie les données du problème.

Les entreprises changent et le monde rural aussi, leurs évolutions réciproques sont-elles fatalement de sens contraires ? Pour contribuer à la réflexion sur ce thème nous nous avons choisi de focaliser l'attention sur des petites entreprises industrielles rurales en bonne santé, afin d'analyser les raisons de leur dynamisme et de dégager, ainsi, quelques pistes quand aux possibilités actuelles de développement des entreprises dans ce milieu. Les entreprises observées ne sont pas des entreprises artisanales et, par ailleurs, elles n'appartiennent pas au secteur agricole et à l'agro-alimentaire - types d'entreprises qui sont le plus souvent étudiées dans le cas du milieu rural -. Relevant du secteur industriel (fabrication de produits intermédiaires ou de consommation), créées au cours des vingt dernières années, ces entreprises donnent à voir des cas concrets d'industrialisations récentes en milieu rural.

1. MÉTHODOLOGIE ET PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON

Notre étude s'appuie sur un échantillon de 21 PMI sélectionnées parmi une centaine de PME auprès desquelles nous avons mené des enquêtes, lors de plusieurs travaux de recherche portant sur des entreprises ayant bénéficiées d'aides à la création d'emploi,¹ en retenant de façon systématique les PME situées en milieu rural, hors des zones périurbaines.

L'une des particularités de cet échantillon est de ne retenir que des entreprises créatrices d'emploi, car c'est suivant ce critère que des aides aux entreprises ont été attribuées. Ce mode de constitution de l'échantillon permet ainsi de focaliser l'attention sur des PME en expansion. Si cet échantillon ne saurait être représentatif de l'état actuel des PME en milieu rural, il permet de fournir des études de cas significatives du fait que des entreprises peuvent trouver, dans ce milieu, des possibilités de développement².

Ces PME ont été observées de façon directe sur la base d'entretiens avec leur dirigeant et de visites des locaux. Elles ont une moyenne de 35 salariés et appartiennent à différents secteurs d'activité. De création récente, 17 d'entre elles ont été fondées par leurs

¹ Raveyre, 1993, 1999.

² On sait par ailleurs, qu'un mouvement de création d'établissements d'activité non agricole dans les zones rurales en France, a été identifié depuis 1981, par plusieurs travaux (cf: notamment, Bontron 1991)

dirigeants actuels dans les années quatre-vingt /quatre-vingt dix, et 4 sont des reprises. Elles sont réparties sur l'ensemble du territoire national, dans des départements peu urbanisés. Quatre d'entre elles seulement sont établies dans de petites villes (Sens, Fontenay le Conte, Montbrison) ; dix entreprises se trouvent plus particulièrement isolées, implantées sur des communes éloignées des grands centres urbains (Attigny à 40 km de Charlesville Mezière, Aiton à 30km d'Alberville, Mortagne sur Sèvre à 10 km de Cholet, Mauléon à 100 km de Lourdes...)

Répartition des PME étudiées par secteur d'activité et par effectif salarié.

SECTEUR	EFFECTIF				
	<10	10-25	26-50	50-200	TOTAL
Mécanique	2	1	3	2	8
Electronique & informatique	1	1	1	1	4
Transformation de matières plastiques	1	2	1		4
Transformation de matériaux spéciaux		1	2		3
Industrie du bois		2			2
TOTAL	4	7	8	3	21

NB : Sur l'échantillon, 3 entreprises appartiennent au secteur des biens de consommation : horlogerie, automobile (fabrication de 4/4), menuiserie.

En dépit de la variété de leurs secteur d'activité et de la diversité de leur situation géographique. ces PMI, présentent à l'analyse, des caractéristiques communes. Elles apparaissent appartenir à un même modèle socio-productif, caractérisé par un mode de fonctionnement adaptatif et un profil d'entrepreneur spécifique.

Anciens cadres urbains, ces derniers ont des comportements et des systèmes de valeurs éloignés de ceux des patrons traditionnels de PME. Remettant en cause tant le modèle de l'entreprise familiale que celui de la grande entreprise "rigide et bureaucratique", ces dirigeants correspondent à un sous-groupe social de cadres, d'apparition relativement récente. Le mode de fonctionnement de ces PMI paraît porter la marque des représentations de leurs dirigeants, en quête d'un autre modèle managerial, envisageant sans réticence innovations technologiques et ouvertures commerciales. En effet, la performance de ces petites entreprises, que l'on ne peut qualifier de "high tech", semble provenir de quatre orientations principales, communes à ces entreprises : la spécialisation sur des créneaux de marché, l'élasticité technique, l'intégration dans des réseaux interentreprises à la fois locaux et nationaux/internationaux et la flexibilité du travail. Cet ensemble de traits communs à ces entreprises esquisse les contours d'une forme particulière de PME.

Cette forme paraît se démarquer du modèle de la PME indépendante traditionnelle, proche de l'artisanat, fondée sur la coutume et des valeurs familiales. Les PME de ce type peuvent être caractérisées comme des entreprises où la possession du capital est considérée comme un bien patrimoine transmis de générations en générations, où le pouvoir managerial s'appuie sur une légitimité de type paternaliste. Elles reposent essentiellement sur des liens locaux de production limités à de petites zones géographiques, et valorisent des marchés de proximités. Les modes de fabrications et la qualité du produit se réfèrent à une tradition. Ce

type de PME est proche du modèle de l'entreprise du cercle familial élargi (Bunel, Saglio, 1979) et du modèle de production domestique (Boissard, Letablier, 1987). Elle se différencie aussi du modèle du système industriel localisé (Raveyre, Saglio, 1988, Colletis et al. 1990), ou des districts industriels (Bagnasco 1977, Becattini, 1989). En effet, ces PME n'appartiennent pas à des ensembles d'entreprises centrées sur une spécialité, à l'image de la coutellerie à Thiers (Trouvé, 1992) ou de la chaussure dans le Choletais (Courault, Rerat, 1987). Situées dans des zones faiblement industrialisées, elles ont des activités peu liées à celles des entreprises environnantes. On remarquera que, cette nouvelle forme de PMI, ne paraît pas spécifique au milieu rural, car on a pu l'observer aussi en milieu urbain, toutefois elle semblerait trouver en milieu rural un terrain particulièrement favorable, lié, pour une grande part, à des facteurs d'ordres socioculturels.

Dans le cadre d'une approche située dans le champ de la socio-économie de l'entreprise, nous nous attacherons à analyser les particularités de ces nouvelles PMI et la façon dont elles s'inscrivent dans le milieu rural, en s'interrogeant plus particulièrement quant aux facteurs ayant concouru à leur développement. A partir des lignes de forces qui se dégagent de l'échantillon, aborderons successivement le profil des dirigeants, les stratégies de développement des entreprises, les modes de gestion des ressources humaines.

1 -DE NEO-ENTREPRENEURS RURAUX.

Les chefs d'entreprises rencontrés lors de nos enquêtes ne sont pas à proprement parler des entrepreneurs locaux, contrairement à ceux que l'on prête souvent au milieu rural, particulièrement quand il s'agit de création d'activité. Hors du schéma classique, ils le sont aussi relativement au modèle du patron de PME traditionnel.

- Des cadres diplômés quittant la ville.

Majoritairement d'origine urbaine, ces dirigeants, pour la moitié d'entre eux, ne sont pas nés dans la région d'implantation de leur entreprise. La filiation au milieu rural est donc faible, ce qui contredit la thèse qui veut que les créations de PME dans ce milieu soient le fait d'enfants du terroir. S'il est vrai que pour certains il y a actuellement identité entre lieu de naissance et lieu de travail, c'est au sens large d'une région, et non pas d'une commune. Dans leur ensemble, le parcours de ces entrepreneurs est marqué par une grande mobilité géographique, nombre d'entre eux ont vécu dans d'autres régions, parfois même à l'étranger.

L'image classique de chef d'entreprise d'aussi petite taille, renvoie à un profil de personne de niveau de diplôme peu élevé, ayant assuré auparavant des fonctions de chef d'atelier ou de technicien. Or ce cas de figure est ici fort rare : nous sommes en présence essentiellement de cadres : 86% d'entre eux ont un niveau supérieur au BAC, dont 61% ayant une formation supérieure à BAC+3. Si l'augmentation du niveau de formation des créateurs d'entreprise au cours des quinze dernières années, a été souligné ailleurs³, elle apparaît cependant particulièrement conséquente dans les cas que nous avons observés. Pour prendre un point de comparaison, l'enquête SINE de l'INSEE, montre que les créateurs d'entreprise, en 1994, sur l'ensemble du territoire national, ont une formation supérieure au BAC pour 40,6% d'entre eux, dont 13,2% avec une formation supérieure à BAC+3⁴.

Le profil de dirigeant qui se dégage des cas étudiés paraît donc très spécifique, il semblerait significatif d'un certain changement social. En effet, ces dirigeants de formation supérieure, (voire des plus prestigieuses, telles que l'ENA et polytechnique), abandonnant des fonctions de cadres pour fonder leur entreprise aux alentours de la quarantaine, ne

³ Guyot, 1987.

⁴ Cf : INSEE, 1996. L'enquête Système d'Information sur les Nouvelles Entreprises (SINE), porte sur un échantillon représentatif de 30 000 entreprises créées ou reprises au premier semestre 1994. Par ailleurs, l'étude de Bunel et Saglio, en 1979, avait mis en évidence que dans 81% des cas les "fondateurs" d'entreprise étaient sans formation supérieure au BAC.

semblaient pas tenus d'adopter une position de retrait. Aussi, ce mouvement de *Retour à la PME* serait plutôt significatif d'une modification de système de valeurs, comme semblent le confirmer les propos tenus par ces dirigeants. L'analyse de ces discours, fait apparaître une représentation particulière de l'entreprise, dans laquelle la grande entreprise n'est pas le modèle idéal de référence, et la petite celui de la médiocrité. Au contraire, la PME est présentée comme un lieu privilégié d'exercice effectif du pouvoir managérial, opposée *aux lourdeurs de structure, et à la sclérose des grandes entreprises*. En cela, ces dirigeants ne sont pas étrangers au mouvement de revalorisation de la PME des années 1980, dont une certaine presse managériale s'est faite l'écho.

Le choix du lieu d'établissement de l'entreprise, s'il est fréquemment le fait d'un désir de retour aux origines, bien que celles-ci soit plus électives que réelles, semble lié à un goût pour l'environnement naturel. Souvent, ce dernier a été déterminant pour le choix du lieu d'implantation, les sites étant jugés relativement équivalents du point de vue des ressources productives et des systèmes d'aides locaux, qui sont fréquemment présents dans ces zones rurales. Cet attrait pour la nature se retrouve dans l'aménagement des locaux, où un souci de mise en valeur de l'environnement se donne à voir : une entreprise est installée dans une vieille ferme restaurée dans le style rustique, une autre a un atelier avec une verrière donnant sur la forêt... On peut remarquer que cet intérêt pour la nature paraît plus correspondre à un système de valeur propre à une certaine catégorie de cadres urbains, qu'à celui de patrons traditionnels de PME rurales.

- Des *dirigeants*, pas des patrons.

Si ces dirigeants se montrent critiques à l'égard des grandes entreprises, ils ne reconduisent cependant pas le modèle de la PME familiale traditionnelle. En effet, le mode de fonctionnement de leur entreprise n'apparaît pas comme fortement articulé à la parenté : la famille travaille dans l'entreprise que dans un tiers des cas, et seulement un quart des épouses de dirigeants participent à l'activité ; celles-ci exerçant souvent une activité correspondant à une formation supérieure : enseignement, médecine... Par ailleurs, la très grande majorité de ces dirigeants n'envisagent pas que leurs enfants prennent leur succession.

Dans leur ensemble, ces entrepreneurs semblent considérer leur entreprise plus comme un outil que comme un bien patrimonial. Si pour eux la possession du capital est toujours une garantie d'autonomie, cette propriété est souvent partagée : dans les deux tiers des cas, les entreprises observées présentent une direction collégiale. Les *associés*, de compétences complémentaires, sont souvent des cofondateurs qui se sont choisis selon des critères affinitaires, au sein de réseaux de collègues de travail ou d'anciens élèves. En s'associant pour créer une entreprise, ces dirigeants font partie d'un phénomène, relativement nouveau, qui a pu être observé ailleurs⁵. Ce partage du pouvoir, s'il correspond à un fractionnement de risques, manifesterait aussi une conception plus instrumentale du capital, où celui-ci apparaît en premier lieu comme un moyen pour que l'entreprise puisse fonctionner. Sans doute peut-on voir ici la marque du passage de ces dirigeants par le statut salarié.

Ces chefs d'entreprise ne reproduisent donc guère le modèle de la PME familiale. Ils récusent d'ailleurs le vocable de *patron* qu'ils rattachent à cette dernière. Se désignant comme des *dirigeants*, ils invoquent ainsi un autre type de légitimité. Critiques autant de *la rigidité bureaucratique* de la grande entreprise classique, que de *l'attribution* de la PME familiale, ces dirigeants présentent leur entreprise comme une *équipe*. Cette représentation de l'entreprise, semble correspondre aux particularités culturelles de ce sous-groupe social de cadres. En effet, ces derniers, valorisent l'autonomie et le retour à des principes plus conviviaux, tout en récusant l'individualisme. Leur idéal d'entreprise, tel qu'il apparaît au travers de leurs discours, se présente comme un modèle d'entreprise à *taille*

⁵ CEPME, 1986. Par ailleurs, l'enquête SINE de l'INSEE, (op cité), fait apparaître que 21,2% des créations d'entreprises, en 1994, se sont faites avec des associés.

humaine∅, dont la réussite ne peut être que collective. On remarquera que cette conception de l'organisation de l'entreprise s'apparente aux nouveaux modes de management participatif, donnant une place centrale à la mobilisation des ressources humaines.

Pour que ce modèle d'adhésion perdure, la grande majorité de ces dirigeants n'envisage pas que l'entreprise dépasse un effectif de cinquante salariés. Dès lors, le développement de l'activité doit, pour eux, se faire en créant des sociétés satellites, des quasi-filiales autonomes, donnant parfois naissance à des micro-groupes⁶. Ce principe a déjà été mis en pratique par le tiers d'entre eux. Ce souci de maintenir de petites unités correspond aussi à la recherche d'une plus grande souplesse productive. L'entreprise doit pouvoir s'adapter, et pour cela éviter centralisme et concentration, afin d'exploiter à moindre risque des créneaux de marché, qui lorsqu'ils disparaissent n'affectent alors qu'un seul satellite.

La tendance d'ensemble dessine donc un profil de créateurs d'entreprise relativement original, de cadres retournant à la campagne et à la PME, des *Ænéo-entrepreneurs ruraux*∅, dont les caractéristiques ne sont pas à rattacher à un milieu local spécifique, mais à une catégorie de cadres en quête d'autres modes de vie et d'autres façons d'exercer leur activité professionnelle. Le milieu rural ne serait donc pas déserté par les nouvelles formes d'entrepreneuriat. La représentation de l'entreprise de ces dirigeants, différente de celle du patron de PME traditionnel ou du directeur de grande firme industrielle, semble avoir joué un rôle moteur dans les orientations qui ont été données à ces entreprises.

2- UNE TACTIQUE D'ADAPTATION AU CONTEXTE CONCURRENTIEL ET TECHNOLOGIQUE

Si les PME étudiées sont en expansion, la raison de leur performance ne se trouve pas du côté de la mise en œuvre de véritables innovations de produits ou de procédés. Elle paraît résider en une logique particulière, mise en œuvre dès leur création : misant sur la qualité du produit, la stratégie commerciale de ces PME s'articule étroitement avec une valorisation ingénieuse des ressources technologiques, s'appuyant sur une mobilisation de réseaux interentreprises dépassant le niveau local.

- Stratégie commerciale : la carte de la spécialisation.

Pour définir leurs marchés, les dirigeants de ces PME ont opté pour des stratégies qui, compte tenu du contexte concurrentiel et de leurs moyens, pouvaient leur assurer le plus possible d'autonomie et de compétitivité. Ils ont, généralement, cherché à éviter les situations de sous-traitance captive, jugeant la dépendance avec le donneur d'ordre trop contraignante. Très majoritairement, les PME étudiées ici ont des produits propres ; si quatre des entreprises sont sous-traitantes, c'est sur des produits spécialisés, dont elles maîtrisent la conception et le savoir faire de fabrication. D'autre part, ces entrepreneurs ont misé sur des produits à forte valeur ajoutée, laissant ainsi de côté les produits de consommation de masse, qu'ils considèrent trop fortement concurrencés et nécessitant des équipements lourds et rigides.

Leur stratégie concurrentielle consiste à jouer la carte de la spécialisation, en misant sur la qualité du produit, plutôt que sur le faible prix, ainsi que sur l'adaptation à la demande du client. L'originalité de leurs produits ne frappe pas un œil non averti, car elle repose fréquemment sur des astuces exclusives, et des adaptations inédites : ainsi l'une des PME fabrique des pavés en verre dont la forme permet un assemblage jusque là inégalé, une autre est la spécialiste mondiale de la pompe hydraulique *Æsilencieuse*∅. Spécialistes, ces PME le sont ainsi *Ædu mouton à cinq pattes*∅, suivant les termes de leurs dirigeants. Concevant de

⁶ Le développement de micro-groupes est d'ailleurs un des faits marquant de l'évolution des formes d'organisations productives au cours des deux dernières décennies. En cela, les entreprises étudiées participent d'un mouvement plus général observé notamment au niveau de l'espace français..

micro - innovations de produits, ces entreprises donnent à ceux-ci une identité particulière et les différencient des autres sur le marché.

Par ce type de politique de produit, ces entreprises s'éloignent des relations de sous-traitance classique, car elles se positionnent ainsi, de fait, en concepteurs de produits. Par cette politique, il s'agit de valoriser des créneaux dans les interstices laissés inoccupés par les concurrents ; créneaux qui ne sont pas limités à un marché local, mais qui leur assurent une ouverture nationale, et, pour plusieurs, internationale. On remarquera ici que ces anciens cadres, contrairement à certains patrons de PME traditionnelles, envisagent sans réticence toutes les possibilités de développement commercial.

Une telle stratégie de petits créneaux spécialisés, nécessite, pour être durable, que l'entreprise soit très mobile sur le marché, afin de se déplacer suivant les opportunités, adaptant sans cesse produits et procédés, (ceci à moindre frais d'investissement). Aussi, cette stratégie apparaît-elle globalement inséparable du mode de mise en oeuvre des techniques particulier à ces PME, reposant sur la flexibilité et l'ingéniosité constante.

- Une valorisation ingénieuse des ressources techniques

Le souci d'éviter la rigidité a été souvent l'un des critères directeurs lors du choix des équipements productifs, ceci d'autant plus que ces dirigeants, sans grands moyens financiers, ne pouvaient assurer des investissements lourds. Ouverts aux nouvelles technologies, ces anciens cadres y recourent de façon modérée (de l'ordre de 50% du parc machines). L'observation des procédés de fabrication fait alors apparaître une curieuse coexistence de celles-ci avec des techniques plus anciennes. Par exemple, on trouve dans le même atelier, un système de conception assisté par ordinateur (CAO) et un tour mécanique classique, ou encore de la CGPAO et des soudeuses manuelles. Si pareil éclectisme peut surprendre, il n'apparaît pas sans rationalité. Outre le fait que ceci est moins onéreux, ces deux techniques de générations différentes ont pour caractère commun d'être modulaires⁷. C'est à dire que chaque machine se présente comme une unité ne dépendant pas nécessairement d'un ensemble, contrairement à celles de la génération intermédiaire (automatisme simple de type ligne de montage). On peut, par exemple, introduire un seul tour à commande numérique dans un atelier équipé en matériel classique.

Ce type d'équipement présente l'avantage de pouvoir fractionner les investissements suivant les capitaux disponibles, puisque chaque machine peut être achetée à l'unité. Par ailleurs, cette plus grande autonomie des techniques explique que ces petites entreprises du milieu rural puissent fonctionner en l'absence de proche environnement industriel, du fait de leur moindre dépendance de procès.

L'association de ces techniques, si elle peut paraître peu orthodoxe, n'en donne pas moins lieu à des bricolages inédits, à des innovations fort discrètes, qui constituent une partie du capital de secrets de fabrication de l'entreprise. Mais aussi, le recours à ce type d'équipement permet de mener à bien la stratégie concurrentielle du *Æcréneau de marché*^Ø, particulière à ces entreprises. Les techniques utilisées ont pour communes caractéristiques de permettre des fabrications de haut niveau de performance, (du fait de leur précision), ainsi que des productions flexibles, (permettant de changer de modèle de produit sans changer d'équipement et de fabriquer à l'unité ou en petites séries). C'est en valorisant ces possibilités que ces PME proposent des produits spécialisés pouvant être modifiés suivant la demande des clients.

On notera, que si certains avaient fondé des espoirs dans les nouvelles technologies de communication, qui devaient permettre le développement du télétravail en milieu rural, il semble que l'on ait sous-estimé les possibilités de revitalisation des PME de ce milieu par l'utilisation des nouvelles technologies de production. En effet, ces dernières plus autonomes et flexibles sont intégrables dans de très petites entreprises, qui peuvent ainsi atteindre un haut niveau de performance, même si elles sont isolées sur le territoire. Le rôle des nouvelles

⁷ Gonod, 1983.

technologies de communication (NTC) et cependant important pour l'essor de ces entreprises, de même que le développement des infrastructures de transport : tous deux opèrent un certain désenclavement de l'espace rural, facilitant l'accès tant informations qu'aux marchés.

- L'inscription dans des échanges en réseaux dépassant le niveau local.

Les réseaux interentreprises dans lesquels s'inscrivent ces PME présentent une configuration différente de celles que l'on avait analysée dans le cas du système industriel local d'Oyonnax⁸. Plus endogènes au site, ils reposaient essentiellement sur des relations de coopération - concurrence entre entreprises locales du même secteur de la transformation des matières plastiques. L'étude des relations privilégiées que les PME de notre échantillon entretiennent avec d'autres entreprises, conduit à mettre en évidence des réseaux de deux types, ayant chacun un champ d'action spécifique.

Le réseau vertical avec les clients et fournisseurs nationaux (et internationaux), contribue à assurer de la qualité des produits et l'efficacité technique de ces PME. Les relations avec les clients sont très développées afin d'apporter une réponse adaptée aux particularités de la demande. Ces relations peuvent aller fréquemment jusqu'à la conception commune du cahier des charges et le suivi commun des différentes étapes de fabrication. De même, les relations avec les différents *Æpartenaires industrielsØ*, qu'ils soient fournisseurs ou sous-traitants, sont souvent étroites, dans le but d'assurer une meilleure utilisation des techniques et de parvenir à une maîtrise plus globale de l'ensemble de la chaîne opératoire. Par exemple, une PME fabriquant des machines spéciales, échange des informations sur l'évolution des automatismes avec son fournisseur concepteur de programmes (situé dans une autre région), et discute avec son sous-traitant fabricant de pièces, pour définir les caractéristiques des éléments à intégrer dans une machine en cours de conception. Ces pratiques, le plus souvent non formalisées dans des contrats explicites, reposent essentiellement sur des ententes interpersonnelles où la confiance occupe une place centrale. La nature des échanges est ici de type service : informations techniques et commerciales, conseils, mises au point de procédés...etc. De cette façon, ces PME se donnent la possibilité d'accéder à des services diversifiés, qu'elles n'auraient pas eu les moyens d'entretenir seules ; soit de mobiliser des ressources sans alourdir leurs investissements matériels.

Ces PME sont aussi parties prenantes de réseaux horizontaux, entre *ÆPME collègues localesØ*. Nombre d'entre elles font appel à leurs homologues locales (de différents secteurs d'activité), pour faire face aux variations en qualité et en quantité de leur fabrication. En effet, ces PME sont souvent appelées à connaître d'importantes modifications de leurs capacités productives, du fait de leur réactivité au marché des produits. Afin de répondre aux demandes des clients, parfois diverses et ponctuelles, il leur arrive de louer temporairement du matériel, des locaux, ou de la main-d'oeuvre à des PME voisines, qui elles-mêmes *Ædonnent des coups de mainsØ* dans d'autres occasions. Par exemple, une PME de transformation des matières plastiques, fabriquant habituellement des produits de petites tailles, loue temporairement l'entrepôt d'une entreprise voisine, pour répondre à une commande de coques de voiliers.

Il apparaît donc que si le recours aux réseaux verticaux contribue à l'efficacité technique et à la qualité des produits, celui aux réseaux horizontaux concourt à assurer la souplesse productive et la mobilité des entreprises sur le marché ; deux aspects qui, comme nous l'avons vu, touchent au coeur même du fonctionnement spécifique de ces PME. Cette articulation singulière de réseaux constituerait l'un des facteurs de performance de ces PME, simultanément enracinées dans l'espace local et intégrées à l'espace national (et pour certaines international).

⁸ Raveyre, Saglio, 1984.

3- FLEXIBILITE DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI

La prédominance des critères de qualité des produits, d'élasticité technique et d'adaptation aux variations de la demande des clients, s'appuie fréquemment sur un mode de gestion flexible du travail. Celui-ci repose sur des pratiques spécifiques de mobilisation des compétences et de gestion de la main-d'œuvre. Dès lors, les formes d'organisation du travail observées ici semblent largement correspondre au nouveau modèle de travail post-fordien, misant sur la mobilisation des compétences, dans lequel les salariés doivent faire preuve d'autonomie, d'initiative, d'adaptation et de flexibilité dans la gestion du temps (Lichtenberger 1999, Zarifian 1999). Or, contrairement à certains présupposés, il semblerait que ces pratiques trouvent dans la société rurale française contemporaine un terrain particulièrement favorable⁹.

- La valorisation de compétences polyvalentes et autonomes.

Ces PME emploient majoritairement des ouvriers, spécialisés et qualifiés. Si le niveau moyen de formation n'est pas élevé, les salariés doivent cependant mettre en œuvre des compétences polyvalentes et autonomes et faire preuve de capacités d'adaptation. Dans la mesure où la majorité des PME étudiées recourt à des productions en petites séries ou à l'unité, avec des délais brefs, l'organisation du travail présente souvent une grande plasticité. Tout en étant définie, l'activité des salariés peut être relativement variable. Suivant la quantité et la nature de la demande du client, l'organisation du travail peut être modifiée ainsi que la répartition des salariés sur la chaîne opératoire. Une telle mobilité des salariés à l'intérieur des entreprises nécessite donc la mise en œuvre de savoir polyvalents, les salariés étant amenés à occuper des postes différents, ne correspondant pas toujours à leur qualification d'origine. On observe ceci, non seulement au niveau ouvrier, mais aussi à des niveaux plus élevés de la hiérarchie, comme c'est le cas pour ce technicien qui accomplira une tâche de manoeuvre durant une semaine, parce qu'il y a un *écoulement de bourre*.

Autre qualité souvent demandée aux salariés : l'autonomie. Dans la majorité des cas, comme nous l'avons évoqué, les technologies employées sont de deux types : nouveau et classique. Le caractère modulaire de ces techniques se manifeste dans une moindre interdépendance de postes. Aussi, lors de leur utilisation, l'ouvrier doit assurer une maîtrise globale, et non pas parcellisée, et prendre un certain nombre d'initiatives.

On remarquera que les compétences polyvalentes et autonomes reposent sur une culture technique de la même famille que celle du modèle pré-fordien (lié à l'agriculture et à l'artisanat), qui, de fait, se trouverait, dans une certaine mesure, particulièrement adaptée aux nouveaux modes de produire post-fordiens contemporains.

Le niveau de qualification, dans ces entreprises, n'est pas sensiblement plus bas qu'ailleurs. On notera que, pour ces dirigeants de PME, la recherche du moindre coût de la main-d'œuvre passe le plus souvent après la qualité de celle-ci, les gains de productivité étant plutôt escomptés du côté de la mobilisation des compétences et de la flexibilité du travail (ce qui marque la différence avec l'un des modèles antérieurement dominant d'implantation industrielle en milieu rural, tel qu'il se présentait notamment dans les années soixante-dix, où la recherche de main d'œuvre à bas prix dans les campagnes constituait un objectif prioritaire). Dans cette perspective, les dirigeants estiment que les salariés doivent posséder un bon niveau de maîtrise des techniques. Pour cela on recourt souvent à des stages, en particulier chez les fournisseurs et les clients. Le réseau dans lequel s'inscrit l'entreprise est donc, ici, vertical.

⁹ Comme cela est désormais bien connu, la tendance de fond d'évolution de la société rurale contemporaine est marquée, notamment, par la croissance de la mobilité locale de la population active, une augmentation du niveau de formation, le développement de la pluri-activité des ménages agricoles (voir en particulier : Kayser, 1993 ; Bontron 1992).

- Gestion de l'emploi : mobilité du personnel et variation du temps de travail.

L'effectif moyen de ces PME est de l'ordre d'une trentaine de salariés, avec quatre entreprises employant moins de dix personnes et seulement trois d'entre elles plus de cinquante. La contribution à la création d'emploi de ces PME ne représente donc pas un volume important ; elle apparaît cependant non négligeable relativement à la taille des communes sur lesquelles sont implantées ces entreprises. Sur ces sites ruraux où le tissu d'entreprise est faible, ces PME représentent une part substantielle de l'emploi industriel ; leur présence participe aussi au maintien et au développement de l'emploi indirect.

Si le recrutement des employés et ouvriers a une forte dominante locale, ce n'est pas au sens étroit du terme. Dans leur ensemble, les salariés de ces PME habitent dans un périmètre moyen de cinquante kilomètres des entreprises. On peut voir là un effet de l'évolution des modes de vie ruraux de ces vingt dernières années, où la mobilité territoriale de la population s'est considérablement accrue. Les techniciens et cadres, pour leur part, viennent souvent d'autres régions. Ils peuvent parfois avoir été recrutés par l'intermédiaire du réseau national *Æd'entreprises partenaires*Ø de la PME. On notera que l'une des difficultés rencontrées par ces PME, particulièrement celles situées sur de très petites communes rurales, peut être de trouver du personnel correspondant aux besoins de l'entreprise.

La gestion de la main d'œuvre, dans la majorité de ces entreprises, s'appuie de façon importante sur des modes de régulations informels du temps de travail. Fréquemment, *Æon fait des heures en plus*Ø, le soir, ou le week-end. Si le paiement en heures supplémentaires est rare, les possibilités de *Ærécupérations*Ø, sont souvent la règle. On peut prendre des journées de congés, ou partir à certaines heures pour régler des problèmes personnels, parfois simplement pour cultiver son jardin, ou faire du ski... S'il existe des systèmes de rattrapage, très souvent ceux-ci se font de façon informelle, par des *Æarrangements*Ø entre patrons et salariés. C'est souvent aussi la durée des contrats de travail qui varie. On observe des recours répétés, en appoint, à des contrats à durée déterminée, ou à des contrats à temps partiel. Ces pratiques sembleraient facilitées en zone rurale, car la population de ce milieu, du fait de la fréquente pluri-activité des ménages, ou de la possibilité de loisirs liés à la nature, s'accommoderait plus facilement de cette élasticité d'ensemble du temps de travail.

Cette organisation flexible du travail, qui sollicite accords interpersonnels et compétences des salariés, reposerait, pour partie, sur une mobilisation subjective des salariés. La représentation consensuelle de l'entreprise comme une *Æéquipe*Ø, proposée par ces dirigeants de PME, ne serait pas ici sans jouer un rôle pour susciter l'adhésion du personnel (lequel, par ailleurs, paraît peu marqué par la culture syndicale ouvrière).

Le mode de gestion du travail, que l'on a observé dans ces PME, allie donc tradition et modernité, ententes interpersonnelles et adhésion au projet d'entreprise. En cela, ce type de gestion, de la famille des nouveaux modes de managements participatifs, misant sur la flexibilité et la mobilisation des salariés, semblerait bien s'adapter au milieu rural contemporain, qui présente des caractères culturels mixtes. En effet, on peut avancer, à titre d'hypothèse, que la main d'oeuvre rurale, liant un héritage culturel - technique pré-fordien avec des modes de vie modernes basés sur la mobilité et la pluri-activité, se présenterait comme un potentiel de gestion flexible du travail. Ce qui aurait pu être supposé un handicap pour le développement d'une entreprise performante, apparaîtrait, ici, comme un atout.

Conclusion.

Les orientations prises par ces PMI au niveau commercial, technique et de la gestion de l'emploi, présentent une cohérence d'ensemble, qui confère à ces entreprises un mode de fonctionnement particulier, dont la caractéristique essentielle peut être définie comme une capacité globale d'adaptation. Celle-ci apparaît comme une valorisation ingénieuse des possibilités imparties par l'état du marché et des techniques, compte tenu des moyens financiers de ces PME et de leur contexte géographique. L'étude de ces entreprises rappelle

donc qu'il existe moins des standards de développement que des ajustements à chaque fois singuliers.

Le mode de fonctionnement de ces entreprises semble porter la marque du système de valeurs de ces dirigeants d'un type particulier. Ces cadres supérieurs, remettant en cause les modèles d'entreprises et envisageant sans réticence innovations technologiques et ouvertures commerciales, auraient su trouver en milieu rural des possibilités de développement industriel que les entrepreneurs traditionnels semblent ne pas toujours percevoir. Les raisons de la performance de leur entreprise se trouveraient donc moins du côté de ressources objectives qui auraient fait défaut à d'autres, que dans l'élaboration de solutions originales avec les éléments à leur portée, pour lesquelles leur véritable patrimoine semble surtout socioculturel.

Si cette étude de cas conduit à esquisser les contours d'une nouvelle forme de PME, celle-ci ne semble cependant pas propre au milieu rural, bien qu'elle présente ici des aspects spécifiques. En effet, des PME de types apparentés ont pu être observées ailleurs (Ardenti, Vrain 1998 ; Ganne et alii 1988 ; Raveyre 1993). Le monde rural ne serait donc pas plus délaissé par les nouvelles formes d'entrepreneuriat, que voué aux types d'industrialisation connus antérieurement. Cette étude de cas, qui ne saurait être représentative de l'état des PME rurales, permettrait surtout, en jouant un rôle de révélateur, de dégager quelques pistes de réflexion quant aux possibilités actuelles de développement des PME en milieu rural. Ces possibilités, semblent moins liées à un type d'activité et à des spécificités locales qu'à des évolutions d'ordre général : un changement social dans une certaine catégorie d'entrepreneurs ; le développement des nouvelles technologies ; la transformation des données de la concurrence, dans lesquelles les critères de qualité, de variété, de réactivité et d'innovation occupent désormais une place importante (Veltz, 2002).

Les atouts du milieu rural, tels qu'ils se dessinent ici, sont relativement déconcertants. Le premier tiendrait aux qualités socioculturelles de la main d'oeuvre rurale, qui, liant des caractéristiques anté-fordiennes, avec des modes de vie modernes basés sur la mobilité et la pluri-activité, se présenteraient comme une véritable ressource de gestion flexible du travail, et sembleraient étonnamment bien adaptées aux nouveaux modes de management post-fordiens. Un autre aspect doit aussi être évoqué, aspect guère considéré classiquement comme facteur d'industrialisation : l'environnement naturel. Il semble en effet que l'attrait que celui-ci exerce sur une certains nouveaux entrepreneurs, du fait d'une conception particulière de "qualité de vie" (dans et hors travail), ait joué un rôle non négligeable, lors du choix du lieu d'implantation.

Si cette étude, conduit à émettre l'hypothèse que de nouvelles perspectives s'ouvrent aux entreprises en milieu rural, il s'agirait à présent de mener plus avant la réflexion en élargissant l'observation. Resterait notamment à étudier le rôle des aides aux entreprises proposées par les collectivités locales, l'impact des infrastructures de transport et de communication dans le développement et la localisation de cette forme de PME, de s'interroger quant aux types de productions susceptibles de s'adapter ou non à cette forme d'industrialisation.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ardenti R. & Vrain P., 1998, *Relations interentreprises, profils des dirigeants et gestion de l'emploi dans les PME*, (Rapport), Paris, Centre d'Etudes de l'Emploi.
- Arocena, Bernoux et al., 1983 *La création d'entreprise, une affaire de réseaux*, Paris, La Documentation Française.
- Bagnasco A., 1977, *Tre Italie : la problematica territoriale dello sviluppo Italiano*, Bologne Mulino (eds).
- Becattini G., 1989, *Le district marshallien : une notion socio-économique Ø*, In Benko G. Lipietz A., *Les régions qui gagnent, Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, PUF.

- Boissard P., Letablier MT., 1987 *Æ*Le camembert : normand ou normé. Deux modèles de production dans l'industrie fromagère \emptyset , in *Entreprises et produits*, Paris, PUF
- Bontron JC., 1992, *Æ*Quel avenir pour le rural français \emptyset , in *Problèmes Economiques* n° 2275
- Bontron JC., 1991, *Les dynamiques récentes de création et de localisation des activités en milieu rural*. Paris, DATAR SEGESA.
- Bunel J., Saglio J, 1979, *L'action partonale en France : du CNPF aux petits patrons*, Paris, PUF.
- CEPME, 1986, *Les causes de défaillances des entreprises industrielles, enquête auprès de 300 entreprises*, Paris.
- Colletis G., Courlet C., Pecqueur B., 1990, *Æ* Les systèmes industriels localisés en Europe \emptyset , in *Politiques publiques et systèmes industriels localisés en France, Italie, R.F.A.*, Grenoble, IREP-Développement,.
- Courault B., Rerat F., 1987, *Un modèle de production régionale en transition, le cas de la chaussure dans le Choletais*, (Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi n° 30), Paris, PUF.
- Eymard-Duvernay F., 1990, *Æ* Conventions de qualité et formes de coordination \emptyset , *Revue Economique*.
- Ganne B., Baptiste F., Michelson A., Mac Arthur, Saglio J, 1988, *Milieus industriels et systèmes locaux : une comparaison France - Italie*, (Rapport), Lyon, GLYSI-CNRS,.
- Gonod, 1983, *Transfert et ordre technologique*, Paris, IIES
- Guyot M., 1987, *Æ* Nouvel entrepreneur ou nouveau travailleur ? Le créateur d'entreprise \emptyset , in *Technologie, Idéologie, Pratique*.
- INSEE, 1996, *les créations d'entreprises du premier semestre 1994*, INSEE Résultats Système productif n°97-98.
- Kayser B., 1993, (sous la direction de), *Naissance de nouvelles campagnes*, Paris, DATAR, Edition de l'Aube.
- Lichtenberger Y., 1999, "Compétences, organisation du travail et confrontation sociale", *Formation et Emploi*, n°67.
- Raveyre M., 1999, *De nouveaux acteurs pour le développement local : les grandes entreprises*. (Rapport), Paris, Centre d'Etudes de l'Emploi /GIP MI.
- Raveyre M., 1993, *Nouvelles PME pour milieu rural profond*, (Rapport pour la DATAR), Lyon, GLYSI-CNRS.
- Raveyre M., Saglio J, 1984, *Æ* Les systèmes industriels localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles de PME industriels \emptyset , in *Sociologie du travail*.
- Trouve Ph, 1987, *La construction sociale de pratiques entrepreneuriales : le cas de la micro-région thiernoise*, Clermont-Ferrand, Centre d'Etude et de Recherches de l'Ecole Supérieure de Commerce.
- Veltz P., 2002, *Des lieux et des liens*, Editions de L'Aube. La tour d'Aigues
- Zarifian P., 1999 , *Objectif compétence*, Liaisons, Paris.